

KIRSI KOISTINEN & EIJA YLISUVANTO

Tiimiverkko-organisaatioon siirtyminen

Tällä hetkellä käydään vilkasta keskustelua tiimien ja verkostorakenteiden uusista mahdollisuuksista ratkaista työn ja sen tuloksellisuuden ongelmia. Tiimejä perustetaan ja verkostosuhteita luodaan. Käytännössä siirtyminen tiimiverkko-organisaatioon on suuri askel: se vaatii kokonaan uudenlaista ajattelua, työn organisointia ja etenkin uudenlaisia työvälineitä. Artikkelissamme pyrimme tuomaan esiin joitain keskeisiä pulmia, joihin olemme törmänneet ollessamme mukana prosesseissa, joissa pyritään siirtymään tiimiverkko-organisaatioon.

Mitä käytännössä tarkoittaa tiimien perustaminen ja uuden kohteen hahmottaminen? Paudumme seuraavassa neljään keskeiseen seikkaan, joihin monessa organisaatioissa on törmätty kehitettäessä uusia työn organisointimalleja. Niitä ovat tiimien perustaminen, uuden kohteen hahmottaminen, tiimien vetäjäyys ja tiimien johtaminen.

Esitämme mainittujen seikkojen pulmallisuutta kolmen erilaisen esimerkin avulla. Organisaation sisäinen palveluyksikkö, joka siirtyi solumaiseen työskentelyyn, oppilaitos, joka perusti tiimit ja tiimeiksi organisoidut päiväkodin johtajat ovat esimerkkeinä siitä, millaisia asioita erilaisissa toimintaympäristöissä ja kulttuureissa syntyy.

Artikkelin lopussa olevassa taulukossa on kuvattu graafisessa muodossa ko. organisaatioiden siirtymistä tiimiorganisaatioon.

Tiimien perustamisen ongelmia

Tiimityöllä haetaan yksilötyöhön verrattuna parempaa tehokkuutta ja tuloksen monipuolisuutta. Tiimejä perustetaan monenlaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Tiimityöhön pannaan suurta toivoa. Kuitenkaan tiimien perustaminen ja organisointi ei vielä riitä. Tiimityöhön siirtyminen vaatii organisaatiolta vakavaa ponnistelua ja määrätietoista kehittämistyötä.

Sisäinen palvelu yksikkö -esimerkkimme oli painiskellut pitkään työn huonon laadun ja jatkuvien virheiden kanssa. Johto päätti tehdä koekulun: se perusti tiimit, nimesi tiimien vetäjät ja ilmoitti siitä koko palveluyksikön henkilökunnalle. Kun tiimit olivat työskennelleet muutaman kuukauden, sekä johto että henkilökunta totesivat, että työn tulos ei ole muuttunut miksikään. Keskusteluissa kävi ilmi, että tiimit olivat muodollisesti olemassa, mutta niiden olemassaolo ei juurikaan vaikuttanut työhön. Tämä puolestaan johtui siitä, että tiimien jäsenillä ei juurikaan ollut käsitystä, mitä tiimityö tarkoittaa, tai käsitystä siitä, miksi heidän omassa yksikössään siirryttiin tiimimäiseen työtapaan. Tiimityön malli oli tullut ulkoapäin annettuna eikä niinkään työn sisäisestä problematiikasta johdettuna.

Oppilaitos-esimerkissä tilanne oli samankaltainen: johto määräsi tiimit ja niiden tehtävät. Opettajakunta oli ensimmäisissä tiimien ko-

kouksissa ymmällään: mitä tiimi tekee, mitä sitä odotetaan ja mitkä ovat sen päätösvallan rajat. Myös tässä tapauksessa malli tiimeistä tuli annettuna ja se jopa tuntui opettajakunnasta uhaavalta.

Eveliina Saari (1994) tutki tutkimusryhmien perustamista ja seurasi ryhmien elinkaarta. Yleisenä tuloksena hän toteaa, että tutkimusryhmien ryhmäkokeilu ei onnistunut, koska kokeilu on esimerkki johdon aloitteesta syntyneestä ”ylhäältä-alas” toteutetusta kehittämisyrityksestä. Saari toteaaakin, että ko. laboratorio näytti oppivan sen, että organisaation kehittämisen perustelujen tulee lähteä mieluummin laboratorion oman toiminnan analyysistä ja haasteista kuin johtamisopeista tai uusista organisaatiomalleista.

