

UNTO PIRNES

Itsejohtoiset tiimit tulevat – rakenteet ja johtajuuden olemus muuttuu

Tämä kirjoitus perustuu sekä kirjoittajan kehittämiskokemuksiin että hänen Johtamistaidon Opistoon tekemäänsä tutkimukseen organisaatioiden madaltumiskehitykseen liittyvästä tiimiytymis-prosessista. Kyseessä oli kyselyyn ja haastatteluihin perustuva tapaus- ja toimintatutkimus. Kohteena oli 52 tiimiä ja yli 300 tiimien jäsentä kymmenestä eri-tyypisestä yritysorganisaatiosta. Artikkelissa esitetään tutkimuksen pohjalta näkökohtia, joiden huomioonottaminen olisi tiimitoimintaa organisoitaessa ja kehitettäessä tärkeää.

Keskusteltava riittävästi arvoperustasta

Tärkein edellytys tiimiintymisprosessin suotuisalle liikkeellelähdölle on kuitenkin riittävä keskustelu arvoperustasta, jolle tiimiorganisaatio aiotaan rakentaa. Keskustelu on käytävä heti prosessin alussa ja mielellään tiimitoimintaan liittyvän koulutuksen ja valmennuksen yhteydessä. Tiimiintymisprosessia johtavien ja tiimitoimintaan siirtyvien on haettava yhteisymmärrys hyvän ja tavoiteltavan tiimitoiminnan tunnuspiirteistä.

Tiimiintymiskäsite ja tiimiintymisen syyt näyttäytyvät kovin eri tavalla johdon, tiimien ”vetäjien” ja tiimien jäsenten näkökulmasta. Tiimien jäsenille tiimi on ennen kaikkea yhdessä työskentelevä varsin itsenäinen ryhmä. Johto korostaa yhteisiä tavoitteita ja erilaisten kykyjen hyödyntämistä. Tiimien välittömät esimiehet korostavat yhteisiä tavoitteita ja monitaitoisuutta. ”Vetäjät” näyttävät torjuvan itseohjautuvuuden ja erilaisten kykyjen hyödyntämisen tiimitoiminnan tunnusmerkkeinä.

Yllättävää oli se, ettei asiakasyhteyksien ja -palvelun parantaminen noussut perusteluissa kovin paljon esille. Näyttää siltä, että tiimiintymisellä on useammin ”sisälähtöiset”, organisaation sisäisen tehokkuuden parantamiseen kuin asiakkaan tyytyväisyyden varmistamiseen tähtäävät motiivit. Riittävä arvokeskustelu ulkopuolisten – jopa asiakkaiden edustajien – katalysoimana luo ymmärrykselle ja sitoutumiselle hyvän perustan.

Vaikka tiimeistä on kirjoitettu paljon, ymmärretään käsite monella eri tavalla. Tutkimusprosessin myötä päädyimme seuraavaan kuvauk-

Ei väliä kenelle kunnia aloitteesta kuulu

”Siitä, että kilpailija siirtyi tiimeihin, sai johto ajatuksen siirtyä tiimeihin meilläkin”, ”Toimitusjohtaja aloitti keskustelun ...”, ”Työnjohtaja sanoi että olette tiimi” olivat varsin tyypillisiä vastauksia kysymykseen, mistä ja miten tiimiintyminen lähti liikkeelle. Parhaat edellytykset tiimiintymiskehitykselle näyttävät kuitenkin syntyvän, kun idea ja halu tiimiintymiseen kumpuaa kohderyhmästä itsestään. Ehkäpä syvällisin totuus on yhden pääluottamusmiehen lausunnossa: ”Ei väliä kenelle kunnia aloitteesta kuulu, tärkeintä on, että asia on yhteinen”.

seen. ”Tiimi on pysyvälouentoisesti organisoitunut ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti toimien, yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimien jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa”.

Pysyvälouenteisuus ei tarkoita, etteivätkö kehitysryhmät, laatupiirit jne. voi toimia tiimiperiaatteella, mutta korostaa sitä että tiimit tuovat muutoksen perinteisiin hierarkkisiin rakenteisiin.

