

Työpsykologian ja johtamisen perusteet 2ov
Tiivistelmä kirjan keskeisistä sisällöistä kysymystenasettelun perusteella

Lukijalle

Tämä teos on työpsykologian opintoviikkomäärään nähden kohtuuttoman paksuun oppikirjaan kyllästyneiden opiskelijoiden tekemä vuosina 2003-2004. Kutakuinkin jokainen artikkeli on eri tekijän tekemä, joskin tarkemmat tiedot tekijöistä ovat hävinneet ajan myötä. Jokainen artikkeli on sen kirjoittaneen opiskelijan oma tulkinta siitä, miten kirja kyseisen asian esittelee, mutta ainakin menneissä tenteissä useampi pelkästään tämän materiaalin lukenut opiskelija on yltänyt täysiin pisteisiin.

Huomautettakoon vielä, että tämä materiaali on kaikin puolin ehdottoman ei-kaupallista ja sen myyminen taloudellisen edun tavoittelutarkoituksessa on kiellettyä.

Tekijöiden puolesta onnea tenttiin ja muistakaa välittää tätä eteenpäin kaikille halukkaille. Joskushan labrankin on tajuttava, ettei ihan mitä vain voi luetuttaa kahden nopan vuoksi.

SISÄLLYS

Luonnontieteiden ja yhteiskuntateiden keskeiset erot_____	4
Post-moderni näkökulma organisaatiokäyttämiseen, hyötyjä_____	6
Selitä behavioristinen ja kognitiivinen oppimisnäkökulma_____	7
Kahden henkilön välinen kommunikointiprosessi ja keskeiset ongelmat_____	9
Havaitsemisen vinoumat ja erheet_____	11
Maslowin ja Herzbergin teoriat ja niiden merkitys_____	12
Empowerment: hyötyjä ja ongelmia_____	14
Ryhmän sisäisen toiminnan kehitys_____	15
Ryhmädynamiikan elementtejä / dimensioita_____	16
Belbinin tiimirooliteoria ja sitä vastaan esitetty kritiikki_____	17
Miksi yksilöt mukautuvat ryhmänsä ”määräykseen”?_____	19
Yhteinen päätöksenteko ryhmässä: etuja ja haittoja_____	20
Haitallisen ryhmäajattelun oireita ja parannuskeinoja_____	21
Byrokraattisen organisaatorakenteen vahvuudet ja heikkoudet_____	22
Kontingenssiajattelun (contingency approach) periaatteet_____	24
OD - Organisaation kehittämisen arvot ja tavoitteet - Kriittinen tarkastelu_____	26
OD - Keinot ja tekniikat organisatoristen ongelmien ratkaisuun_____	28
Muutosvastustus_____	30
Muutosagentti, tehokkaan muutosagentin taitovaatimukset_____	32
Integraatio-, differentaatio- ja fragmentaationäkökulmat organisaatiokulttuuriin _____	33
Leadership-johtaminen v.s. Management-johtaminen_____	35
Demokraattinen johtamistyyli: etuja ja haittoja_____	36
Unitaristinen ja pluralistinen näkökulma organisatoriseen konfliktiin_	38
Rationaalinen ja poliittinen näkökulma organisaatioon, eroja_____	39
Teknologinen determinismi ja sen kritiikkiä_____	41
Oppivan organisaation piirteitä, tärkeitä käsitteitä_____	44
Hawthorne-tutkimukset ja niiden johtopäätökset_____	46
Traditionaalisen työsuunnittelun periaatteet ja käytännöt; soveltamiskelpoisuus nykyisissä organisaatioissa_____	48
Fayolin klassinen management-teoria ja sen kritiikkiä?_____	50
Vallan eri lähteet johtamisessa_____	52
Millä tavalla organisatoriset konfliktit voivat olla hyödyllisiä?_____	53
Lähestymistapoja konflikteihin organisaatiossa_____	54

Millä tavalla luonnontieteet ja yhteiskuntatieteet eroavat toisistaan ja mitä nämä erot merkitsevät?

Yhteiskuntatieteet poikkeavat kohteensa ja metodiensa osalta olennaisesti luonnontieteistä. Luonnontieteet tutkivat luonnossa tapahtuvia ilmiöitä ja luonnossa esiintyviä aineita, esimerkiksi metalleja ja kemikaaleja.

Luonnossa tapahtuvat ilmiöt ovat ajasta riippumattomia; eli sama ilmiö käyttäytyy samalla tavalla mittajasta riippumatta. Yhteiskuntatieteet tutkivat ihmisen käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. Eräs ongelma ihmisen tutkimisessa on se, että ihminen käyttäytyy eri tavalla, jos hän tietää, että häntä tutkitaan, kuin hän käyttäytyisi normaalisti. Hän voi esimerkiksi toimia innokkaammin ja ahkerammin ja vaikuttaa pätevämmältä ollessaan tutkimuksen kohteena. Eräs vaihtoehto olisi ihmisen tutkiminen hänen tietämättään, mutta tämä vaihtoehto sisältää eettisiä ongelmia. Luonnontieteiden tutkimusmenetelmiä ei voida käyttää suoraan yhteiskuntatieteissä.

Tutkijan rooli on suuri yhteiskuntatieteissä. Vaikka tutkija kuinka yrittää, hänen on mahdotonta olla tutkimuksessaan täysin objektiivinen. Hänen omat arvonsa, asenteensa, ennakkokäsityksensä ja tunteensa vaikuttavat hänen tutkimustuloksiinsa. Yhteiskuntatieteiden tutkimustulokset riippuvat siis myös tutkijasta eivätkä ne suinkaan ole ajasta ja paikasta riippumattomia kuten luonnontieteissä.

Luonnontieteissä tutkimus muodostuu osakokonaisuuksista, joita ovat ilmiön suora tarkkailu, syy ja seuraussuhteiden muodostaminen eri muuttujien välille, kokeet hypoteesien todentamiseksi ja sopivan matemaattisen päättelyn muodostaminen. Tieteen neljä tavoitetta ovat ilmiön kuvaus, ilmiön selittäminen, tulevan käytöksen ennustaminen ja ilmiön hallinta. Näiden tavoitteiden saavuttaminen on yhteiskuntatieteissä usein paljon vaikeampaa kuin luonnontieteissä.