Edellä mainittujen esimerkkien pohjalta voi väittää, että työn kohteesta ja tuloksen saavuttamisen logiikasta lähtevä tiimien perustaminen tuo erilaisen lopputuloksen. Kun tiimityötä etsitään tilanteeseen, jossa työntekijöillä itselläänkin alkaa olla käsitys yksilötyön riittämättömyydestä, voidaan olettaa, että tiimityölle on luotu maaperää.

Tiimin yhteinen työn kohde

Aika usein kuulee väitteen, että tiimityötä aloitettaessa on tärkeää lähteä etsimään tiimin yhteisiä arvoja. Tähän liittyen ehdotetaan, että määritellään ensin yhteiset arvot ja sitten keinot, miten niihin päästään. Kun tiimejä on tutkittu, näyttää kuitenkin keskeisemmäksi kuin arvot, nousevan yhteisen kohteen hahmottaminen.

Uuden laajan työn kohteen muotoutuminen ei ole yksinkertainen kysymys ja siihen liittyy monia erilaisia tekijöitä. Uusi laajempi kohde ei synny tyhjästä, vaan siihen on olemassa tietynlainen sosiaalinen tilaus, joka syntyy jonkun yhteiskunnallisen tai organisaation sisäisen ristiriidan tai ongelman johdosta. Pelkkä ongelman tiedostaminen ei vielä riitä. Tarvitaan myös näkemys siitä, että ongelman ratkaiseminen on mahdollista erilaista osaamista yhdistämällä.

Uuden laajemman kohteen syntyminen edellyttää organisaatiossa kokonaisuuden hahmotamista niin, että pienten osien ja tehtävien sijasta tarkastellaan laajempaa kokonaisuutta, esimerkiksi minkä ilmiön ratkaisemiseen eri toimilla pyritään. Toisin sanoen ellei tällaista toiminnan kohteen uutta ajattelua synny, niin ei myöskään synny tarvetta organisoida työtä uudelleen. Käsitys kohteesta siis ylläpitää tai vaatii toiminnan rakenteen muutosta. (Senge 1990).

Myös Saaren (1994) tutkimus osoitti, miten vaikeaa tutkimusryhmän oli löytää yhteistä kohdetta. Kukin ryhmän jäsen oli kokouksissa aktiivinen silloin, kun oli kyse omasta projektista. Saari arvioi, että kun tutkimusryhmä ei heti alussa lähtenyt tietoisesti muodostamaan yhteistä tutkimuskohdetta, yhteiseksi keskustelun kohteeksi muodostui eräänlaiset korvikekohteet, kuten budjetit, aikataulut ja muut muutoseikat.

Esimerkeistämme yhdelle päivähoidon johtotiimille alkoi muodostua selkeä yhteinen kohde. Muiden alueiden johtotiimit arvioivat, että heidän kokoontumisensa ei ole juurikaan tuottanut mitään, eivätkä he oikeastaan olleet perillä, mitä heiltä odotettiin. Päivähoidon johtotiimit olivat yhtä lukuun ottamatta jääneet odottamaan ylhäältä tulevia ohjeita, miten toimia. Yksi johtotiimi sen sijaan kertoi, että se oli alkanut suunnitella omalle alueelleen päiväkotien yhteistä toimintaa. Päiväkotien johtajat olivat ryhtyneet yhdessä pohtimaan päiväkotiensä johtamispuolia, palvelun laatua jne. He olivat osallistuneet toisten päiväkotien vanhempien iltaan ja muihin tapahtumiin ja näin alkoi muodostua uusi käsitys alueellisen päivähoidon mahdollisuudesta. Tämän ennakkoluulottoman johtotiimin eräs jäsen totesi:

”Emme ole jääneet odottamaan ohjeita, miten toimia. Olemme sitä mieltä, että ei ylempi johti voi edes tietää, miten meidän pitäisi toimia. Olemme ylittäneet rajoja ja vielä ei ole kukaan tullut estämään meitä...”

