

Tiimityö ja ryhmädynamiikka

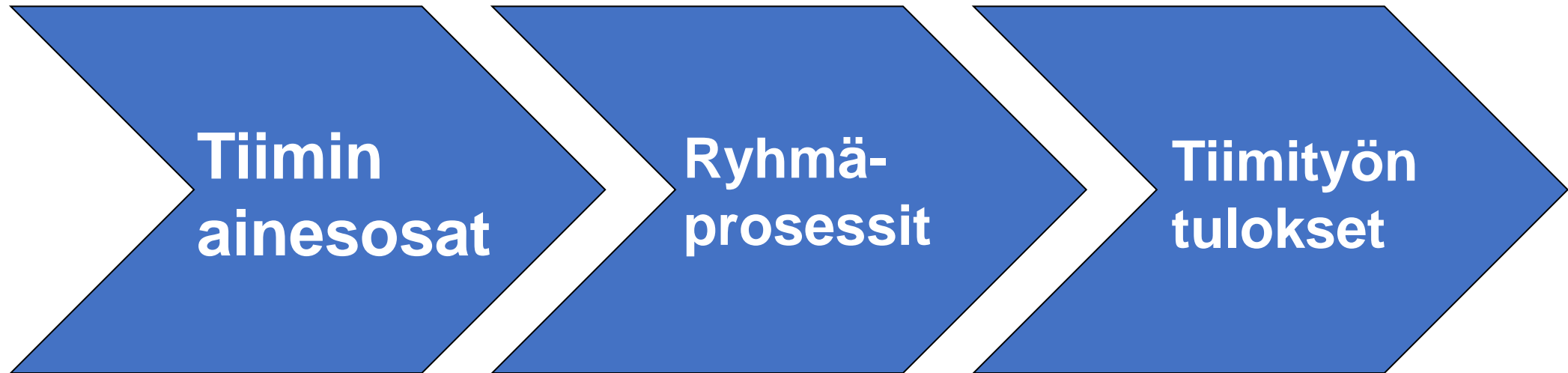


Niina Nurmi, Ph.D.

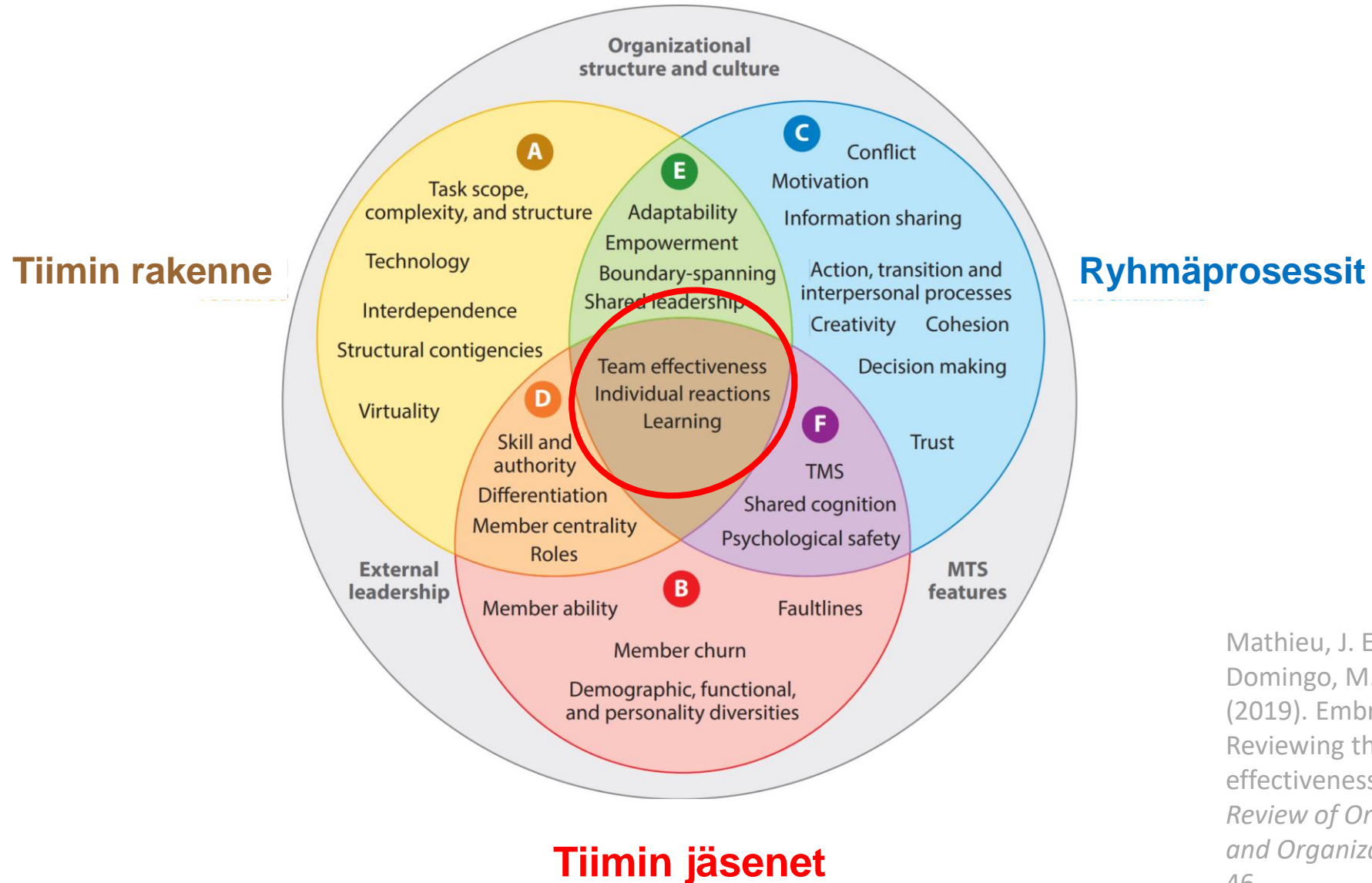
Assistant Professor of Organizational Design and Leadership
Department of Industrial Engineering and Management
Aalto University, School of Science