Yhteiskuntatieteiden kolme tärkeintä tutkimusmenetelmää ovat tarkkailu, erilaisten dokumenttien ja olemassa olevan tiedon analysointi ja suorien kysymysten esittäminen tutkimuskohteelle. Tarkkailu tarkoittaa yksinkertaisesti kohteen käytöksen seuraamista erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi tavarataloon asennetun videokameran avulla voidaan tarkkailla, miten eri ihmiset käyttäytyvät ostaessaan tavaroita. Eri organisaatioita tutkittaessa erilaisia dokumentteja on usein saatavilla runsaasti. Dokumentit voivat olla esimerkiksi kokouspäiväkirjoja, kirjeitä tai henkilökohtaisia raportteja. Näitä dokumentteja voidaan analysoida ja käyttää monin eri tavoin. Kysymysten esittäminen puolestaan on epäilemättä yhteiskuntatieteiden suosituin tutkimusmetodi ja sitä käytetään pääasiassa kahdella tapaa. Ensinnäkin tutkimuskohdetta voidaan haastatella henkilökohtaisesti, jolloin tutkijavoi ohjata haastattelun kulkua haluamallaan tavalla. Toinen tapa on valmiin kyselylomakkeen toimittaminen tutkimuskohteella, jonka kohde täyttää. Tällöin tosin kysymysten tulee olla selkeitä, koska tutkija ei ole läsnä korjaamassa mahdollisia väärinymmärryksiä.

Tutkimusmenetelmän valinta riippuu pitkälti tutkittavasta asiasta ja tarvittavan tiedon luonteesta sekä tutkija käytettävissä olevasta ajasta. Haastatteluilla saadaan tarkempaa tietoa kohteen kokemuksista, tunteista ja arvoista, mutta haastattelut vievät myös paljon enemmän aikaa ja ovat vaikeammin tulkittavissa. Valmiit kyselylomakkeet puolestaan sopivat hyvin suuren ihmisjoukon tutkimiseen, mutta saatu tieto on usein luonteeltaan suppeaa ja pinnallista.

Yhteiskuntatiede käyttää tutkimuksissaan myös erilaisia kokeita, tutkimuksia ja tutkielmia (case study). Kokeita käytetään mittaamaan yhden muuttujan vaikutusta toiseen: esimerkiksi sitä, miten alkoholi vaikuttaa opiskelijan menestymiseen työpsykologian tentissä. Tutkielma eli case study on ihmisten, ryhmien, organisaation osastojen tai koko organisaation yksityiskohtaista tutkimista. Tutkimuskohteeseen ei tällöin pyritä vaikuttamaan millään tavalla. Kerätty tieto saattaa olla hyvinkin rikasta ja yksityiskohtaista. Tutkielmaa käytetään usein uusien alueiden tutkimisessa ja täydentämään muita tutkimusmetodeja. Erilaiset tutkimukset ovat ehkä yhteiskuntatieteiden suosituin. Tutkimus voi perustua haastatteluun, kyselylomakkeeseen, havaintoihin tai erilaisiin valmiisiin dokumentteihin. Tutkimuksiin valitaan kohteita eri ryhmistä erilaisten kriteerien mukaan: esimerkiksi iän tai sukupuolen. Kaikissa tutkimuksissa tulisi yhdistää eri metodeja eikä luottaa vain yhteen metodiin.

Yhteiskuntatieteiden tutkimustulokset voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen pätevyYTEEN. Sisäinen pätevyys tarkoittaa sitä, kuinka varmasti tutkittava muuttuja käyttäytyy tuloksen ilmoittamalla tavalla. Ulkoinen pätevyys puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka varmasti tutkimustulokset voidaan ulottaa toisiin muuttujiin ja toisenlaisiin olosuhteisiin.

Yhteiskuntatieteiden metodit poikkeavat siis melkoisesti luonnontieteiden menetelmistä. Vaikka samankaltaisuuksiakin on, on syytä pitää mielessä, että yhteiskuntatieteiden tulokset ovat usein riippuvaisia sellaisista asioista, ettei tutkimustuloksia voida yleistää. Yhteiskuntatieteiden tutkimustulokset ovat nimittäin ajasta ja paikasta riippuvaisia ja poikkeavat siksi olennaisesti luonnontieteiden tutkimustuloksista.

Mitä tarkoittaa post-moderni näkökulma organisaatiokäyttämiseen, ja mitä ovat tämän lähestymistavan hyödyt?

Moderni näkökulma organisaatiokäyttämiseen on yleensä positivistinen:

- On olemassa universaaleja totuuksia
- Kaikelle toiminnalle on olemassa yleisiä lainalaisuuksia
- Toiminta kehittyy asteittain kohti parempaa

Koska on oletettavaa, että organisaatiot tulevat muuttumaan yhä joustavammiksi ja liike-elämän muutos nopeutuu koko ajan, post-moderni näkökulma sopii työkaluksi selviytymiseen paljon paremmin kuin modernin näkökulman "yksi oikea tapa" - ajattelu.

Kun tutkitaan organisaatioon liittyviä väitteitä, post-moderni näkökulma vaatii väitteen kyseenalaistamista:

- Onko tämä oikein?
- Mitä oletuksia väite sisältää, kenen etua ajetaan tällä näkökulmalla?
- Millä tavoin asiat esitetään, mitä jätetään sanomatta?

Post-moderni näkökulma ottaa huomioon sen, että jokainen organisaatiossa näkee asian omalla tavallaan, että menetelmät organisaatiokäytön muuttamiseen ovat helposti johdon tavoitteisiin paremmin sopivia. Kyseenalaistava, dekonstruoiva ja monesta suunnasta asiaa lähestyvä näkökulma on tehokkaampi ja toimivampi organisaation kehittämiseen, ja se välttää monia ongelmia, joihin moderni ajattelutapa kaikkine oletuksineen helposti törmää (oletuksineen, joiden yksi tarkoitus on ylläpitää hierarkiaa ja johdon etujen ajamista). Post-moderni lähestymistapa näin ollen myös vaikeuttaa muutosten läpiajoa "olosuhteiden pakosta", ja työntekijöiden alistamista hierarkiaan ja kontrollin alaiseksi ulkoisilla uhkakuvilla, jotka näkökulman mukaan ovat osaksi ainoastaan välineitä organisaation hallintaan.