Yhteisen kohteen muodostamisen on pitkäaikainen prosessi. Tutkimusten mukaan menestyneet tiimit käyttävät runsaasti aikaa varmistukseen siitä, että yhteinen toiminnan kohde ymmärretään ja kuvataan samalla tavalla. Näille tiimille on tyypillistä, etteivät ne missään toi-

mintansa vaiheessa pidä kohdettaan itsestään selvänä, vaan tutkivat sitä ja hakevat asiakkailtaan palautetta työstään.

Yhteiseen kohteeseen suuntautuvan tiimin työ edellyttää uudenlaisien työvälineiden luomista. Yhteinen kohde on pystyttävä kuvamaan ja välittämään kaikille tiimin jäsenille. Yhteisen muistin ja tietovarannon rakentaminen on tiimin työn onnistumisen kannalta ensijaista.

Tiimiorganisaation johtaminen

Tiimin vetäjä

Kaikille tiimeille nimetään yleensä vetäjä. Perinteisesti olemme tottuneet antamaan paljon valtaa ja vastuuta hänelle. Keskustelussa, jota käydään tiimiorganisaatioista, korostetaan, että tiimillä on yhteinen, kollektiivinen vastuu ja että tiimin vetäjä ei ole perinteisessä mielessä esimies. Pitemmän päälle tiimi ei menesty, jos vastuuta ei pystytä jakamaan (Parker 1994).

Käytännössä tiimien vetäjä on näyttänyt muodostuvan ongelmaksi. Eimerkkitaapauksissamme sekä sisäinen palveluyksikkö että oppilaitos ajautuivat eräänlaiseen kriisiin tiimin vetäjien suhteen. Tiimin vetäjille kaatui suuri vastuu tiimien työn käynnistämisessä. Toisaalta tiimien vetäjät saivat osakseen monenlaisia arvioita: ovatko tiimin vetäjät vallan tavoittelijoita, onko tiimin vetäjillä erityinen suhde johtoon, ovatko tiimin vetäjät uusia välitason esimiehiä, jotka pyrkivät kontrolloimaan muiden tiimien jäsenien työtä.

Tiimien johtaminen

Kun vastuuta ja päätösvaltaa siirretään tiimeille, herää kysymys, mikä on enää johtoryhmän tai perinteisen johtamisen rooli. Joissain tiimiorganisaatioratkaisuissa tiimeille on siirretty muodollista valtaa ja vastuuta, mutta perinteiset johtamisrakenteet ovat säilyneet. Tällöin on tiimien autonomia ja kehittyminen estynyt ja pulmat kärjistyneet (kts. esimerkiksi Kortteinen).

Tyypillistä on, että sen jälkeen kun yritys on alkanut omaksua tiimijattelua, tiimien on pystyttävä osoittamaan epäilevälle johdolle, että toiminta sujuu ja tulosta syntyy senkin jälkeen, vaikka johdon tehtäviä on siirretty suoraan tiimien hoidettavaksi. (Meyer 1994).

On esitetty jopa väitteitä ja uhkakuvia, että kevyt tuotannon tulo taloudellisessa laskusuhdanteessa merkitsee vanhan tayloristisen kontrollin paluuta, yritysten tavoitteiden yksipuolista korostamista ja työntekijöiden autonomian laskua. (Laitinen & al. 1994).

Shoshana Zuboff pohtii johtamisrakenteiden ja johtamisarvovallan pysyvyyttä:

"...Organisaatiot näyttävät reagoivan työn olemuksen muutokseen pyrkimällä itsepintaisesti säilyttämään perinteisesti johtamisen arvovallan edellyttämää erottelua." (Zuboff 1990, 274)

"Rakentamalla viisas kone saadaan rajat säilymään käskijöiden ja käskettävien välillä. Jos kone ympäröidään viisailla ihmisillä, saattavat nämä raja-aidat kaatua synnyttäen uutta epäselvyyttä johtamisarvovallan perusteisiin." (Zuboff 1990, 275)

Haasteeksi tiimiverkko-organisaatiossa nousee, miten voimme löytää uudenlaisen johtamiskulttuurin. Organisaatiot, jotka ovat siirtymässä uudenlaiseen joustavaan tiimiverkkoorganisaatioon ovat kysyneet, mihin asioihin johto voi puuttua, missä kulkee tiimien ja johdon välinen päätösvalan raja. Näihin asioihin ei ole valmista vastausta. Jokaisen organisaation on etsittävä uudet johtamisen muodot.