Tiimityön prosessi

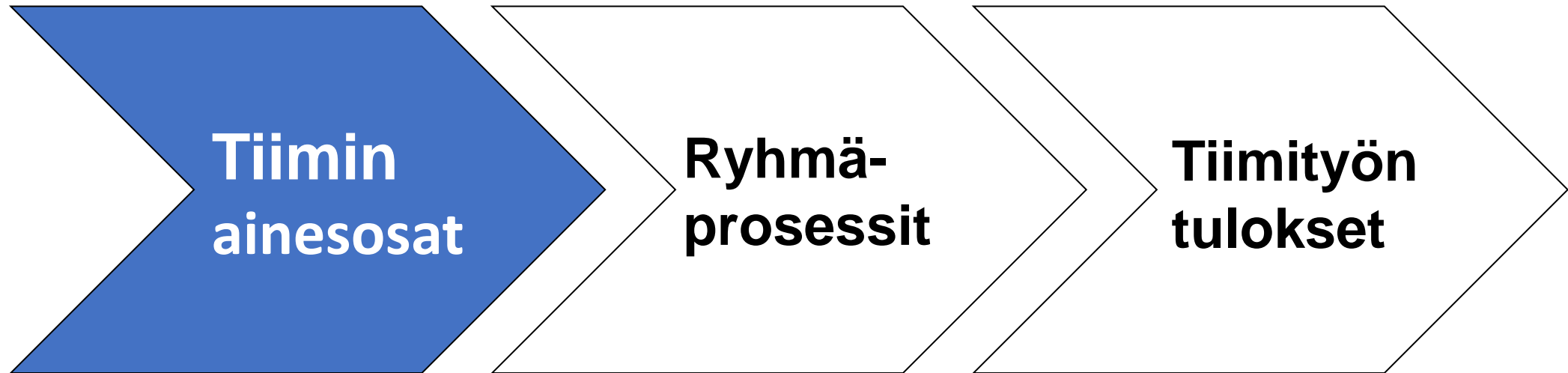


Mathieu et al. (2019) Tiimitoiminnan malli

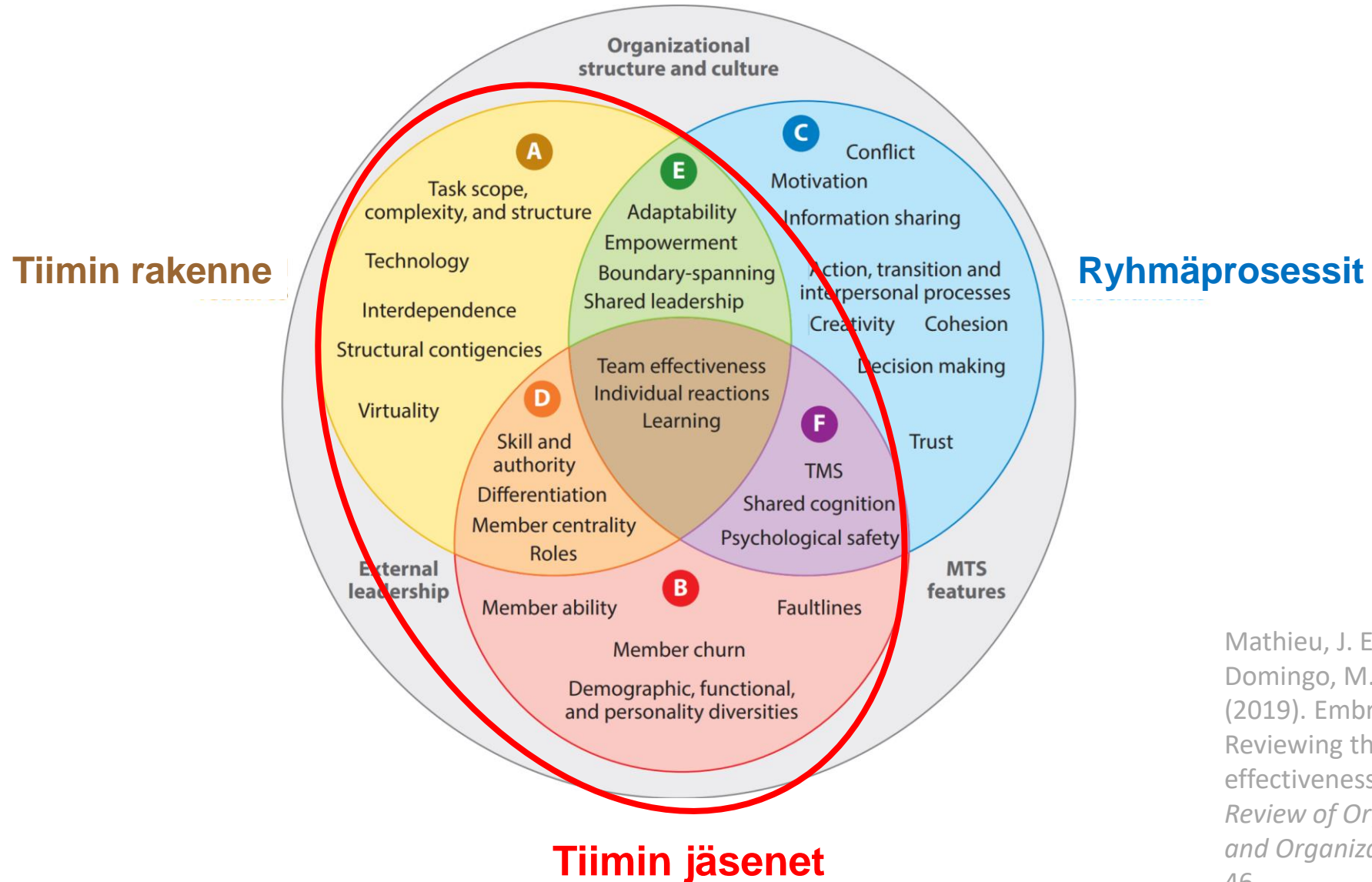


Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46.

Tiimityön prosessi



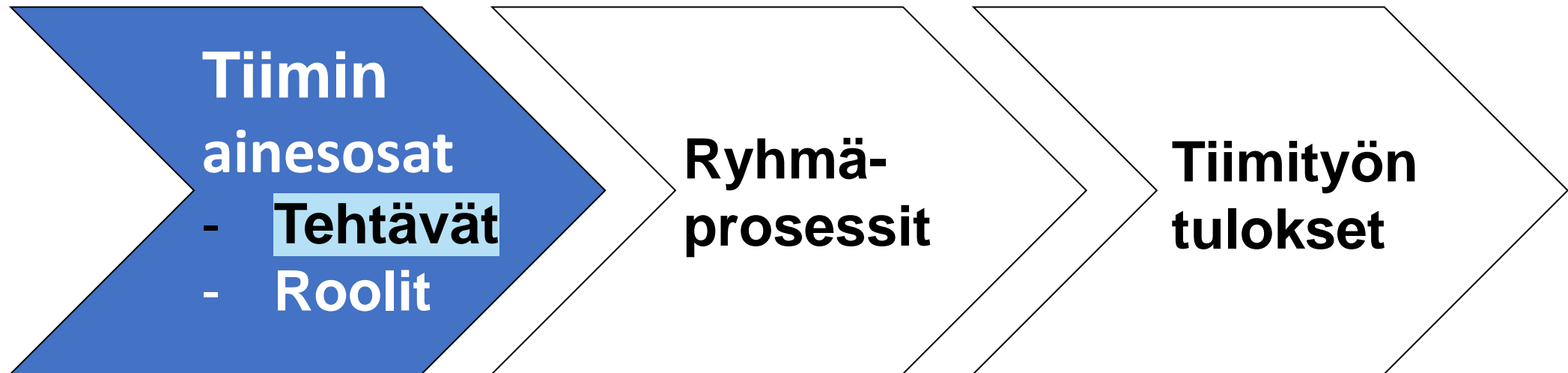
Mathieu et al. (2019) Tiimitoiminnan malli



MTS: multiteam systems
TMS: transactive memory system

Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46.