Kirja tiivistää postmodernin näkökulman organisaatiokäyttämiseen seuraavasti:

- Kieli ei ole neutraali kommunikoinnin työkalu, vaan sillä on tarkoitus. Merkitys riippuu lukijan tulkinnasta
- Postmodernismi käyttää dekonstruointia selvittämään oletukset ja edunsaajat "tosien" väitteiden takana
- Väitteen "organisaation täytyy muuttua selvitäkseen" liittyy kyseenalaisia oletuksia, jotka peittävät tosiseikan, että organisaation ydinrakenne ja hallinnon kontrolli ei muutu lainkaan
- Postmodernismi hylkää yritykset löytää universaaleja lakeja ja totuuksia, kannustaa useita kilpailevia näkökulmia
- Postmodernismi kannustaa luovuutta näyttämällä miten perinteisistä oletuksista ja jonkin näkökulman dominoinnista voi vapautua

Selitä behavioristinen ja kognitiivinen oppimisnäkökulma

(Huom! Kysymys kuului tänä keväänä: Selitä lyhyesti behavioristinen, kognitiivinen ja sosialisointinäkökulmat oppimiseen)

Behavioristinen (ärsyke - vastaus) näkökulma: Oppimamme on liikkeitä ja toimintoja (~opittuja lihasten liikesarjoja). Koska aivot ja mentaaliset prosessit eivät ole suoraan tarkkailtavissa, niistä ei ole varsinaisiksi tutkimuskohteiksi.

Kognitiivinen (informaatio - prosessointi) näkökulma: Oppimamme on mentaalisia rakenteita ja mentaaliset prosessit ovat sekä tärkeitä että tutkittavissa olevia asioita.

Nämä kaksi eri näkökulmaa perustuvat samaan empiiriseen tietoon, mutta tämän tiedon tulkitsemistavat ovat radikaalisti erilaiset. Behavioristit ja kognitiivisen näkökulman kannattajat ovat yksimielisiä siitä, että kokemukset vaikuttavat käytökseen, mutta ovat erimielisiä, kuinka tämä tapahtuu.

Behavioristisen näkökulman mukaan asiat, jotka koetaan samanaikaisesti assosioituvat yhteen. Oppiminen on kokemuksen tulos ja palautteen saaminen on edellytys oppimiselle.

- klassinen ehdollistaminen (Pavlovin koira: ruokaa annettaessa soitetaan kelloa, vähitellen koira yhdistää kellon äänen ja ruoan, ja alkaa erittää sylkeä pelkästään kellon soitosta)
- väline-ehdollistaminen (Skinner: eläimet ja ihmiset oppivat yhdistämään toimintansa ja sen seuraukset. Mikäli seuraus positiivinen, toimintamalli vahvistuu "reinforcing")

Kognitiivinen näkökulma ei keskity ärsykkeiden ja reaktioiden välisiin suhteisiin, vaan suunnitelmiin, joita ihmiset valitsevat, keinoihin, joilla he toteuttavat suunnitelmansa ja kuinka nämä suunnitelmat muokkautuvat ja parantuvat kokemuksen vaikutuksesta. Palautteella, kannustuksella, rangaistuksella ja tietämyksellä tuloksista voi olla pikemminkin motivoiva kuin yksinkertaisesti vahvistava vaikutus käyttäytymiseen. Useiden tutkijoiden mukaan mahdollisuus oppia ja kehittää itseään on itsessään motivoivaa.

Kognitiivinen näkökulma täydentää behavioristista siten että se tutkii havaittavan käytöksen lisäksi myös mentaalisia prosesseja. Kognitiivisen näkökulman mukaan käyttäytyminen määräytyy muistin, mentaalisten prosessien ja odotuksiin perustuen, kun taas behavioristien mielestä käyttäytyminen pohjautuu opittujen liikkeiden ja toimintojen toistoihin. Behavioristien mukaan omaksumme tapoja, kognitiivisen näkökulman mukaan omaksumme kognitiivisia rakenteita ja vaihtoehtoisia teitä saavuttaa päämäärämme. Behavioristien mukaan ongelmanratkaisu perustuu alun perin sattumanvaraisuuteen erehdykseen, kun taas kognitiivisen oppisuunnan mukaan siihen kuuluu näkemystä ja ymmärrystä. Hieman yleistäen voidaan sanoa, että behavioristiset tutkimusmenetelmät ovat yksinkertaisia ja käytännönläheisiä verrattuna kognitiiviseen tutkimukseen.

Sosialisaationäkökulma

- perustuu sosiaalisen oppimisen teoriaan, joka puolestaan perustuu oletuksiin ihmisen psykologiasta (assumptions about human psy?)
- opimme uusia käytöksiä seuraamalla ja kopioimalla muiden käytöstä, ilman palkkioita ja sanktioita
- näkökulmassa keskeistä on kykymme ajatella ja määritellä itsemme
- rakennamme tarkkailun ja kokemusten perusteella sisäisiä malleja ympäristöstämme ja yritämme toimia niiden mukaan
- tärkeää on käytösmallin vahvistuminen kokemusten kautta, jos vahvistusta ei tule, pyrimme muuttamaan käytöstämme

Millä tavalla kuvaisit kahden henkilön välistä kommunikointiprosessia.

Missä kohdissa ovat keskeiset viestin vääristymisen ongelmat?

(Huom! Kysymys kuului tänä keväänä: Millaisia kommunikaation esteitä on olemassa? Miten näitä voidaan lieventää?)

Kommunikointiprosessit ovat keskeinen osa organisaation jokapäiväistä toimintaa ja ne vaikuttavat suoraan henkilökohtaiseen ja koko organisaation tehokkuuteen. Ihmisten väliseen kommunikointiprosessiin sisältyy tiedon välittämistä ja ajatusten vaihtoa. Tiedon välittymisen lisäksi pystymme usein tekemään monia johtopäätöksiä toisen ihmisen tunteista ja senhetkisistä tuntemuksista hänen käytöksensä perusteella. Kommunikointiprosessin luonne riippuu pitkälti siitä, miten näemme ympärillämme olevat ihmiset, heidän aikeensa ja motiivinsa, ja miten tulkitsemme heiltä saamamme viestit. Usein toisen ihmisen mielipide jostakin asiasta on mielestämme täysin käsittämätön. Tämä johtuu siitä, että hänen näkemyksensä poikkeaa olennaisesti meidän näkemuksestämme. Kehittääksemme kommunikointitaitojamme meidän täytyy pystyä asettamaan itsemme toisen henkilön asemaan ja katsomaan asioita hänen kannaltaan. Tällöin siitä, mikä aluksi vaikutti täysin käsittämättömältä, tulee aivan järkevää.