Christopher Meyer (1994) väittää, että johto on tiimeihin perustuvan organisaation johtamisessa usein vielä matkansa alkutaipaleella: miten maksimoida moniammatillisten tiimien tehokkuus varsinkin, jos muuten eletään funktionaalisessa organisaatiossa. Meyer toteaa:

"Miten luodaan sellainen arviointimenettely, joka ohjaa sekä tiimiä itseään, että johtoa. Kun yritykset ovat vaihtaneet kokemuksiaan moniammatillisten tiimien johtamisesta, on havaittu, että erilaiset tiimit suorittaessaan sa-

manlaisia tehtäviä tai projekteja voivat yhä uudelleen käyttää tiettyjä samoja mittareita. Johdon on kuitenkin erityisesti varottava uskomasta siihen periaatteeseen, että kaikille tiimeille sopisi samanlainen. Johto voi systematisoida sitä prosessia, jolla tiimit luovat arviointimenettelyään. He voivat myös luetteloida sellaisia mittareita, jolla tiimit luovat omaa arviointi menettelyään. He voivat myös luetteloida sellaisia mittareita, jotka tietyissä tilanteissa ovat osoittautuneet erityisen hyviksi. Mutta johdon pitäisi välttää tekemästä sitä virhettä, että se ajattelisi, mitkä ovat parhaita mittareita tiimeille. Jos he tämän tekevät, niin he ovat ylittäneet sen kriittisen rajan, jolloin on siirrytty takaisin käsky- ja kontrollijohtamiseen. Ja samalla he ovat vieneet jalat alta tiimeiltä.” (Meyer 1994)

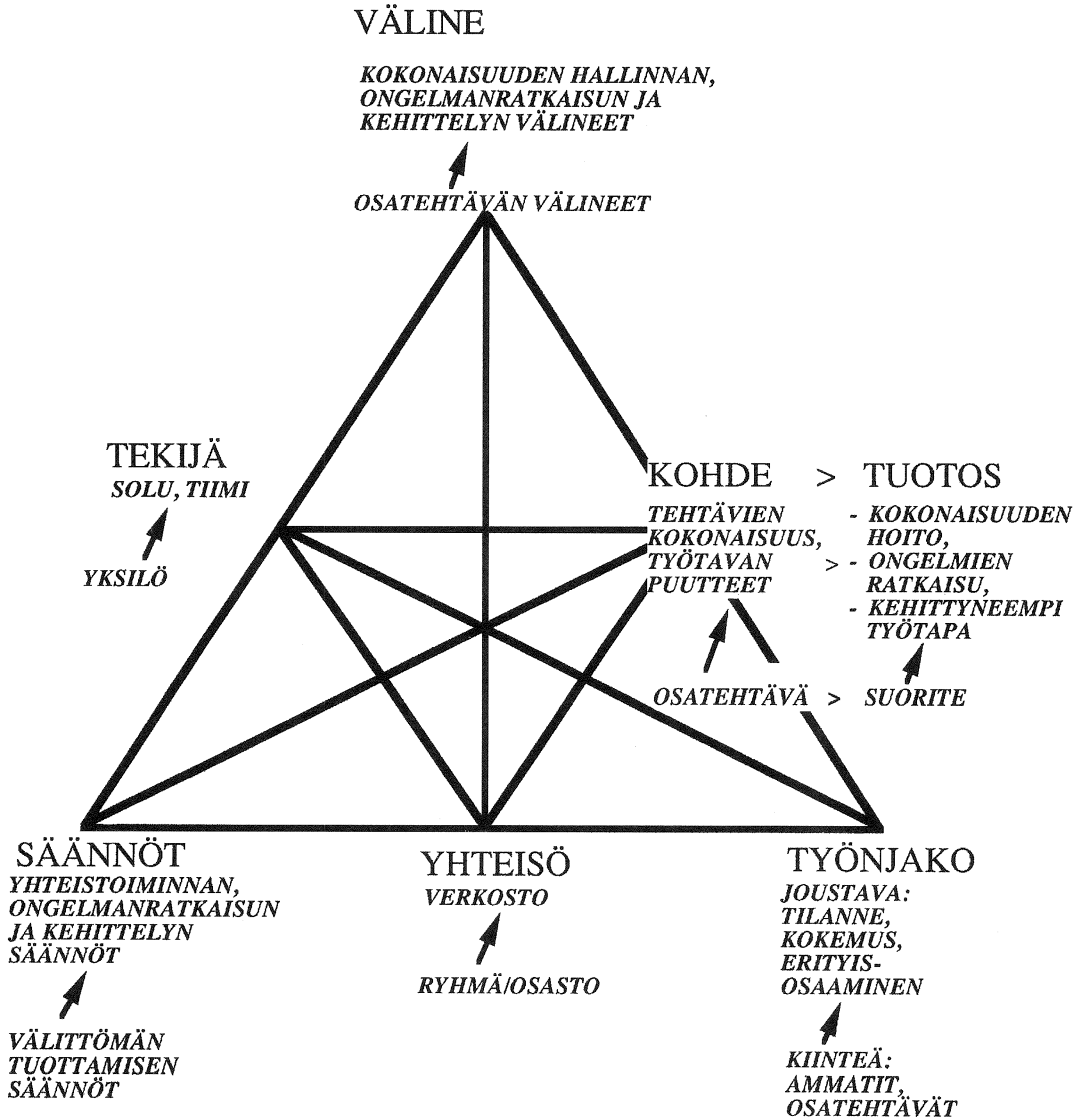
Meyer (emt.) toteaa, että monetkaan johtajat eivät ole onnistuneet oivaltamaan, että sellaiset tuloksen mittajat kuin tuotto, markkinaosuus ja kustannukset, jotka ovat heille liiketoiminnan kannalta tärkeitä, eivät auta moniammatillista tiimiä tai mitään muutakaan organisaatiota tarkastelemaan niitä toimintoja, jotka ovat välttämättömiä prosessin läpiviemiseksi. Ainakaan tällaiset mittarit eivät kerro tiimien jäsenille, mitä niiden pitäisi tehdä toimintansa parantamiseksi.