Tiimityön prosessi

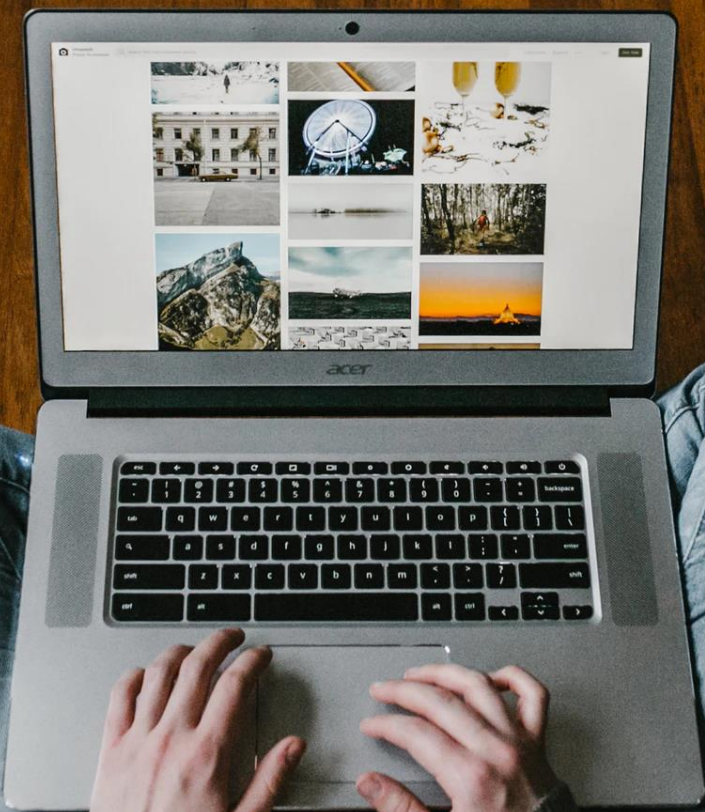


Tiimin tavoitteen jakaminen tehtäviksi

Tehtävien työstäminen → Yksilötehtäviin liittyvät aktiviteetit, joita tiimin jäsenet voivat tehdä itsenäisesti

Tiimityö → Yhteistyöhön liittyvät aktiviteetit, joita tiimin jäsenet tekevät yhdessä

**Yksilötehtävät voi
tehdä etänä**



**Yhteistyötä vaativat tehtävät hyötyvät
kasvokkaisesta työskentelystä**



Tehtävien keskinäinen riippuvuus

Ei

keskinäistä
riippuvuutta

Matala

tehtävän
keskinäinen riippuvuus

Korkea

tehtävän
keskinäinen riippuvuus



“Miksi meidän pitäisi jakaa tietoja?”

“Miksi meidän pitäisi tehdä yhteistyötä?”

Heikko yhteenkuuluvuuden tunne

Tehtävien koordinointi

Koordinointi on tiimin tehtävien riippuvuuksien hallintaa
(Malone & Crowston, 1994)

Pyrkikää välttämään koordinoitongelmia:

- **Viivästyminen** – tiiminjäsen odottaa toisen tuotoksia
- **Selvitykset** – puutteellisesta tiedonkulusta johtuvia viivästymisiä
- **Uudelleen työstäminen** – virheiden korjaamisesta johtuvia lisäkustannuksia ja viivästymisiä

Koordinoitinkustannukset

Käynnistyskustannukset

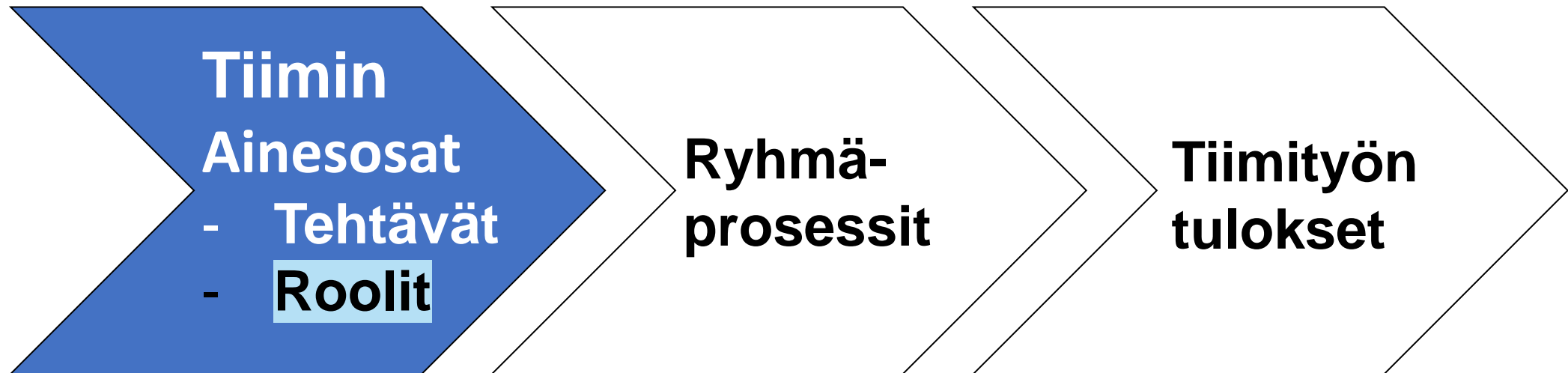
Tavoitteiden kirkastaminen, työnjako, vastuiden jakaminen, teknologian käyttöönotto ja prosessien käynnistäminen vie aikaa ja opettelu, mutta tehostavat työskentelyä jatkossa

Viestintäkustannukset

Kokousten järjestämisestä, tiimiläisten tavoittelusta ja viestinnästä johtuva työskentelyajan väheneminen

Huom! Formaali ja vapaamuotoinen viestintä edistävät yhteisen ymmärryksen ja positiivisen ilmapiirin syntymistä

Tiimityön prosessi





Ryhmärooli liittyy ryhmän jäsenen osallistumistapaan ja käyttäytymiseen, jota muut häneltä odottavat

Miksi rooleja tarvitaan?