Kehitys aidoksi, korkean suoritus-tason tiimiksi vaatii paljon

Tutkituista 52 tiimistä ei yksikään ollut vielä todellinen korkean suoritus-tason tiimi, jota luonnehtisi oma ”liikeidea” ja toiminta ”yrittäjäyksikön” tapaan. Kehittyneimmillä tosin on edellytys saavuttaa tämä taso muutamassa vuodessa. Suuri osa toimii vielä perinteisen työryh-

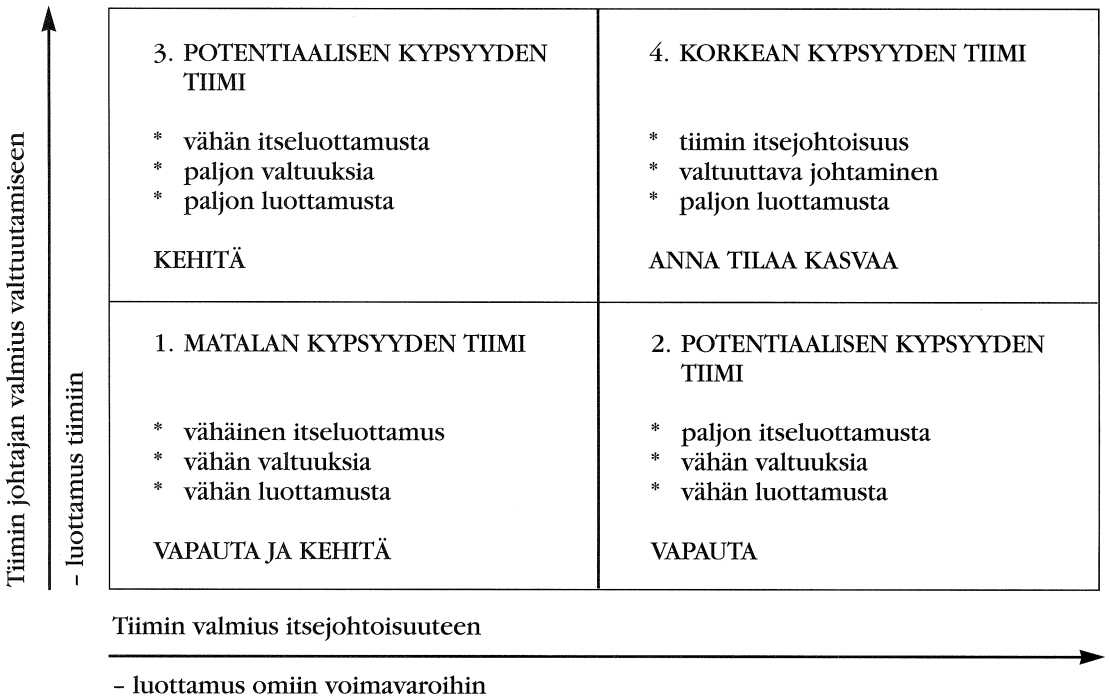
män tapaan tai eräänlaisena ”näennäistiiminä”, ilman että jäsenten yhteistyö ja toiminnan tarjoamat henkisen kasvun mahdollisuudet olisivat tuoneet merkittävää lisäarvoa.

Kehittyneeseen tiimikulttuuriin kuuluva tiimien välinen hyvä yhteistyö sekä liikkuvuus tiimien prosessissa ja verkostossa ontuu vielä pahasti. Kehittymisen pahimmat esteet ovat perinteisissä hierarkkisissa, asemaa statuksen merkinä pitävässä ajattelutavoissa sekä johtamistapojen hitaassa muuttumisessa. Esimiehet, erityisesti työn- ja keskijohto usein pelkäävät, ovat varauksellisia ja ennakkoluuloisia. Ratkaisu ei tietenkään ole ”jarruttavien” organisaatio-tasojen poistaminen, vaan toiminnan orga-nisointi uudella tavalla.