Kuten edellä esitetystä käy ilmi, yhteisen kielen, yhteisten välineiden ja yhteisten pelisääntöjen luominen tiimien ja johdon välille on välttämätöntä, kun puhutaan tiimien ja johdon välisestä vuoropuhelusta. Johdon ja tiimien tulisi yhteisesti sopia, milloin ja missä olosuhteissa johto tarkastelee tiimin työtä ja sen arviointi-

TIIMI	ORGANISAATION SISÄINEN PALVELUYKSIKKÖ	OPPILAITOS	PÄIVÄKODIN JOHTAJAT
MISTÄ AJATUS TIIMI-ORGANISAATIOSTA	johtajan aloite	koulun johtaja sai ajatuksen koulutuspäivillä	organisaation yhteisenä tavoitteena tiimiorganisaatio
MIKÄ TAVOITTEENA?	laadukkaampi työ, vähemmän virheitä	parempaa palvelua oppilaille, parempi kokonaiskuva	parempi laatu päivähoitoon niukkenevista resursseista huolimatta
MILLÄ PERUSTEELLA TIIMIT NIMETTIIN?	yksikön johtaja nimesi tiimit ja tiimin vetäjät	johtoryhmä nimesi tiimit ja tiimin vetäjät	alueellinen jako: päiväkotien johtajat samalta alueelta tiimiksi
MITÄ ONGELMIA KOHDATTIIN?	ei tiedetty, mitä tiimityö on, miksi tiimit perustettu	ei tiedetty, mitä tavoitellaan, ei tiedetty mikä on tiimin vetäjä	oli mukava kokoontua, mutta ei tiedetty miksi
MITÄ INNOVAATIOITA TEHTIIN?	uudenlainen vuoropuhelu työntekijöiden välillä	johtoryhmän uusi rooli suhteessa tiimeihin	yksi johtotiimi ei jäänyt odottamaan ohjeita, alkoi kehittää alueensa päivähoitoa