- **Sosiaalinen elämä on hallittavaa** roolien ansiosta.
- Roolit tuovat ihmisten keskinäiseen elämään **ennakoitavuutta ja ymmärrettävyyttä**
- **Usein roolit jäävät sanattomiksi sopimuksiksi**, joita eri henkilöiltä odotetaan.
- **Roolit ovat vastavuoroisia** käyttäytymiskokonaisuuksia, joihin liittyy kehon asento, puhetapa, ajatuksia ja asenteita, pukeutuminen ja suhde tilaan.
- **Roolit edellyttävät vastarooleja** toimiakseen (muiden hyväksyntä)
- **Jokainen meistä on monissa eri rooleissa** päivän aikana

TIIMIROOLIT

MARCH-APRIL 2017 ISSUE

THE NEW SCIENCE
OF TEAM
CHEMISTRY



Pioneerit etsivät *mahdollisuuksia*.
Paljon energiaa ja ideoita,
spontaaneja ja sopeutuvaisia



Driverit etsivät *haasteita*.
Kunnianhimoisia ja tehokkaita



Yhdistäjät etsivät *yhteyttä*.
Luovat tiimihenkeä ja
hakevat yhteisymmärrystä



Huolehtijat etsivät *pysyvyyttä*.
Varmistavat sääntöjen ja
prosessien noudattamisen

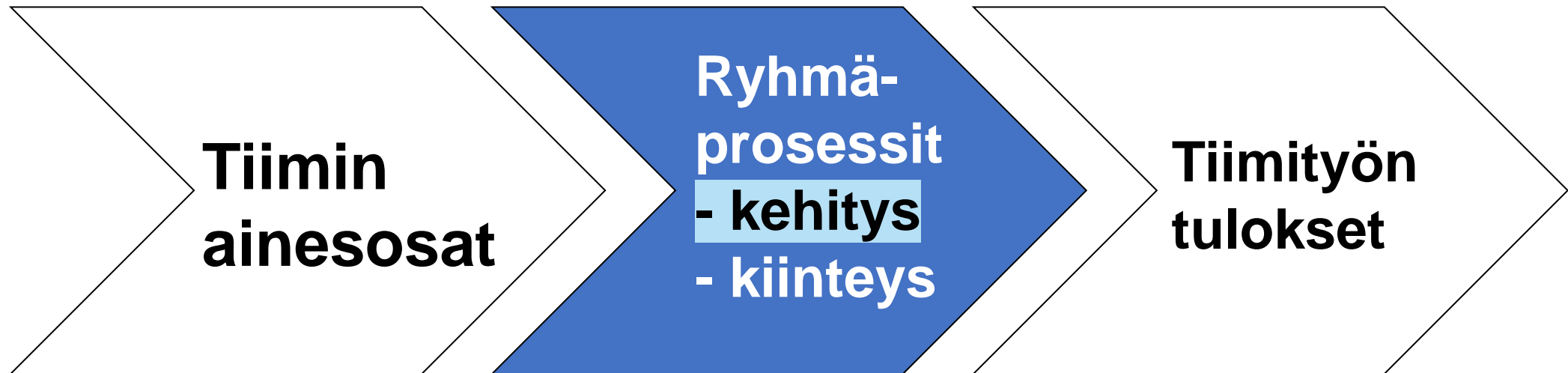
Testaa omat primääriroolisi: <https://bc20questions.deloitte.com/#/>



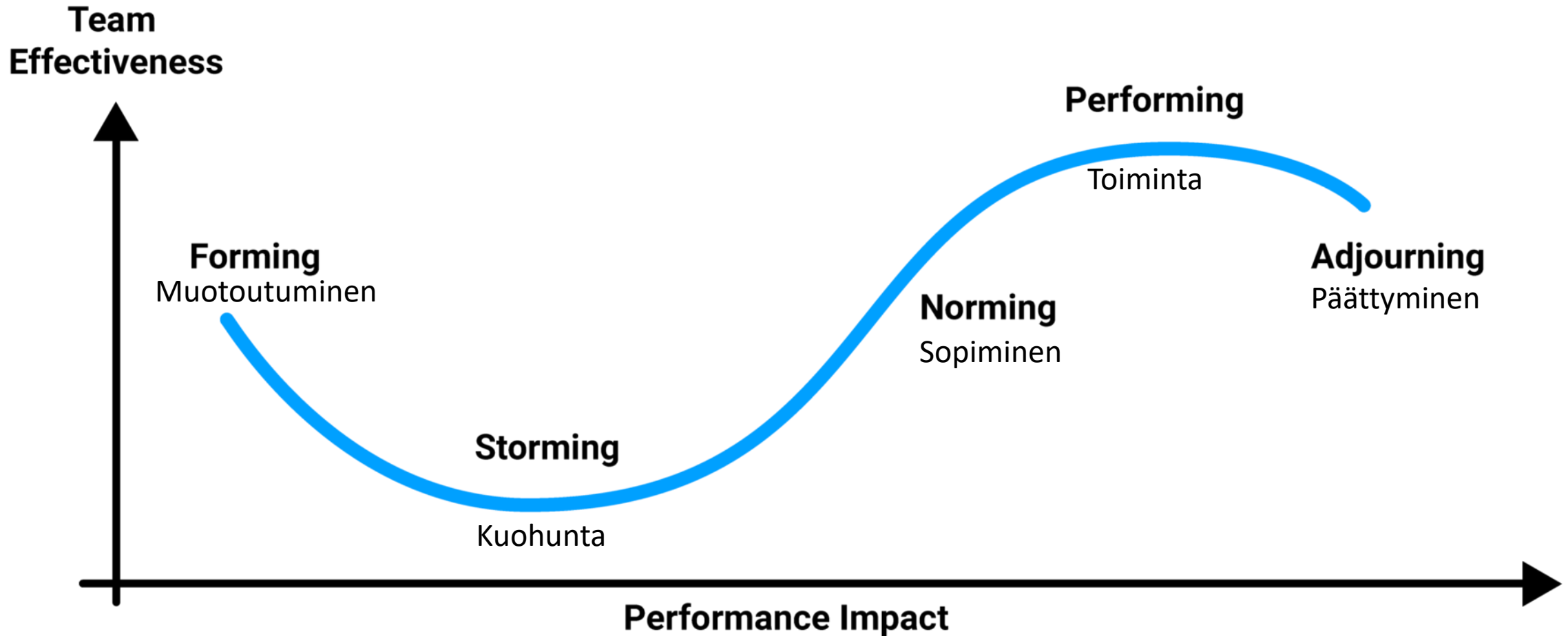
Roolien ottaminen

- 1) Ryhmän tehtävän suorittamista edistävät roolit:** esim. aloitteentekijä, järjestelijä, tietojen etsijä, yhteenvetojen tekijä, rakentava kriitikko, täsmentäjä ja muistiinmerkitsijä.
- 2) Ryhmädynamiikkaa helpottavat roolit:** esim. rohkaisija, mukaanvetäjä, positiivisen palautteen antaja, tunteiden tai normien ilmaisija, sovittelija ja jännityksen laukaisija.
- 3) Ryhmän toimintaa heikentävät roolit:** esim. hyökkääjä, jarruttaja, huomion tavoittelija, kilpailija, klikkiytyjä, hiustenhalkoja, saivartelija, repivä kriitikko, ylimielinen, huomion tavoittelija ja vetäytyjä

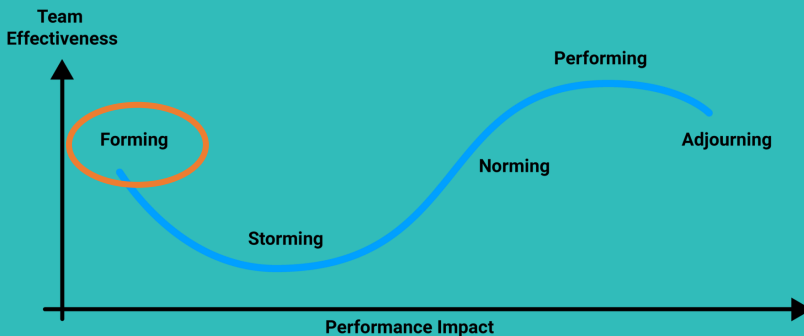
Tiimityön prosessi



Ryhmän kehitysvaiheet (Tuckman, 1965)



1. Muotoutuminen (Forming)



Ryhmä alkaa suuntautua tehtävän suorittamiseen ja toimintakäytäntöjen luomiseen. Pohditaan, miten asiat ja tehtävät hoidetaan, jotka pikku hiljaa alkavat muotoutumaan ryhmän muodostuessa.

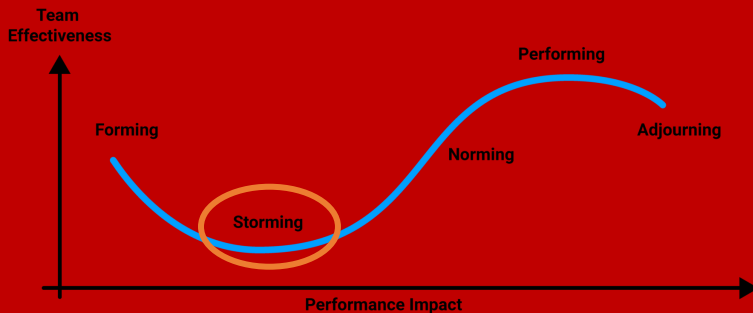
Jäsenet etsivät omaa paikkaansa ryhmässä, käyttäytyvät korrektisti pyrkien siihen, ettei omalla käytöksellään ärsytetä ketään.

Ensimmäiset roolit ryhmässä alkavat muodostua.

Jäsenet luovat suhteita ja luottamusta toisiinsa, johtajaan ja organisaatioon.

Ryhmän yhteishenki on positiivinen ja odottava.

2. Kuohunta (Storming)



Ryhmän kuohuntavaiheessa (storming) on **paljon konfliktitilanteita**.

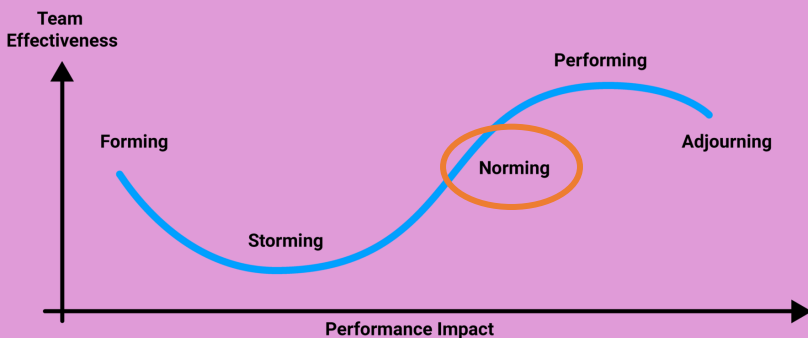
Jyvät erotetaan akanoista ja **oma ääni halutaan tuoda kuuluville**. Mielenpitoissa ollaan rohkeita sekä uskalletaan puuttua muiden mielenpiteisiin.

Usein tässä vaiheessa **ryhmän jäsenet testaavat työkavereita, vastustavat annettuja työtehtäviä tai esimiestä**. Varsinaista työtä ei päästä tekemään.

Ryhmän henki on tässä vaiheessa kapinallista ja negatiivista, myös kuppikuntia voi syntyä.

Vaikka ryhmän sisällä kuohuu, **alkaa ryhmän konsepti selkeytyä tavoitteiden kanssa**. Aletaan tiedostaa, että tehtävästä selviäminen vaatii koko ryhmän työpanoksen.

3. Sopiminen (Norming)



Ryhmä pääsee sopimukseen yhteisistä arvoista, normeista, ja toimintakäytännöistä. Yhteinen ymmärrys myös sanattomista sopimuksista kasvaa. (Neuman & Wright, 1999)

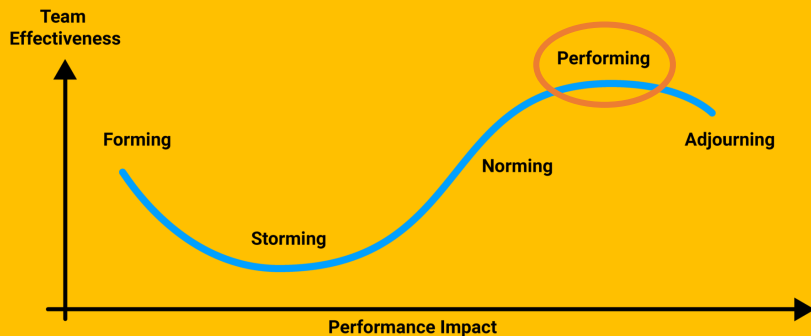
Hyväksytään työkavereiden erilaisuus sekä ryhmäroolit, uskalletaan antaa omien erilaisten mielipiteiden ja tunteiden näkyä.

Ryhmän kiinteys (koheesio) kasvaa, identifioidutaan tiimiin ja koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Ristiriitoja vältetään ja pyritään luomaan harmoniaa.

Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team effectiveness: beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied psychology*, 84(3), 376.

4. Toiminta (Performing)



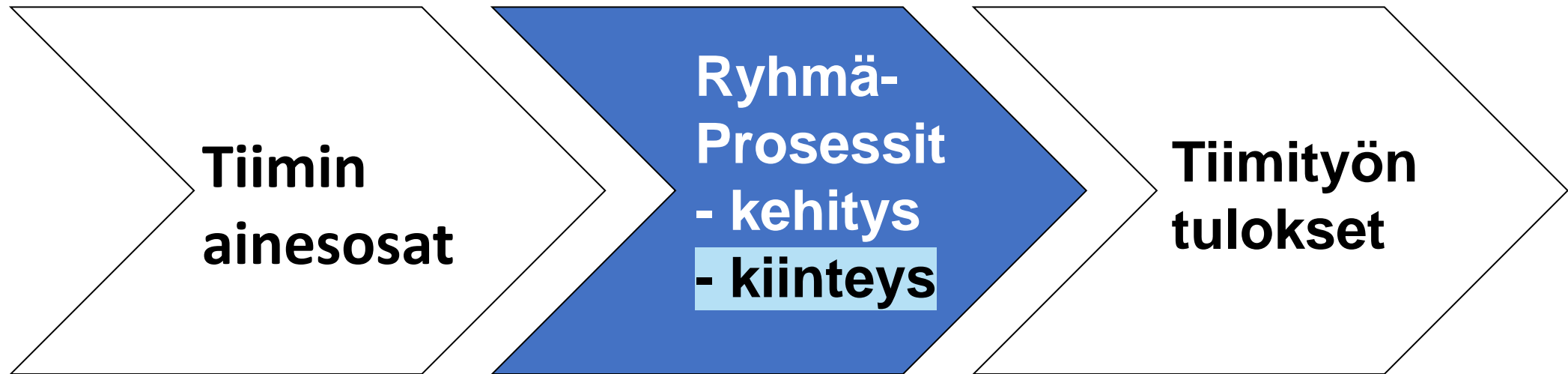
Tuloksellisen toiminnan vaiheessa ryhmä on innovatiivinen ja tehokas.

Ryhmä osaa tässä vaiheessa hyödyntää jäsentensä erilaisuudet sekä ratkaista mahdolliset ristiriidat.

Ryhmä voi vihdoin keskittyä tehtävän loppuun tekemiseen. Tässä vaiheessa **työnjako ja roolit ryhmässä ovat jo selvät** ja sen jäsenet työskentelevät joustavasti ja vastuullisesti yhdessä.

Koska ryhmä on jo pidempään työskennellyt yhdessä, sen **ilmapiiri on avoimempi, omatoimisempi sekä itsenäisempi** ja ollaan valmiita tekemään ryhmän eteen töitä.

Tiimityön prosessi



Ryhmän kiinteys

(koheesio, ryhmähenki, me-henki)

Kiinteä ryhmä pysyy koossa tiiviinä itsenäisenä yksikkönä koska heitä yhdistää yhdenmukaiset arvot, uskomukset ja käyttäytymistavat.

Kiinteän ryhmän jäsenet **auttavat ja tukevat toisiaan** ryhmän tavoitteen saavuttamiseksi.

Jäsenet **luottavat toisiinsa** ja kokevat psykologista turvallisuutta.

Positiiviset seuraukset:

- Tuottava yhteistyö
- Tyytyväisyys ryhmään
- Vähän poissaoloja



Ryhmän missio luo suunnan ja merkityksen yhteiselle tekemiselle



Yksilöiden toiminnan suuntaaminen yhteistä tavoitetta kohtaan

Yksilöillä voi olla useita ryhmiä, joihin he kuuluvat ja joilla on erilaisia missioita => jäsenten suunnat karkailevat

Mission kirkastaminen

Kun missio on kirkas ja konkreettinen, ja ryhmän arvot ovat linjassa yksilöiden arvojen kanssa, tavoitteen mukainen toiminta voi olla itseohjautuvaa.

Epäselvä missio voidaan tulkita eri tavoin ryhmän jäsenet voivat kadottaa yhteisen suunnan.

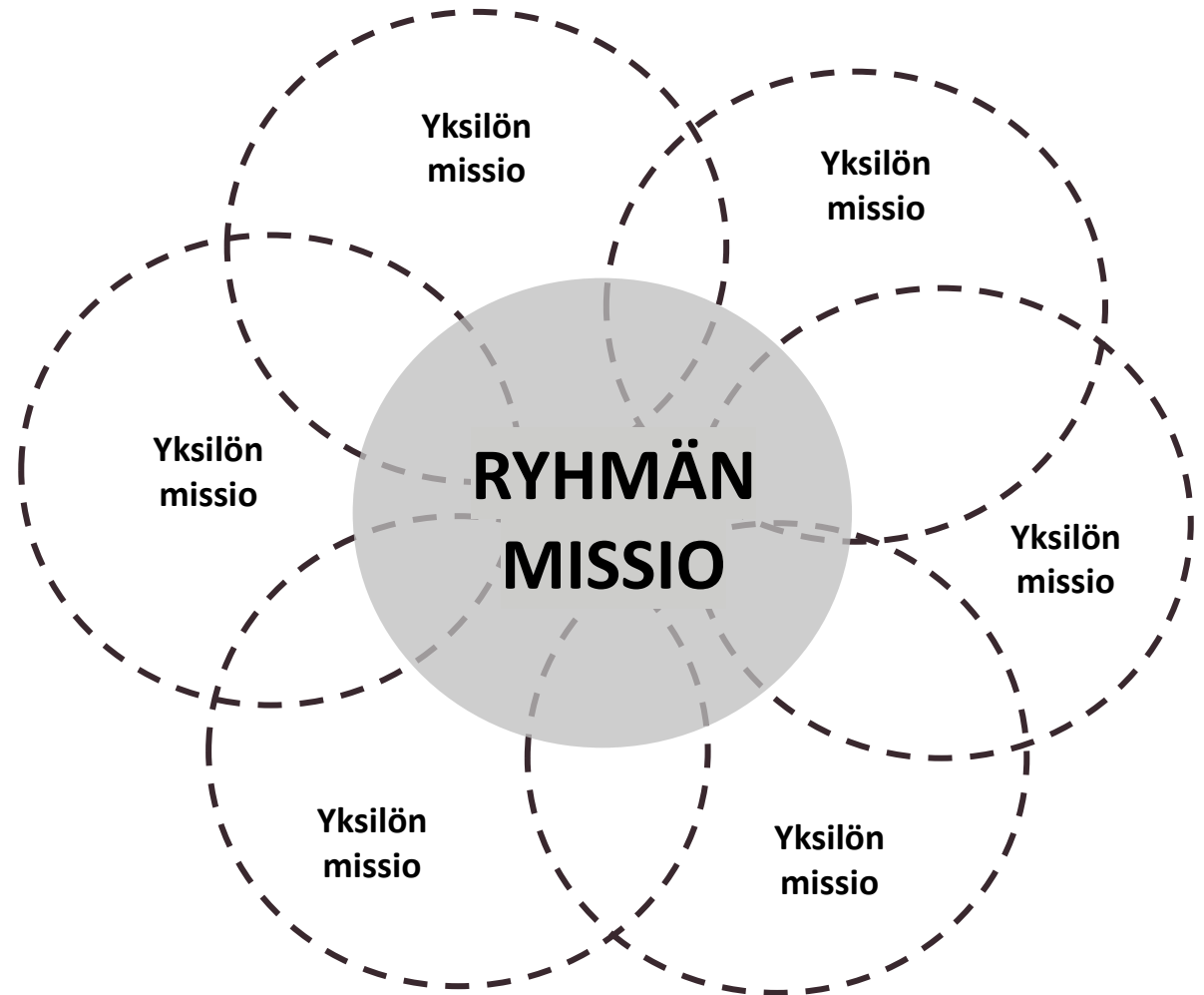
=> Normien vahvistaminen



Birkinshaw, J., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 49.

Yhteisen mission löytäminen

Kun **ryhmän jäsenten missiot ovat samansuuntaiset**, heistä tulee heistä tulee yhtenäinen ja tiivis ryhmä.



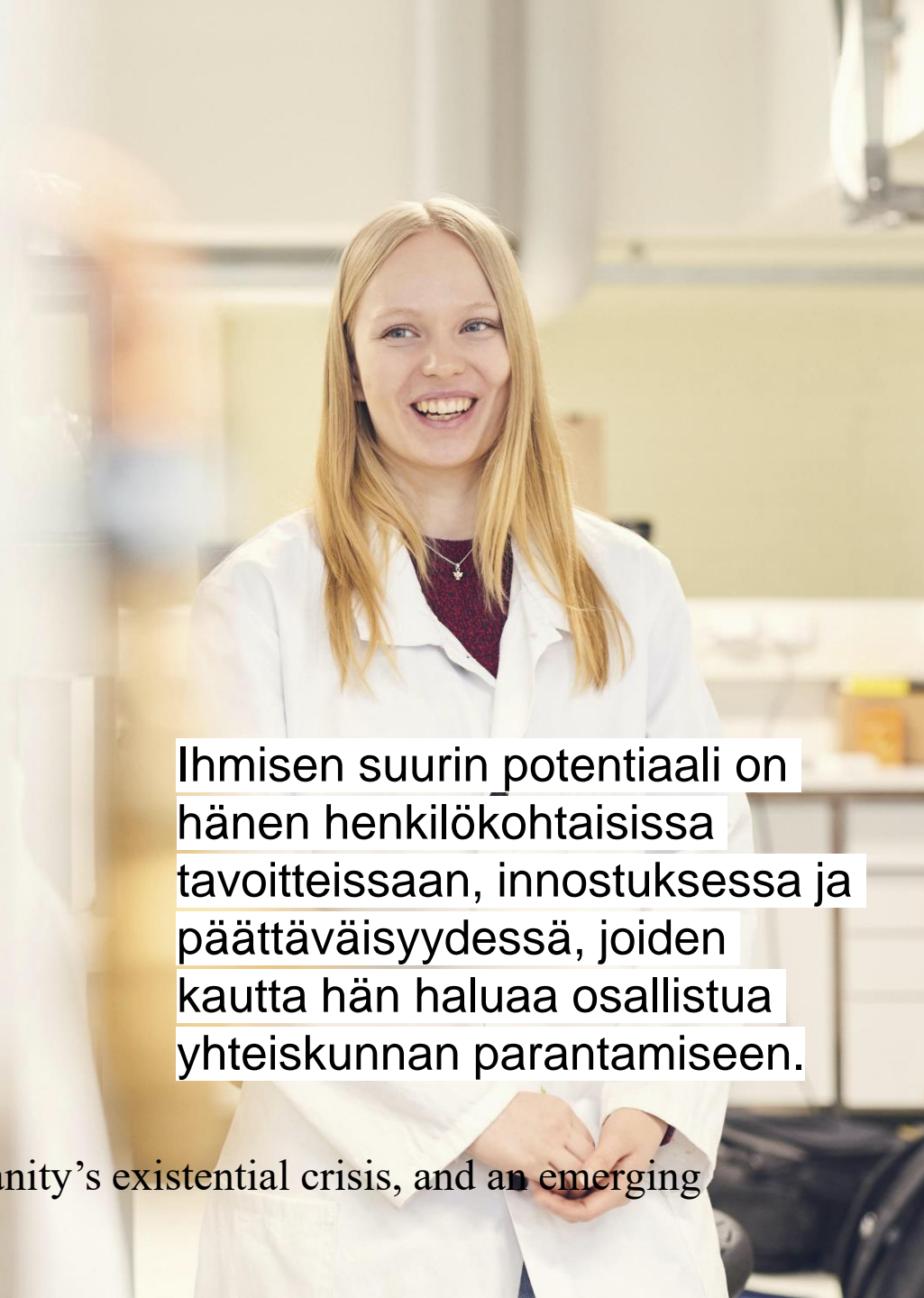
Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.

Yksilöiden ja ryhmän tavoitteiden harmonia

Oman työn merkityksellisyys ryhmän
tavoitteen saavuttamisessa

Motivaatio syntyy kokemuksesta, että
edistämällä ryhmän tavoitteiden
saavuttamista voi saavuttaa myös
henkilökohtaisia tavoitteita elämässä.

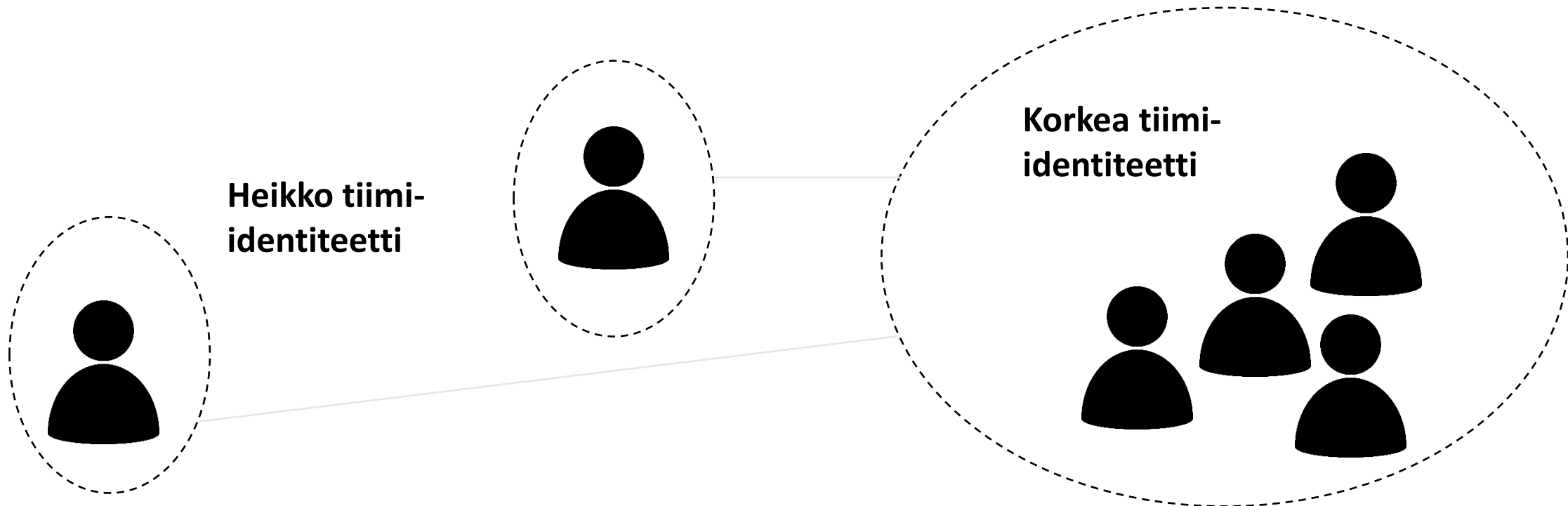
Grant, G. B. (2017). Exploring the possibility of peak individualism, humanity's existential crisis, and an emerging age of purpose. *Frontiers in Psychology*, 8, 1478.



Ihmisen suurin potentiaali on
hänen henkilökohtaisissa
tavoitteissaan, innostuksessa ja
päättäväisyydessä, joiden
kautta hän haluaa osallistua
yhteiskunnan parantamiseen.

Sosiaalinen identiteetti

Missä määrin yksilöt **määrittelevät itsensä** ryhmään kuulumisen perusteella ja **kokevat kuuluvansa** organisaatioonsa tai työryhmäänsä (Tajfel & Turner, 1979, Ashforth & Mael, 1989, p. 34)



Sosiaalinen identiteetti: **Ketkä ovat ”me”?**



Mitä voit itse tehdä vahvistaaksesi tiimisi sosiaalista identiteettiä?

Ensimmäinen askel: Määritellä keitä 'me' olemme

Mitä tavoittelette, mikä on teille tärkeää, mitä odotatte toisiltanne?

Seuraava askel: Käyttäydy prototyyppisesti

Toteuta käyttäytymisessäsi niitä ominaisuuksia, vakaumuksia ja arvoja, jotka tekevät tiimistäsi "erityisen" ja erillisen muista ryhmistä

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Organisaatioilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat ilmaista itseään vapaasti – myös virheitä, erilaisia mielipiteitä ja ideoita – pelkäämättä nöyryytystä, syyllisyyttä ja rangaistuksia.
Harvardin professori Amy Edmondson

LISÄÄ:

Oppimista

Kokeilua

Luovuutta

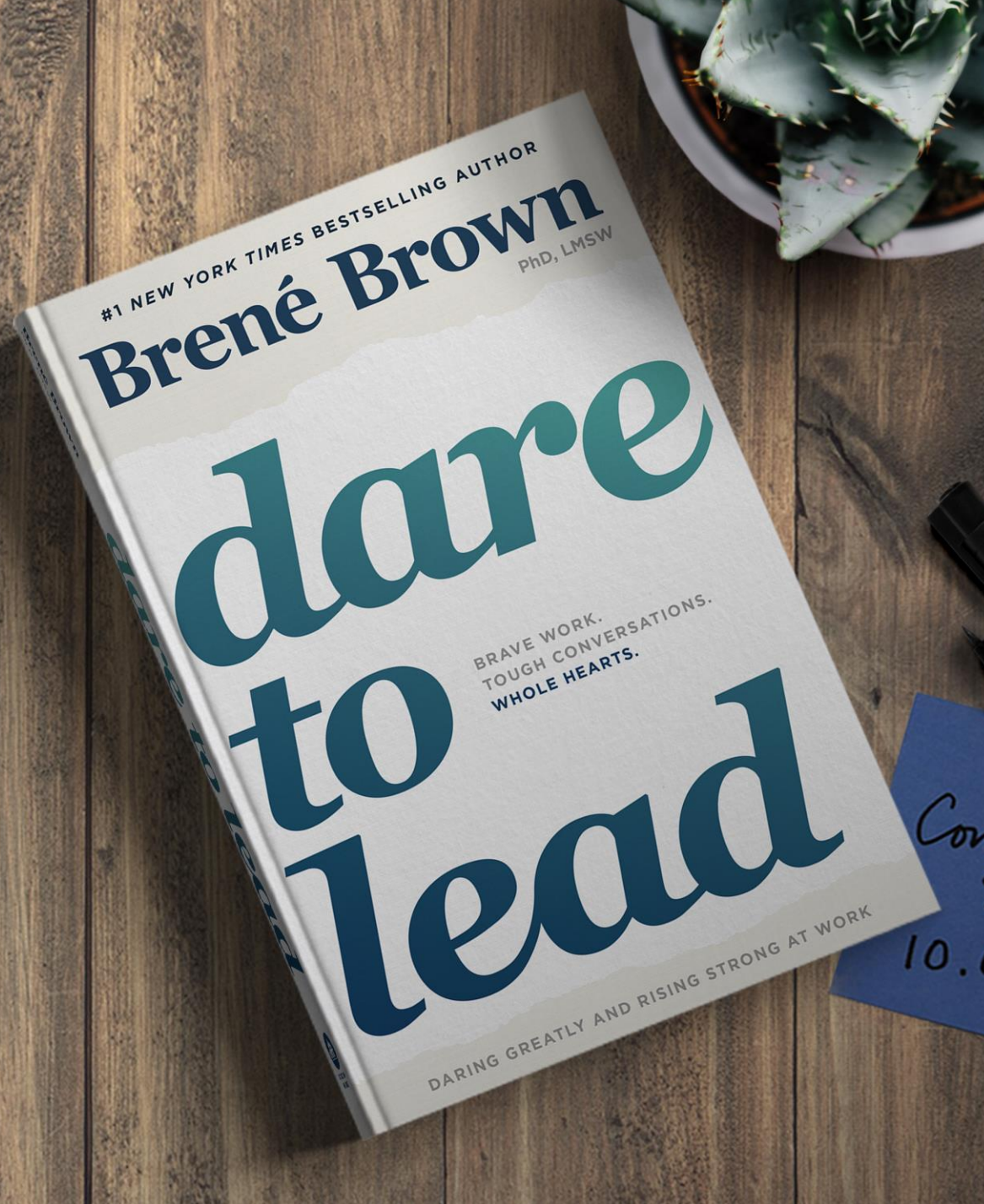
Reflektoinnin laatua

Konfliktien rakentavaa käsittelyä



GROUP THINKING IS A SIGN OF FEAR





BRAVING

THE SEVEN ELEMENTS OF TRUST

Olet luotettava

Toimit läpinäkyvästi

Pidät kiinni sopimuksista

Otat vastuun kun mokaat

Säilytät luottamukselliset asiat

Et arvostele muita

Ajattelet muista hyvää

**High-trust organizations outperform
low-trust organizations by 286% in
total return to shareholders.**

**TRUST is the number one differentiating factor
between the top performers and the bottom
performers.**

*Shockley-Zalabak, Morreale, Hackman (2010)
"Building the high-trust organization"*



TEHTÄVÄ TIIMIN KÄYNNISTYS CANVAS

MEIDÄN TIIMI

Jokainen tiimin jäsen kirjoittaa post-it lapuille ja kertoo muille tiimin jäsenille seuraavat asiat itsestään:

- oma koulutustausta ja mahdollinen työkokemus
- keskeisimmät taidot ja kyvykkyydet
- omat vahvuudet ja kehittämiskohteet tiimityön tekijänä
- minkälaisia rooleja yleensä otat yhteistyössä?

1

ARVOT JA ASEENTEET

- Mikä on kullekin tiiminne jäsenelle tärkeää elämässä, opiskelussa / työssä?
- Mikä tiiminne jäseniä inspiroi ja motivoi?
- Millaisia odotuksia tiiminne jäsenillä on tämän opintoryhmän työskentelylle?
- Mitä huolia tiiminne jäsenillä on liittyen omaan tai opintoryhmän työskentelyyn?

2

YHTEISET TAVOITTEET

- Määritellään opintoryhmänne työskentelylle yhteiset tavoitteet ja tarkoitus (esim. mitä haluatte oppia, miksi käytte tätä kurssia, mitä arvosanaa yhdessä tavoittelette, jne.?)
- Kuinka aiotte toimia, että saavutatte nämä tavoitteet?

3

TYÖSKENTELYKÄYTÄNNÖT

- Minkälaisia odotuksia kullakin jäsenellä on tässä opintoryhmässä työskentelylle, työn laatuvaatimuksille ja vastuiden jakamiselle?
- Sopikaa opintoryhmän tapaamisaikataulusta ja kuinka tapaatte (virtuaalisesti vai kasvokkain)?
- Kuinka aiotte pitää yhteyttä tapaamisten ulkopuolella?
- Kuinka aiotte ratkaista erimielisyyksiä ja konflikteja?

4