Tiimi(e)n johtaja luottaa ja valtuuttaa

Tiimien johtamisesta puhuttaessa tulisi selkeästi erottaa ulkoinen ja sisäinen johtajuus. Ulkoinen johtajuus on useammasta pienryhmästä

Kaavio 1. Itsejohtoisuuden, valtuuttamisen ja tiimien kypsyyden väliset yhteydet



muodostuvan tiimikokonaisuuden johtamista. Siinä korostuu edellytysten luominen, resursien ja tiimien välisen yhteistoiminnan koordinointi sekä tiimirakenteen jatkuva kehittäminen. Tiimien sisäiset johtajat ovat useimmiten työhön osallistuvia "tiimikympejä" tv. joiden pääsääntöinen tehtävä on toimia "linkkihenkilöinä". Usein tällaiset henkilöt nimetään organisaation taholta.

Tutkimus kuitenkin osoitti, että johtajuuden tiimin sisällä tulisi antaa muotoutua tilanteen mukaan, jolloin johtajuutta parhaimmillaan toteuttavat useat, jopa tiimin kaikki jäsenet.

Monissa asioissa tiimien jäsenet ovat valmiita ottamaan vastuuta enemmän kuin tiimien johtajat ovat valmiita valtuuttamaan. Erityisesti omaaloitteinen päätöksenteko, vaikuttaminen tiimin resursseihin ja tiimin kehittämistarpeiden selvittäminen ovat asioita, joissa tiimien jäsenet haluavat enemmän itsenäisyyttä, mutta esimiehet ovat nihkeitä antamaan valtuuksia. Tiimien valmiudet itsejohtoisuuteen ja esimiesten valmiudet valtuuttamiseen ovat eri yrityksissä ja tiimeissä hyvinkin eri tasoilla.

Naiset ovat valmiimpia itsejohtoisuuteen kuin

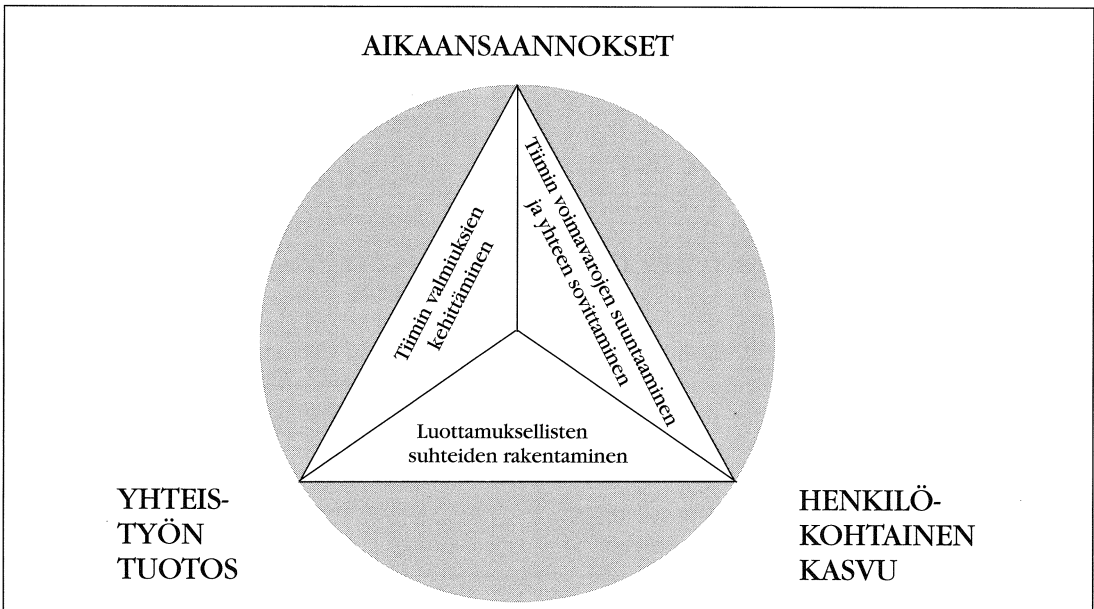
miehet. Tutkimuksessa oli kovin vähän naisesi-miehiä. joten sitä ovatko he valmiimpia valtuuttamaan kuin miehet ei tutkimus kertonut. Muiden selvitysten perusteella näin näyttäisi kyllä olevan.

Kaavio 1 kuvaa itsejohtoisuuden, valtuuttamisen ja tiimien kypsyyden välisiä yhteyksiä. Malli osoittaa, että luottamus on tiimien kehittymisen avaintekijä, joka aikaansaa kasvua tiimeissä. Luottamuksen puute aikaansaa taantumista. Valtuuttaminen ja itsejohtoisuuden edistäminen on jatkuva tiimien kehittymistä edistävä prosessi.

"Team leader" luottaa ja kehittää

Tärkeimmäksi koettu tiimien johtajan rooli on se, että häneen voidaan luottaa. Mainittakoon, että menestyksekkään jääkiekkjoukkueemme päävalmentaja *Curt Lindström* totesi MM-kisojen jälkeen uskovansa, että joukkueensa jäsenet voivat luottaa häneen! Tiimien jäsenet korostivat tiimien johtamisen kehittämistarvetta erityisesti tiimien kehittämisestä huolehtimisessa ja

Kaavio 2. Tiimien johtamisen kolme pätevyysaluetta yhdistettynä Katzenbachin ja Smithin tiimitoiminnan perusulottuuksiksi nimeämiin kolmeen tulosalueeseen



itsejohtoisuuden edistämässä. Yllätys ei liene se, että tiimien johtajat näkevät kehittämistarpeet monissa asioissa vähäisempänä kuin tiimien jäsenet. Miesten johtamien tiimien naisjäsenet kokivat kehittämistarpeet suurempina kuin miehet.

Tutkimus osoitti tiimien johtamisen jakautuvan kolmeen pätevyysalueeseen: tiimin valmiuksien kehittäminen, luottamuksellisten suhteiden rakentaminen sekä tiimin voimavarojen suuntaaminen ja yhteensovittaminen. Kun nämä pätevyysalueet yhdistetään *Katzenbachin* ja *Smithin* tiimitoiminnan perusulottuvuuksiksi nimeämiin kolmeen tulosalueeseen, tiimien suoritukset, yhteistyön tuotokset ja henkilökohtainen kasvu, syntyy kaaviossa 2 esitetty malli.

Tiimin valmiuksien kehittäminen lisää tiimin jäsenten taitoja. Luottamus aikaansaa sitoutumista. Voimavarojen organisointi selkeyttää vastuita ja vahvistaa tiimin yhteisvastuullisuutta. Yhdessä ne parantavat tiimin suorituksia sekä tuovat lisäarvoa yhteistyön kautta ja jäsenten henkilökohtaisena kasvuna.

”Team leader” luottaa ja kehittää. Hän luo tiimien jäsenille kasvuedellytyksiä, edistää tiimiintymisprosessia ja luo näin edellytyksiä joustavan tiimiorganisaation ja kehittyneen tiimikulttuuriin syntymiselle.

Muutosprosessi tuskin on nopea, sillä se vaatii monilta syvällistä ajattelutavan muutosta. Naiset näyttävät asettavan tiimiintymiselle odotuksia enemmän kuin miehet. Ehkä muutos on heille helpompi ja tarjoaa enemmän mahdollisuuksia kuin miehille. Erot saattavat kuitenkin olla näennäisiä. Keskustelu tiimitoiminnan arvopeusteista on joka tapauksessa välttämätöntä ja hedelmällistä.

LÄHTEET

Pirnes Unto 1994. Kehittyvät tiimit. JTO tutkimuksia -sarja, Tampere.

Katzenbach R., Smith H. 1992. The Wisdom of Teams – Creating the High Performance Organizations. Harvard Business School.