Taulukko 1: Tiimiverkko-organisaation siirtyminen ongelmia

Siirtyminen tiimi- ja verkosto-organisaatioon



Kuvio 1. Siirtyminen tiimiverkko-organisaatioon

menetelmää. Tiimien tulisi tietää, että valittuja arviointivälineitä katsotaan yhdessä johdon kanssa, jotta se voi todeta toiminnan olevan strategian mukaista ja että arviointimenetelmiä saa-

tetaan muuttaa tarvittaessa. Tiimin on myös sitouduttava informoimaan johtoa, mikäli arviointimenetelmää muutetaan kesken kaiken. (Meyer 1994).

Oppilaitos esimerkissämme johtoryhmä pohti, kuka hoitaa oppilaitoksen sellaisia tehtäviä, jotka eivät kuuluneet kenenkään tehtäväksi. Johto pohti, kuka hoitaa ko. tehtävät ja voiko se määrätä tai antaa tiimeille näitä tehtäviä, jotka ns. jäivät yli. Epäselvää oli se, mikä on johtoryhmän rooli suhteessa tiimien itsenäisyyteen ja päätösvaltaan. Johtoryhmä päätyi siihen, että kaikki keskeiset tehtävät, jotka eivät ole tiimien vastuulla, listataan ja "huutokaupataan" tiimeille: tiimien kanssa pohditaan, kenellä on intressejä ja resursseja hoitaa ko. tehtäviä.

Siirtyminen tiimiverkko-organisaatioon oppimisprosessina

Tiimiverkko-organisaatioon siirtymisen kulmakiviä voidaan kuvata kuviossa 1 esitetyllä tavalla. Siinä korostuu uudenlaisen työnkohteen hahmottuminen koko tiimille perinteisten osatehtävien sijasta. Yhteisten työvälineiden merkitys on keskeinen, kun puhutaan yhteisestä työn kohteesta, yhteisestä tuloksesta ja sen mitaamisesta.

Olemme esimerkkien avulla halunneet osoittaa, että tiimiverkko-organisaatioon ei voida siirtää mekaanisesti, vaan se on laaja oppimisprosessi kaikille organisaation tasoille. Sengen (1990) mukaan teamlearning on prosessi, joka virittää ja kehittää tiimin kykyä saada aikaan tuloksia, joita tiimin jäsenet todella tarvitsevat. Se perustuu tarpeeseen rakentaa yhteinen visio. Se perustuu myös henkilökohtaiseen oppimiseen ja osaamiseen, sillä kyvykkään tiimin oletetaan koostuvan kyvykkäistä yksilöistä.

Mutta yhteinen visio ja kyvykkyys eivät riitä, sillä ne pelkästään eivät takaa yhteisen oppimisen onnistumista. Sengen (emt.) mukaan tiimioppimisella (team learning) organisaatiossa on lisäksi kolme kriittistä tekijää: miten saadaan syntymään yhteinen käsitys työn kohteen kokonaisuudesta, miten osataan toimia yhdessä ja yhdistää osaamista sekä miten opitaan yhteistyöstä muiden tiimien kanssa.

LÄHTEET

Korteinen, M. 1992. Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hämeenlinna: Hanki ja Jää.

Laitinen, M., Vartiainen, M., Pulkkis, A. & Sulander J. 1994. Työntekijän ja ryhmän autonomia työssä. Psykologia-lehti 29 (1994) 186–194.

Meyer, C. 1994. How the Right Measures Help Teams Excel. Harvard Business Review. May–June 1994, 95–103.

Parker, Glenn M. 1944. Tiimipelaajat tiimityössä. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Saari, E. 1994. Voidaanko tutkimusryhmiä perustaa? Taupaustutkimus Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen metallilaboratorion ryhmäkokeilusta vuosien 1989–1991. Licensiaattitutkimus. Aikuiskasvatustiede. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Senge, P.M. 1990. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday.

Toikka, K. & Kuivanen, R. 1993. Häiriöt kehitysmahdollisuutena. Tekniikan, organisaation ja työtavan kehitys joustavassa valmistusjärjestelmässä. Tampere: Tammerpaino Oy.

Zuboff, S. 1990. Viisaan koneen aikakausi. Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava