

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Organisaatio- käyttäytyminen

21C00250, 6 op, 2021–2022, periodi I

Oppimistavoitteet

- **Selvitämme, mitä ryhmät ovat ja mitä ryhmän tehokas toiminta vaatii**
- **Opimme, miten tiimit eroavat ryhmistä**
- **Opimme, mitkä ovat ryhmien johtamisessa keskeisimmät tehtäväalueet**
- **Tarkastelemme, millaisia vaihtoehtoja ryhmässä on johtajuuden organisoimiseksi**
- **Reflektoimme omien ryhmiemme toimintaa ja niissä ilmenevää johtajuutta**

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Johdanto ryhmiin ja ryhmäytymiseen

Erottelu sisä- (in-group) ja ulkopiiriläisiin (out-group)

- Ihmisillä on vain rajallinen määrä aikaa ja muita resursseja, joita korkeatasoisten suhteiden ylläpito vaatii
- Ihmisten välillä on eroja motivaatiossa, osaamisessa, jne.
- Kaikki ihmiset eivät halua tai pysty panostamaan riittävästi
- Erottelu luo ryhmän sisäisen vaikutusvaltahierarkian, jossa sisäpiiriläiset ovat ulkopiiriläisten yläpuolella
- Erottelun vastakohta on yhdenmukaisuus, jossa pyritään luomaan saman tasoinen suhde kaikkien jäsenten kanssa

<https://www.youtube.com/watch?v=ga4Zr7P25o0>



Mitä video kertoo ihmisille tyypillisestä ryhmäkäyttäytymisestä?

1. Miksi ihmiset usein kuuluvat johonkin sisäpiiriin/porukkaan?
2. Miksi kaikki eivät kuulu sisäpiiriin?
3. Mitä etuja ja haittoja (tavoitteiden saavuttamisen kannalta) on ryhmän jakautumisesta sisä- ja ulkopiiriläisiin?

Erottelun vaikutukset ryhmien sisällä

- Yleisesti ottaen erottelun ei ole havaittu vaikuttavan ryhmän toiminnan tuloksiin positiivisesti tai negatiivisesti
- Erottelu voi kuitenkin parantaa ryhmän toiminnan tuotosta, kun erotteluperusteet ovat oikeuden- ja tarkoituksenmukaiset
 - *Erottelun tarkoituksena on ryhmän koko potentiaalin saaminen käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla*
 - *Sisäpiirin pääsee osaamisen, ahkeruuden yms. ansiosta*
 - *Sisäpiiriin voi päästä mukaan ja sieltä voi päästä/joutua pois*
 - *Ylipäätään kaikkia kohdellaan reilusti*
- **Käytännössä erottelu perustuu usein ennakkoluuloihin ja syrjintään**
 - *Sukupuoli, etninen tausta, ikä...*
 - *Koulutustausta, ystävyysuhteet, arvomaailma...*

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Ryhmä

Mikä on ryhmä?

Kaksi tai useampi ihmistä, jotka toimivat yhdessä tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi

Voi olla formaali ("virallinen") tai epäformaali

Kehittyy ja muuttuu vähitellen

1. Muodostusvaihe
2. Myrsky
3. Normien luominen
4. Suoriutuminen
5. Purkaminen

Johtamisen perusteissa:
"Joukko ihmisiä, jotka ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteisen tavoitteen kautta sidoksissa toisiinsa"

Ryhmän työskenteleminen, eli määräaikaiset ryhmät, joilla on DL

Yleisesti ryhmä työskentelee kuusivaiheisen prosessin mukaan

- 1. Ensimmäinen tapaaminen, joka suuntaa toimintaa**
- 2. Hiljaiseloa, jolloin tapahtuu hyvin vähän**
- 3. Muutos, kun puolet ajasta on käytetty**
- 4. Tehtäviä viedään reippaalla tahdilla eteenpäin**
- 5. Uusi hidastuminen**
- 6. Viimeinen aktivoituminen vähän ennen määräajan loppua**

Ryhmien toimintaan keskeisesti vaikuttavat tekijät

1. Roolit

- Ymmärrys tehtävistä ja odotuksista, roolien väliset ristiriidat

2. Normit

- Suoritustaso, habitus, sosiaalinen kanssakäyminen, resurssien jako, yhdenmukaisuusvaatimus

3. Status

- Resurssien kontrollointi, kyvykkyys, henkilökohtaiset ominaisuudet

4. Koko

- Koko lisää moninaisuutta mutta vaikeuttaa koordinointia; lisää free ridingia (social loafing)

5. Koheesio

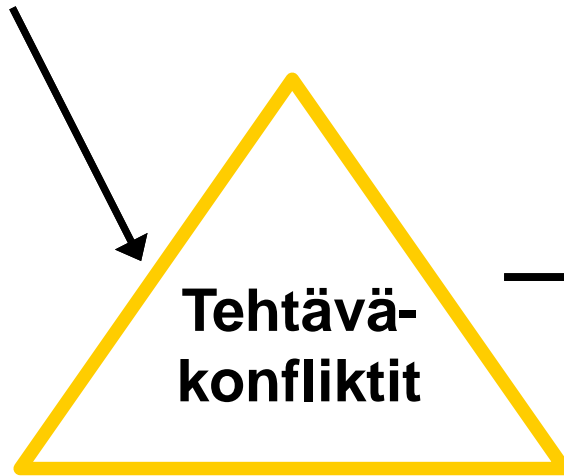
- Missä määrin ihmiset ovat "hitsautuneet yhteen" - helpottaa yhteistyötä ja suoritustasoa

6. Diversiteetti

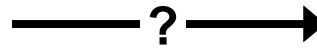
- Pinnallisiin (demografiset tekijät) tai syvempiin (arvot ja persoonallisuus) eroihin perustuvaa - lisää käytettävistä olevaa tietämystä, mutta aiheuttaa konflikteja ja rajalinjoja (faultlines)

Konfliktit ja niiden hallinta

Diversiteetti



↓ ?
Uudet ideat



↓
Heikko suoriutuminen

Päätöksenteko

Ryhmäpäätösten edut

- Tuottavat enemmän tietoa ja erilaisia näkökulmia
- Jäsenet hyväksyvät helpommin ryhmänä tehdyt päätökset

Ryhmäpäätösten kääntöpuolet

- Vie enemmän aikaa
- Yhdenmukaisuuspaine karsii eriäviä näkemyksiä
- Vastuu päätöksistä hämärtyy
- Ryhmäajattelu tai polarisoituminen

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Ryhmästä tiimiksi

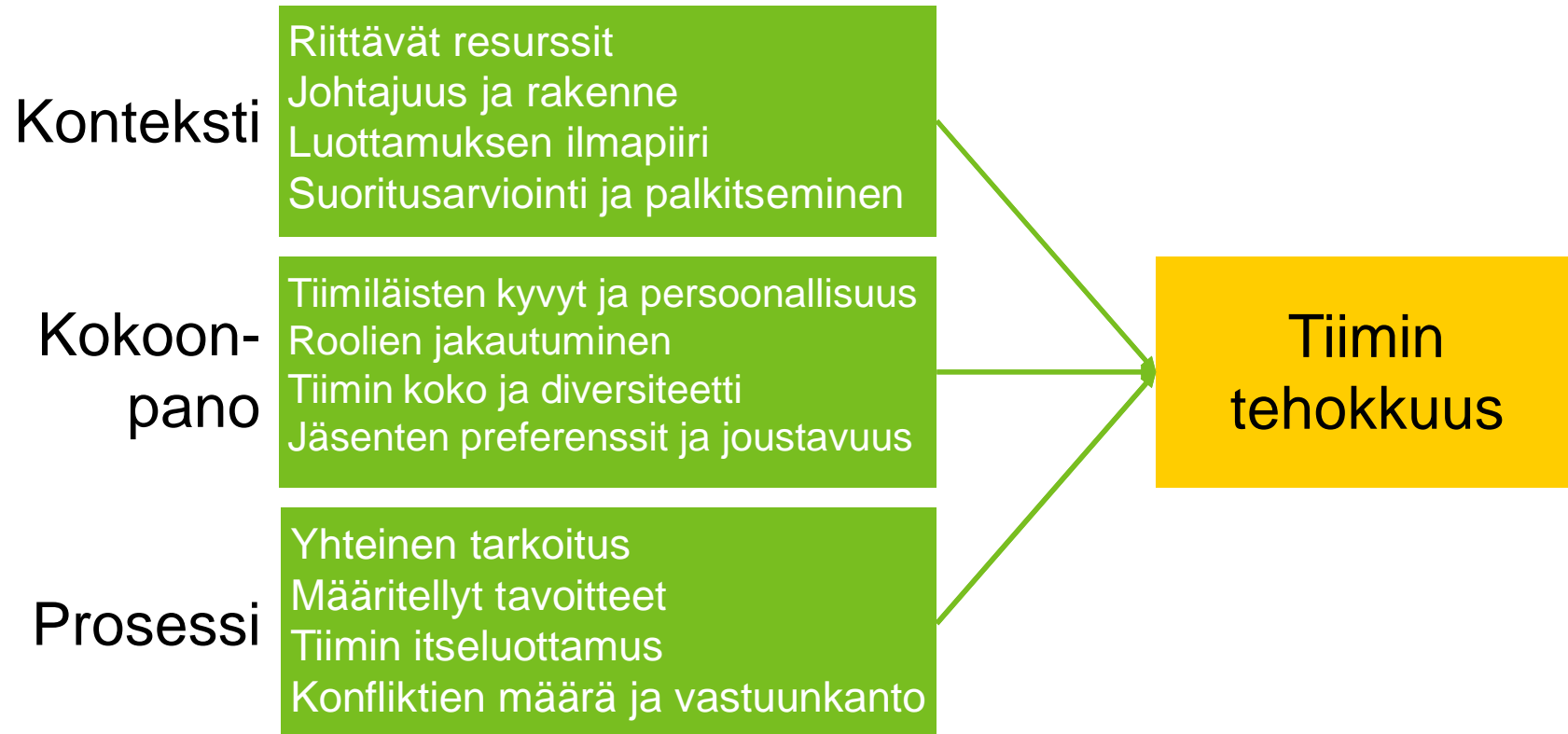
Ryhmä vs. tiimi

- **Kaikki tiimit ovat ryhmiä, mutta kaikki ryhmät eivät ole tiimejä**
- **Tiimit ovat ryhmiä, joiden jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia, joilla on yhteiset tavoitteet ja joiden on koordinoitava toimintaansa saavuttaakseen nämä tavoitteet**
- **Tiimissä toimiminen tuottaa positiivista synergiaa**
- **Pääsääntöisesti tiimit ovat selkeämmin määriteltyjä, tehtäväkeskeisempiä ja kooltaan pienempiä kuin muunlaiset ryhmät**

Tiimityyppejä

- **Ongelmanratkaisutiimit**
- **Itseohjautuvat työtiimit**
- **Funktioiden väliset tiimit**
- **Virtuaalitiimit**
- **Monitiimisysteemit**

Tiimien tehokkuuteen vaikuttavat tekijät



Tiimijohtamisen tehtäväalueet

Tehtävät

Ihmissuhteet

Tiimin ympäristö

Tiimijohtamisen tehtäväalueet

Tehtävät

Tavoitteet, rakenteet, päätöksenteon edistäminen, koulutus, tulosjohtaminen

Ihmissuhteet

Valmentaminen, yhteistyö, ristiriitojen ratkaisu, sitoutumisen vahvistaminen, huolehtiminen, eettinen toiminta

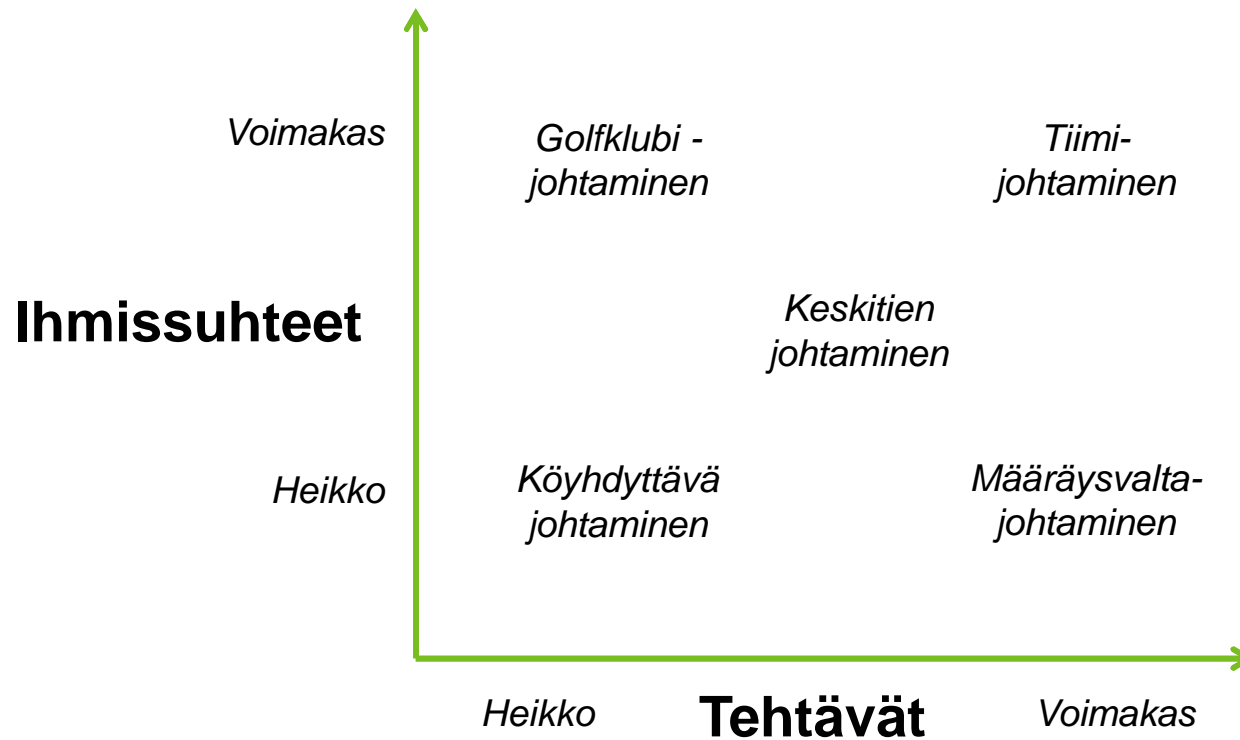
Tiimin ympäristö

Verkostoituminen, asioiden ajaminen, neuvottelu johdon kanssa, suojaaminen ympäristöltä, tiimin maineenhallinta, tiedon jakaminen

Tiimin sisäiset toimet

Tiimin ulkoiset toimet

Johtajuusruudukko (leadership grid)



Johtajat ryhmissä / tiimeissä

Nimetty tiimijohtaja

Jaettu johtajuus

Mitä on jaettu johtajuus?

- **Interaktiivinen ryhmän jäsenten välinen prosessi, jossa jäsenet pyrkivät vaikuttamaan toisiinsa niin että ryhmä saavuttaisi paremmin tavoitteensa**
- **Kun johtajuus on jaettua, ryhmän jäsenet omaksuvat eri tilanteissa välillä johtajan ja välillä seuraajan roolin**

Mihin tilanteeseen?

Jaetun johtajuuden on todettu toimivat parhaiten silloin kun:

- Ryhmän jäsenet tuntevat toinen toisensa suhteellisen hyvin
- Ryhmän jäsenet tulkitsevat tehtävää ja toimintaympäristöä yhtenevällä tavalla
- Tehtävä ei ole erityisen uudentyyppinen
- Ryhmällä on sisäistetyt rutiinit ilmenevien ongelmien ratkaisemiseksi
- Ryhmä ei ole kriisissä
- Ulkoiset vaatimukset eivät ole uhka tai haitta ryhmälle

Havaintoja reflektiopapereista - ryhmien toiminta

• Miten ryhmät toimivat?

- Vaihtelevasti: osalle miellyttävien ryhmätyökokemus ikinä, toiset tuskailivat
- Tärkeää ottaa oppimiskokemuksena - pohdi, miten toimit jatkossa
- Pohdi myös tapaasi reagoida pettymyksiin tai vastoinkäymisiin (mikä motivoi?)

• Ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen merkitys

- Suurimmat haasteet: aikataulut, kommunikaatio ja toiminnan organisointi
- Mitä enemmän ryhmässä panostettiin toisiin tutustumiseen, sitä tyytyväisempiä oltiin ja sitä paremmin sujui yhdessä työskentely - etätyöskentely asettaa erityisiä haasteita
- Ilman toimivia ihmissuhteita ryhmän toiminnasta ei tule mitään
 - *Kommunikaatio, koheesio, luottamus ja toisten näkökulmien huomioiminen vaativat toimivat suhteet*
- Jäsenillä selkeästi erilaisia tavoitteita/orientaatioita - miten toimia niiden kanssa?
- Miten hallitset diversiteettiä? Mitä jos joku on asshole (Sutton: "The Asshole Survival Guide")?
- Hyvin toimivissa ryhmässä
 - *Keskusteltiin avoimesti ja annettiin palautetta*
 - *Asetettiin yhdessä tavoitteita, pohdittiin rooleja ja organisoiduttiin suunnitellusti*
 - *Keskityttiin omaan ja muiden kehittymiseen (ei arvosanaan)*
 - *Annettiin kiitosta ja kannustusta*
 - *Oli resilienssiä ja tunteiden hallintaa*

Havaintoja reflektiopapereista - johtajuus

- **Onko johtajuutta ylipäätään ollut ja kenen toimesta?**

- Samassa ryhmässä yksi sanoo 'joo' ja toinen 'ei'
- Määritelmä: *Johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa toiseen ihmiseen tai ihmisryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi*

- **Sana ”johtaa” on ilmeisen latautunut monelle**

- Moni kertoo tarkoituksella vältelleensä johtajan roolia
 - *Aiheuttaa pelkoa käskyttäjäksi leimautumisesta, eikä koko johtajuudesta mielellään puhuta*
- Samalla suurin osa toivoo, että ryhmässä olisi enemmän johtajuutta, koska silloin ”kaikki olisi niin paljon helpompaa”
 - *Kun johtajuutta oli, herätti se muissa lähinnä helpotusta ja kiitollisuuden tunnetta - myös poikkeuksia oli*
- Mitä jos johtamisen sijasta puhuttaisiin vain 'organisoinnista,' 'auttamisesta' tai 'vaikuttamisesta'?
- Mitä jos johtajuus onkin vastuunkantoa siitä, että työt tulevat tehtyä?
- Mitä jos johtajuus olisi työskentelyn mahdollistamista ja muiden kehittymisen tukemista?

- **Tarve kehittää myös seuraajuutta**

- Pois passiivisesta ”tottelusta” - jokainen vastaa omasta motivaatiostaan sekä itselleen että muille

Seuraavaksi itsetuntemuksen syventämistä...

- Menkää MyCoursesissa tämän luennon materiaaleihin
- Avatkaa tiedosto "Kyselypohja_2.xlsx"
- **Lukekaa ohjeet**
- Vastatkaa kysymyksiin välilehdellä "Testi 3"

Psykologinen kollektivismi

Erittäin heikko	Heikko	Keskitasoinen	Vahva	Erittäin vahva
1.00–2.47	2.48–2.96	2.97–3.95	3.96–4.44	4.45–5.000

Ka: 3.46

Psykologisen kollektivismiin osa-alueet

Preferenssi ryhmänä toimimiselle (*kysymykset 1-3*)

- Uskoo, että kollektiivinen toiminta on parempaa kuin yksin toimiminen

Turvautuminen (*kysymykset 4-6*)

- Uskoo, että yksilön velvollisuus on koko ryhmän velvollisuus

Huolehtiminen (*kysymykset 7-9*)

- Uskoo, että ryhmän hyvinvointi menee oman edun tavoittelun edelle

Normien hyväksyntä (*kysymykset 10-12*)

- Hyväksyy ryhmän normit ja noudattaa niitä edistääkseen ryhmän harmonista toimintaa

Tavoitteiden priorisointi (*kysymykset 13-15*)

- Toimintaa ohjaa ryhmän ja sen jäsenten tavoitteiden saavuttaminen vaikka se edellyttäisi tiettyjä uhrauksia

Millainen ryhmä meillä on?

Luottamus ryhmässä

Erittäin heikko	Heikko	Keskitasoinen	Vahva	Erittäin vahva
1.00–3.43	3.44–3.69	3.70–4.22	4.23–4.48	4.49–5.00

Ka: 3.96

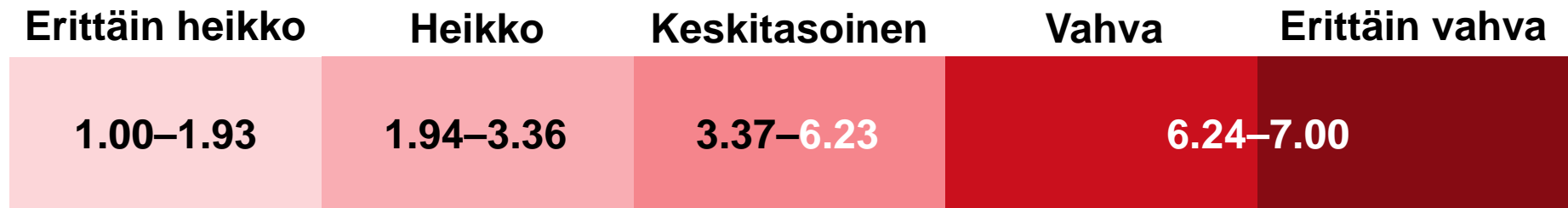
Team effort

Erittäin heikko	Heikko	Keskitasoinen	Vahva	Erittäin vahva
1.00–3.41	3.42–3.67	3.68–4.20	4.21–4.46	4.47–5.00

Ka: 3.94

Millaista johtajuutta ryhmässämme on?

Tiimin johtaminen, suhteet



Ka: 4.80

Tiimin johtaminen, tehtävät

Erittäin heikko	Heikko	Keskitasoinen	Vahva	Erittäin vahva
1.00–1.89	1.90–3.21	3.22–5.86	5.87–7.00	

Ka: 4.54

Keskustelua ryhmiinne liittyen

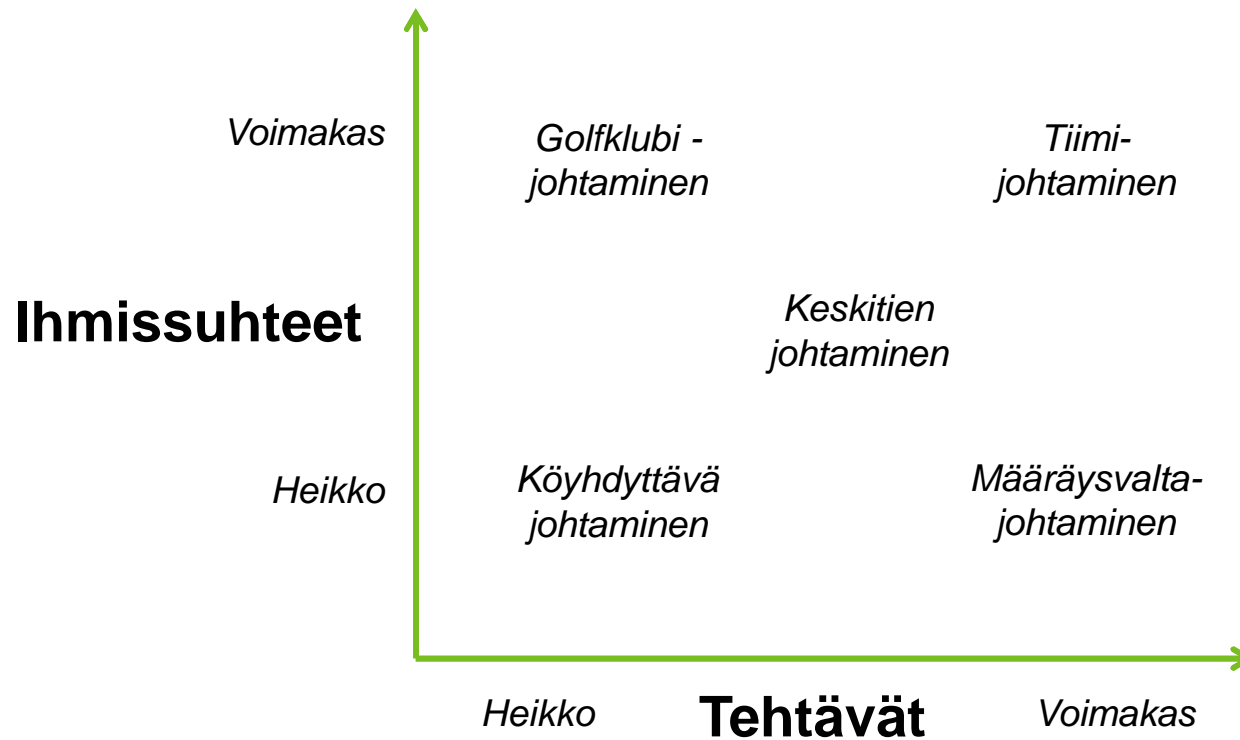
Missä jamassa johtajuus ja seuraajuus olivat ryhmässämme?

- Olisiko ollut tarvetta lisätä painotusta ihmissuhteiden vaalimiseen?
- Kiinnitettiinkö tehtävien hoitamiseen riittävästi huomiota?

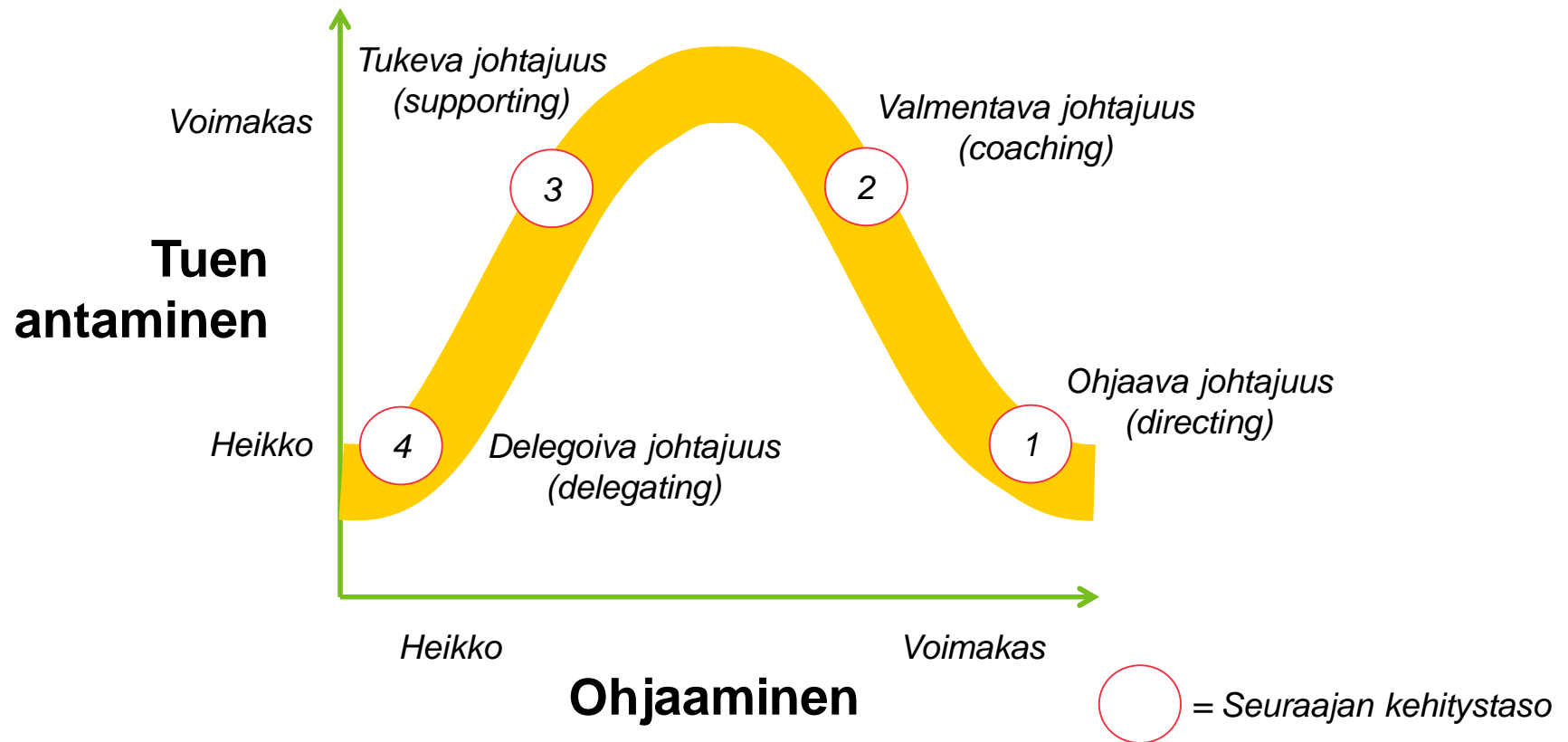
Millä kehitystasolla ryhmämme jäsenet olivat seuraajina?

- Missä olimme osaamisen ja sitoutumisen suhteen?
- Olisiko tarvittu ohjausta, tukea, valmennusta vai oltiinko jo valmiita delegointiin?

Johtajuusruudukko (leadership grid)



Tilannejohtamisen malli (SL II)



Tänään opimme

- **Mitä ryhmät ovat ja mitä ryhmän tehokas toiminta vaatii**
- **Miten tiimit eroavat ryhmistä**
- **Että ryhmän johtamisen näkökulmasta toiminta ja tehokkuus riippuvat kahdesta toisiaan tukevasta tekijästä**
 - *Ihmissuhteista*
 - *Tehtäväfokuksesta*
- **Näiden lisäksi ryhmässä täytyy pitää huolta ryhmän ”ulkosuhteista”**
- **Ryhmällä voi olla virallinen johtaja, mutta johtajuus voi olla myös jaettua jäsenten kesken**
 - *Jaettu johtajuus soveltuu jo valmiiksi hyvin toimiviin ryhmiin*