Käytöksemme riippuu paljon siitä, millainen käsitys meillä oin ympäröivästä maailmasta. Kommunikointiprosessin onnistuminen riippuu taas paljon siitä, kuinka samanlaisia näkemykset kommunikoivien ihmisten välillä ovat. Jos näkemykset poikkeavat täysin toisistaan, ei ymmärrystä voi syntyä. Tarvitaan siis ainakin joitakin yhteisiä näkemyksiä.

Viestin kulkemisessa henkilöltä toiselle voidaan erottaa seuraavat osat. Viestin lähettäjä pukee viestin ja ajatuksensa sanoiksi. Viestin vastaanottaja kuulee viestin ja tulkitsee sen. Tällä matkalla viesti voi vääristyä monessakin vaiheessa. Ensinnäkin viestin lähettäjä ei välttämättä onnistu ilmaisemaan viestiä juuri sellaisella tavalla, mikä hänen alkuperäinen tarkoituksensa oli. Hän saattaa esimerkiksi käyttää väärää äänensävyä tai yksinkertaisesti valita väärät sanat. Viestin vastaanottaja taas tulkitsee viestin omien näkemystensä pohjalta ja muuttaa kuulemansa sanat tiedoksi omalla tavallaan. Tässä prosessissa tieto saattaa vääristyä siten, että vastaanottajan vastaanottama tieto on täysin erilainen kuin se, minkä lähettäjähalusi lähettää. Erot johtuvat lähinnä siitä, että viestin lähettäjällä on omat motiivinsa, tavoitteensa, ennakkoluulonsa, persoonallisuuden piirteensä, arvonsa ja tunteensa, jotka saattavat olla täysin erilaiset kuin viestin vastaanottajalla. Myös ympäristöllä on vaikutusta asiaan. Sama viesti voidaan ymmärtää täysin eri tavoin esimerkiksi, jos sen on sanottu ravintolassa rennossa ilmapiirissä, kuin jos se on sanottu työpaikan kiireisessä ilmapiirissä.

Sanat eivät ole kuitenkaan ainoa tapa kommunikoida. Myös erilaiset merkit, eleet ja tunteidenosoitukset viestittävät asioita. Viesti voi vääristyä myös sen takia, että vastaanottajan tulkitsema ei-verbaalinen viesti poikkeaa olennaisesti sanallisesta viestistä. Joskus ei-verbaalisella kommunikoinnilla on suurempi merkitys kuin itse verbaalisella, joten sen merkitystä kommunikointiprosessissa ei tule vähätellä.

Kommunikointiprosessissa voi siis tapahtua lukuisia vääristymiä. Tärkeimmät syyt ovat seuraavat. Meillä ei ole tarpeeksi tietoa toisesta osapuolesta.

Vedämme johtopäätöksiä asioista, jotka eivät ole olennaisia. Näemme sen, mitä haluamme nähdä. Annamme ennakkokäsityksemme vaikuttaa kommunikointiin. Annamme omien piirteidemme vaikuttaa siihen, miten näemme toisen osapuolen. Hyväksymme erilaiset stereotyypit tai tulkitsemme ei-verbaalisen käytöksen täysin väärin. Vääristymien välttämiseksi meidän pitäisi kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin. Vältämme nopeita johtopäätöksiä. Keräämme tarpeeksi tietoa ihmisistä, joiden kanssa kommunikoidemme. Otamme huomioon ennakkoluulojemme vaikutuksen. Pyrimme näkemään asiat myös toisen ihmisen näkökulmasta. Kommunikointiprosessi on siis paljon monimutkaisempi prosessi kuin voisi kuvitella. Sen vuoksi siihen on kiinnitettävähuomiota eikä sitä saa pitää itsestäänselvytenä. Vain siten kahden henkilön välinen kommunikointi voi onnistua.

Havaitsemisen vinoumat ja erheet: millä tavalla ja miksi saamme helposti väärän kuvan toisesta ihmisestä? Miten voimme välttää niitä?

Ihmiset näkevät monet asiat täysin eri tavalla. Näkemyksemme maailmasta voi siis olla täysin erilainen kuin jollakin toisella ihmisellä. Tämän vuoksi saamme helposti väärän kuvan toisesta ihmisestä. Havaintomme toisesta ihmisestä voi vääristyä monestakin eri syystä. Jokaisella ihmisellä on omat motiivinsa, tavoitteensa, ennakkoluulonsa, persoonallisuuden piirteensä, arvonsa ja tunteensa, jotka saattavat olla täysin erilaiset kuin jollakin toisella ihmisellä. Nämä asiat vaikuttavat suoraan näkemykseemme maailmasta. Jos esimerkiksi kahden ihmisen arvot ja motiivit poikkeavat olennaisesti toisistaan, näiden kahden ihmisen on vaikeaa ymmärtää toisiaan. Myös ympäristöllä on vaikutusta asiaan. Sama asia voidaan havaita kahdella täysin eri tavalla, jos ympäristö on erilainen. Asia, joka tietyssä ympäristössä havaitaan oikein, voi siis vääristyä, jos ympäristö on toisenlainen. Teemme usein seuraavat virheet, jolloin havaitsemisemme on vinoutunutta. Meillä ei ole tarpeeksi tietoa toisesta osapuolesta. Vedämme johtopäätöksiä asioista, jotka eivät ole olennaisia. Näemme sen, mitä haluamme nähdä. Annamme ennakkokäsityksemme vaikuttaa näkemykseemme. Annamme omien piirteidemme vaikuttaa siihen, miten näemme toisen osapuolen. Hyväksymme erilaiset stereotyypit. Tulkitsemme ei-verbaalisen käytöksen täysin väärin.

Tarkkailijan ja kohteen vuorovaikutusta voidaan kuvata seuraavanlaisella prosessilla. Tarkkailija näkee kohteen ja päätelee tiettyjä asioita kohteesta. Päättelyjensä perusteella tarkkailija muodostaa tiettyjä odotuksia ja kohtelee kohdetta näiden odotusten mukaisesti. Kohde näkee saamansa kohtelun omalla tavallaan ja reagoi saamansa kohtelun perusteella. Tarkkailija näkee kohteen toimivan odottamallaan tavalla ja hänen ennako-odotuksensa vahvistuvat. Tässä prosessissa tarkkailija ennako-odotukset vaikuttavat suoraan kohteen käytökseen. Jos ennako-odotukset olisivat olleet toisenlaiset, myös kohteen käytös olisi saattanut olla toisenlaista.

Havaitsemisen vinoumia voidaan kuitenkin pyrkiä välttämään. Voimme välttää nopeita johtopäätöksiä ja kerätä tarpeeksi tietoa ihmisistä, joiden kanssa kommunikoimme. Voimme ottaa huomioon ennakkoluulojemme vaikutuksen ja pyrkiä näkemään asiat myös toisen henkilön näkökulmasta. Yrittämällä jättää omat tunteemme, arvomme ja ennakkokäsityksemme taka-alalle asian objektiivinen tarkasteleminen helpottuu. Täysin tämä ei ole mahdollista, mutta jos olemme tietoisia kaikista eri asioista, jotka vaikuttavat havainnointiimme ja näkemyksiimme ja lisäksi otamme nämä asiat huomioon, voimme välttää havaitsemisen vinoumia.

Maslwin ja Herzbergin teorit ja niiden merkitys työelämän kehittämisen kannalta?

Kirjassa Chapter 4 (s. 66-101)

Maslow:

Kahdeksan synnynäistä tarvetta:

Biologiset tarpeet: ruoka, vesi, lepo? Työelämässä hyvät työolot, palkka ja muut edut.

Turvallisuuden tarpeet: rauhallisuus, vapaus pelosta, ennustettavuus ? turvalliset työolot, eläke, vakuutukset?.

Yhteenkuuluvuuden tarpeet: kuuluminen johonkin, rakkaus ? Tapahtumia, urheilua, kerhoja, tiimityötä, kommunikointia.

Arvostuksen tarpeet: arvostus vahvuudesta, luotettavuudesta, saavutuksista? Säännöllistä "positiivista" palautetta, arvostettu työ(nimike), ylennykset.

Ymmärtämisen tarpeet: tiedon saaminen, oppiminen ja ymmärtäminen ? Mahdollisuus koulutukseen, oppimiseen ja tietoon työssä, kommunikointi läpi hierarkian, rakentava palaute.

Esteettiset tarpeet: järjestys ja kauneus ? hyvin suunniteltu työympäristö ja rakennus, kannustus ja palkitseminen luovuuteen.

Itsensä toteuttamisen tarpeet: omien kykyjen kehittäminen ? Uudet ja haastavat työtehtävät, valinnanvapaus, omien ideoiden kehittäminen, mahdollisuus ylennyksiin.

Yliaistillisuuden tarpeet: olla yhtä universumin kanssa ? ????

Tarvehierarkian pohjalta voidaan arvioida työmotivaatiota ja kehittää työpaikkoja.

Tarve ei ole motivaattori, jos alemmat tarpeet eivät ole tyydytettyjä

Tyydytetty tarve ei ole vahva motivaattori

Tyydyttämätön tarve vaikuttaa mielenterveyteen

Tavoittelemme tarpeita "alimmista ylimpiin"

Itsensä toteuttamisen tarvetta ei voida tyydyttää lopullisesti

Herzberg:

- Tapahtumat jotka voivat johtaa tyytyväisyyteen (=motivators): saavutukset, ylennykset, oivaltaminen, kasvu, vastuu ja työ itsessään
- Tapahtumat jotka voivat johtaa tyytymättömyyteen (=hygiene): Palkka, status, yrityksen periaatteet, turvallisuus, valvonta, työolot.
- Parannukset "hygienessä" voivat vähentää tyytymättömyyttä, mutta ei lisätä tyytyväisyyttä eikä motivaatiota ? motivaatiota voidaan lisätä parantamalla motivaattoreita.

Herzbergin seitsemän vertikaalisentyön faktoria työn rikastamiseksi:

- Valvonnan vähentäminen
- Vastuun lisääminen
- Luonnollisten yksiköiden luominen
- Suoran palautteen antaminen
- Uusien tehtävien esittely
- Erikoisten tehtävien antaminen
- Ylimääräisten valtuuksien antaminen

Näitä faktoreita on kokeiltu käytännössä, hyvällä menestyksellä.

Mitä organisatorisia ja yksilöllisiä hyötyjä on vaikutusvallan jakamisesta? ("empowermentista") Minkälaisia ongelmia se tuo tullessaan?

'Empowerment' kuvaa organisatorisia järjestelyjä, jotka antavat työntekijöille enemmän itsenäisyyttä ja päätöksentekovastuuta.

'High-performance work system' on organisaation malli, joka toimii huomattavasti paremmin kuin vertailtavat järjestelyt.

Jo 60-luvulla nuorten aikuisten havaittiin odottavan työltään ennen kaikkea haastavia tehtäviä sekä mielekästä mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa. Nopea talouden ja teknologian muutos ovat entisestään vahvistaneet tätä trendiä 90-luvulla.

Työntekijät tarvitsevat haasteita ja mielekästä työtä, jota vastuun hajauttaminen heille antaa. Skotlantilainen Digital Equipment Corporation rakensi 80-luvun lopussa 'high-performance work systemin' sellaisten tiimien ympärille, joissa vastuu oli hajautettu. Työntekijöiden analyyttinen ajattelu, ongelmanratkaisukyky, prosessin suunnittelu, ihmissuhde- ja ryhmätyötaitot kehittyivät, mikä johti monissa tapauksissa merkittäviin urakehitysmahdollisuuksiin. "Empowerment" kattaa myös johtamistapojen, palkitsemiskäytäntöjen, yksitoikkoisten työsuoritusten muuttamisen, mitkä osaltaan lisäävät yksilön työmotivaatiota ja -viihtyisyyttä.

Lojaali, sitoutunut, taitava ja motivoitunut työvoima on tehokasta ja tuotteliasta, kyvykäs sopeutumaan muutoksiin ja kilpailutilanteisiin, ja sen keskuuteen helposti muodostuu jatkuva oppimisen ilmapiiri. Kun vastuunjakamista sovelletaan tiimeihin, sen tehokkuus korostuu entisestään: yksilötasolla vastuualueista saattaa tulla epäselvyyksiä, mutta ryhmän ollessa vastuussa lopputuloksesta jokaisesta ongelmasta tulee yhteinen asia, joka on selvitettävä. Kun tiimit pystyvät toimimaan mahdollisimman itsenäisesti, esimiesresursseja vapautuu.

Michael Maccoby on tutkinut ihmisten tarpeita organisaatiossa, ja hän on jakanut ihmiset viiteen eri tyyppiin: ekspertti, auttaja, puolustaja, innovaattori ja itsensä kehittäjä, joiden motiivointi, oppimistavat ja suhtautuminen ongelmiin ovat erilaiset. Itsensä kehittäjä Maccoby määrittelee uudeksi sukupolveksi, jotka toivovat työelämältä mm. tiimityötä yhdistettynä yksilölliseen kasvuun, haasteita, kehittymismahdollisuuksia ja avointa tiedonkulkua. Tämän päivän hektisen työympäristön itsensä kehittäjiä on kuitenkin motivoitava eri tavoin kuin heidän edeltäjiään 60- ja 70-luvuilla.

Jotkut perinteiset esimiehet voivat kokea hajautetun vastuun uhaksi, koska se vähentää suoraa kontrollia alaisiin ja heidän toimintaansa. Maccoby määrittelemä ekspertti-luonne taas voi turhautua hajautettuun vastuuseen, koska ylennysten merkitys vähenee organisaatiossa, jossa vastuuta hajautetaan. Hajautetun vastuun tiimityö ei välttämättä ole patenttiratkaisu. Yleensäkin teoriat motivoinnista eivät ole muuttuneet yhtäläisesti organisaatiomallien ja yritystoiminnan muututtua, vaikka siihen ympäristöön teoriaa juuri sovelletaan. Nykyisessä teknologisessa kehitysvauhdissa ihmisten kykyjä ja sitoutumista voidaan pitää jopa tärkeimpänä asiana.

Minkälaisia aiheita ja kysymyksiä ryhmässä nousee esille niiden sisäisen toiminnan suhteen väistämättä?

(Huom! Kysymys kuului tänä keväänä: Minkälaisia sisäisen toiminnan kysymyksiä kaikki ryhmät joutuvat kohtaamaan tullakseen toimiviksi ryhmiksi?)

1 Ilmapiiri ja suhteet

Millaisia suhteita jäsenten välillä on? Miten läheisiä - muodollisia vai vapautuneita?

1 Jäsenten osallistuminen

Miten jäsenten pitäisi osallistua toimintaa? Joidenkin enemmän kuin toisten? Kaikkien tasavertaisesti? Ovatko toiset tarvitumpia?

1 Tavoitteiden ymmärtäminen ja hyväksyminen

Kuinka hyvin jäsenten täytyy ymmärtää yhteiset ryhmän tavoitteet? Kuinka paljon heidän pitää hyväksyä voidakseen osallistua täysipainotteisesti?

1 Kuunteleminen ja tiedon jakaminen

Miten tieto jaetaan? Kenen pitäisi tietää mitä? Ketä pitäisi kuunnella ja kenen?

1 Ristiriitojen ja ongelmien ratkaisu

Miten sisäiset ristiriidat käsitellään? Missä laajuudessa niitä pitäisi pyrkiä ratkaisemaan vai työnnettäkö ne syrjään? Pitäisikö ratkaisu löytää määräämällä?

1 Päätöksenteko

Miten päätökset tehdään? Yhteinen mielipide, äänestys vai yhden henkilön päätös?

1 Ryhmän jäsenten arviointi

Miten arviointi hoidetaan? Arvioiko jokainen muita? Pitäisikö arviointia välttää?

1 Tunteiden ilmaisu

Miten tunteita ilmaistaan? Vain tehtävään liittyen? Avoimesti ja suoraan?

1 Työn jakaminen

Miten työnjako tehdään? Vapaaehtoisesti, keskustelemalla vai määräämällä?

1 Johtajuus

Kenen pitäisi johtaa? Miten johtamiseen liittyvät tehtävät jaetaan? Jakamalla, äänestämällä vai määräämällä ulkoapäin?

1 Toiminnan ja työskentelyn seuraaminen

Miten ryhmän pitäisi seurata toimintaansa ja kehittää työskentelyään? Jatkuva palaute jäseniltä? Muodolliset toiminnot? Suoran keskustelun välttäminen?

Miksi ryhmät tarvitsevat rakennetta ja minkä tyyppisiä elementtejä / dimensioita ryhmässä voidaan nähdä?

Miksi?

- muiden ihmisten toimintojen epävarmuus ja ennalta arvaamattomuus aiheuttaa yksilölle stressiä
- rakenteilla ryhmän jäsenten käytöstä voidaan ennustaa (käytöksen ennakoitavuus vähentää sosiaalista painetta)
- yksilö haluaa vakautta ja järjestystä
- sosiologinen selitys: rakenne on vallan ilmentymä
- ryhmän rakenne voi syntyä myös voimakkaan ulkopuolisen tahon painostuksesta

Vaikutuksia:

- erot ryhmän jäsenten välillä
- eroja yksilöiden välillä syntyy useissa eri dimensioissa (esim. status, rooli, valta)
- jokainen henkilö on useiden eri dimensioiden vaikutuksen alla, näiden yhdistelmä on jokaisen ryhmän jäsenen yksilöity asema ryhmän rakenteessa
- ryhmän rakenne voi vaikuttaa ryhmän toimintaan

Eri dimensioita:

- valta
 - o ryhmän jäsenet eroavat sen mukaan, kuinka paljon heillä on valtaa ja se vaikuttaa heidän kykyynsä ohjata muiden jäsenten toimintaa
 - o valtarakenteella ryhmä välttää voimakamppailuita, kun kaikkien valtasuhteet on selvitetty
 - o palkitsemiseen perustuva valta perustuu siihen, että alaiset uskovat seurattuaan ohjeita he saavat palkkion johtajaltaan. Tähän liittyy se, että alaiset uskovat, että johtajalla on hallussaan palkitsemiskeinoja
 - o pakkovalta on kyky vaikuttaa alaisiinsa saamalla heidät uskomaan, että alaiset voivat saada rangaistuksia
 - o referentti valta (referent power) perustuu siihen, että alaiset uskovat, että on johtaja omistaa haluttuja ominaisuuksia, joita tulisi jäljitellä
 - o lakiin perustuva valta: alaiset uskovat, että "johtajalla" on oikeus antaa ohjeita, joiden hyväksyminen on alaisten velvollisuus
 - o asiantuntijavalta: perustuu siihen, että johtajalla on alaisten silmissä ylempää tasoa olevaa tietoa tilanteesta tai tehtävästä
- status
 - o sosiaalinen status: suhteellinen sijoitus, joka on henkilöllä ja henkilön arvo muun ryhmän silmissä
 - o statusjärjestys (status ranking) kertoo ryhmän nokkimisjärjestyksestä
 - o jokaisella asemalla ryhmässä on arvonsa (matala, korkea, jne.)
 - o muodollinen status: kokoelma oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka liittyvät johonkin asemaan

Belbinin tiimirooliteoria ja sitä vastaan esitetty kritiikki?

- jotta ymmärretään roolit ryhmässä tai tiimissä
- Belbin tutki rooleja kyselylomakkeen perusteella -> syntyivät kuvaukset yhdeksästä eri roolista sekä tiimirooliteoria

Belbinin yhdeksän roolia:

- "Plant":
 - + luova, ratkaisee ongelmia
 - jättää yksityiskohdat huomioimatta
- "Resource investigator":
 - + ulospäin suuntautunut, kommunikoiva, tutkii mahdollisuuksia, kehittää kontakteja
 - ylioptimistinen, menettää kiinnostuksen nopeasti
- "Co-ordinator":
 - + kypsä, itsevarma, luotettava, selkeyttää tavoitteet, delegoi, päätöksenteko
 - manipuloiva
- "Shaper":
 - + haastava, dynaaminen, hyvä paineen alla, voittaa esteet
 - satuttaa ja loukkaa muita
- "Monitor evaluator":
 - + strateginen, selvä, näkee kaikki vaihtoehdot, tuomitsee oikein
 - puuttuu draivia, ei pysty inspiroimaan muita, kriittinen
- "Teamworker":
 - + yhteistyökykyinen, diplomaattinen, kuuntelee, rauhoittaa
 - päättämätön, vaikutusten alainen
- "Implementer":
 - + hyvä itsekuri, luotettava, konservatiivinen, tehokas, tekee ideoista totta
 - joustamaton, hidas reagoimaan
- "Completer":
 - +kärsimätön, etsii virheitä, täsmällinen
 - ylikuolehtivainen, ei delegoi
- "Specialist":
 - + aloitekykyinen, omistautuva, tietotaito
 - kapea-alainen, ei näe koko kuvaa
 - Ryhmässä henkilö saa toiminnallisen roolin taitojen tai kokemusten perusteella, harvoin persoonan piirteiden mukaan, jotka sopisivat muiden tiimintöiden tekemiseen.
 - Tiimiroolit ovat yksilöllisiä "toiveita", jotka perustuvat persoonaan - ei muiden odotuksiin.
 - Yksilöt omaksuvat yhden tai kaksi tiimiroolia.
 - Roolit, joihin yksilöt ovat taipuvaisia, voidaan ennustaa persoonan ja tiimiroolikyselyn perusteella.
 - Ideaalitiimissä kaikki roolit ovat edustettuina, roolit täydentävät toisiaan eikä synny "aukkoja".

- Johdon tulee tietää yksilöiden taipumuksista, jotta tiimit toimisivat tehokkaammin.

Kritiikkiä:

- liian vähän empiiristä todistusaineistoa, joka tukisi teoriaa
- on vaikeaa mitata tiimin koostumuksen suhdetta menestykseen
- kysymyslomake perustuu kokelaiden itsetutkiskeluun (parempi olisi ollut "established personality assessment questionnaire")
- kysymykset on helppo käsittää väärin
- mitä enemmän on kokemusta tiimityöskentelystä, sitä epäluotettavammat tulokset
- tiimirooliprofiilit (lueteltu yllä) eivät salli rooleihin liittyvien asioiden tarpeeksi tarkkaa tutkiskelua
- siihen, miten yksilöt näkevät roolinsa, vaikuttaa yhtä paljon heidän tavanomaiset roolinsa sekä muiden odotukset -> kyselyssä näkyvät persoonallisuuden piirteiden lisäksi heidän oppimat roolinsa
- teoria painottaa liikaa roolin psykologista alaa, unohtaen sosiaalisen dimension sosiaalisesta asemasta, jonka yksilö yleensä ottaa, sekä mitä muut odottavat heiltä kyseisessä asemassa
- kysymykset kuvaavat epämääräisiä tilanteita, yksilöt käyttäytyvät eri tavalla riippuen tilanteista ja ryhmistä, tiimin spesifiointi tärkeää
- teoria ei huomioi tarpeeksi eroavaisuuksia tehtävässä, joka tiimille on asetettu
- teoria ei painota tarpeeksi laajempien ympäristöllisten asioiden vaikutusta
- kun keskitytään tiimin koostumukseen, unohdetaan strategia, johtajuus, rakenne sekä johtamistyyli, jotka vaikuttavat myös suoritukseen
- tiimiroolin ja persoonallisuuden käsitteet ovat sekoittuneet, tiimirooleja ja yksilöllisiä persoonan eroja ei ole yhdistetty tarpeeksi

Miksi yksilöt mukautuvat ryhmänsä ”määräyksiin”?

(Huom! Kysymys kuului tänä keväänä: Miksi yksilöt suostuvat yhdenmukaisuuteen ryhmässä?)

(kirja kpl 11 Individuals in groups)

Mukautumalla ryhmänsä määräyksiin yksilö voi saada elämänsä järjestystä ja merkitystä. Noudattaessaan itse määräyksiä yksilö voi olettaa toisten tekevän samoin, jolloin koko ryhmän toiminta on ennustettavissa. Määräysten noudattamisesta on meille niin paljon etua, että olemme valmiita tottelemaan niitä omien mielihalujemme toteuttamisen sijaan. Lisäksi ryhmä rankaisee niitä, jotka eivät tottele määräyksiä ja palkitsee niitä, jotka tottelevat. Määräysten tottelemisesta ryhmä voi palkita yksilöä tunnustuksilla, henkisellä tuella, sosiaalisen arvostuksen nousulla ja tämän ideoiden hyväksymisellä. Rangaistusten välttäminen tai ryhmän hyväksynnän etsiminen ovat siis myös syitä totella ryhmänsä määräyksiä.

Jos yksilö ei halua mukautua ryhmän määräyksiin, hän voi yrittää muuttaa määräyksiä omien näkemystensä mukaisiksi. Sitä paremmin tämä onnistuu, mitä korkeammassa asemassa henkilö on ryhmässä. Jos ryhmä ei ole yksilölle kovin tärkeässä asemassa, siitä voi lähteä pois. Toisaalta myös, jos tämä ei ole ryhmälle oleellisen tärkeä, ryhmän jäsenet voivat hylätä yksilön. Määräysten totteleminen on tavallaan edellytys ryhmään pääsulle ja siihen kuulumiselle. Ryhmään liittyessään yksilö omaksuu ryhmän arvoja, ajatuksia ja toimintatapoja, ja näin mukautuu myös sen määräyksiin. Niiden noudattaminen on tärkeä edellytys yksilön arvostuksen kohoamiselle ryhmässä.

Ryhmään kuuluminen voi saada aikaan myös tunteen yksilöllisen vastuun vähenemistä; "yksilöitymisen väheneminen" (deindividuation) viittaa itsetietoisuuden ja itsetarkkailun menetykseen. Oma identiteetti hämärtyy, ryhmään sitoutuu tiiviimmin. Mitä suurempi ryhmä on, sitä helpommin siihen voi sulautua tunnistamattomaksi. Lisäksi ryhmässä voi kokea toimivansa anonyymisti, kun yksilöä ei erota selkeästi ryhmästä. "Yksilöitymisen vähenemisen" seurauksena yksilö saattaa ryhmän mukana tehdä impulsiivisia ja järjettömiä asioita tai tuntea tavallista voimakkaampia tunteita, kuten innokkuutta, vihaa tai lojaalisuutta.

Yhteinen päätöksenteko ryhmässä: etuja ja haittoja?

Edut:

- enemmän tietoa: ryhmä tuo paljon enemmän informaatiota ja kokemusta ongelmien ratkaisuun kuin yksilö
- eri näkökulmat: yksilöt, joilla on erilaista kokemusta ja kiinnostuksen kohteita, auttavat näkemään ongelmat eri näkökulmista
- suurempi ymmärrys: ne, jotka henkilökohtaisesti kokevat ryhmäkeskustelun erilaisista toimintavaihtoehtoista, ymmärtävät paremmin ajatuksen kulun, joka johtaa lopulliseen päätökseen
- päätökset helpompi hyväksyä: ne, jotka ovat aktiivisia ryhmän päätöksen teossa ja ongelman ratkaisussa, kokevat tehdyt päätökset (tulokset) enemmän omikseen kuin muitten tekimiksi
- harjoituskenttä: vähemmän kokeneet osallistujat ryhmätoiminnassa oppivat pärjäämään ryhmien dynaamisuuden kanssa olemalla oikeasti mukana

Haitat:

- persoonallisuustekijät: piirteet, kuten ujous, voivat estää joitakin jäseniä tarjoamasta mielipiteitään ja tietoaan ryhmälle
- sosiaalinen yhdenmukaisuus: haluttomuus keikuttaa venettä ja paine sopia joukkoon (miellyttää) voi johtaa yksilöllisen luovuuden häviämiseen
- vastuun hämärtyminen: jäsenet tuntevat voivansa välttää tekojensa vastuuta
- vähemmistön dominointi: joskus ryhmän toiminnan laatu heikkenee, kun ryhmä antaa periksi niille, jotka puhuvat kovimmin ja pisimpään
- poliittinen kähmintä vie tilaa järkevältä ajattelulta, kun yksilön suosikkiprojekti tai kiinnostuksen kohde on vaakalaudalla
- joskus toisenarvoiset asiat, kuten riidan voittaminen, oikeassa oleminen, tai kilpailijalle kostaminen saavat tärkeämmän asian, eli järkevän päätöksenteon unohtumaan
- ryhmän aivoriihi: pienentää ennemmin kuin suurentaa ideoiden määrää ja laatua verrattuna yksilösuoritukseen
- ryhmäajattelu: arvioidessa vaihtoehtoisia toimintatapoja, sisäiset ryhmät antavat halun olla samaa mieltä syrjäyttää järkevät arviointikyvyn
- halutaan tehdä päätöksiä, jotka ryhmä voi heti ja helposti hyväksyä, mieluummin kuin järkeviä päätöksiä

Haitallisen ryhmäajattelun oireita ja parannuskeinoja?

Oireet:

- Haavoittumattomuuden illuusio: jäsenet uskovat ylioptimistisesti aiempien menestysten jatkuvan ja suojaavat heitä, joten he ottavat äärimmäisiä riskejä
- Kollektiivinen järkeily: jäsenet järkeilevät pois sellaisen tiedon, joka asettaa kyseenalaiseksi heidän omat aiemmat uskomuksensa
- Illuusio moraalista: jäsenet uskovat, että moraalisisina yksilöinä he tuskin tekevät vääriä päätöksiä
- Jaetut stereotypiat: jäsenet hylkäävät kyseenalaistavan tiedon, joka tulee heidän stereotyyppioimistaan lähteistä (lähde on stereotypian mukaan heikko tai paha)
- Suora paine: niitä, jotka ilmaisevat epäilynsä ryhmän uskomusten suhteen, rangaistaan verbaalisesti tai muilla tavoin
- Itsesensuuri: jäsenet yrittävät minimoida epäilynsä nykyistä ryhmää kohtaan ja pysyvät niistä hiljaa
- Illuusio yksimielisyydestä: jäsenet ovat sitä mieltä, että yksimielisyys on saavutettu, koska kovaäänisimmät jäsenet ovat näin tehneet
- Mielivahdit: jäsenet, jotka ottavat tehtäväkseen kyseenalaistavan tiedon poistamisen, koska se voi heidän mielestään vahingoittaa ryhmän toimintaa

Parannuskeinot:

- Johtaja rohkaisee ilmaisemaan avoimen epäilyn menestyksen suhteen
- Johtaja hyväksyy kritiikin omista mielipiteistään
- Korkeassa statuksessa olevat jäsenet tarjoavat mielipiteensä viimeisinä
- Hanki suosituksia joltain toiselta ryhmältä
- Jaa ajoittain ryhmä aliryhmiin
- Jäsenet saavat reaktioita luotettavilta ulkopuolisilta
- Kutsu luotettavia ulkopuolisia ajoittain osallistumaan keskusteluun
- Kehitä skenaarioita kilpailijan mahdollisista toimista

Byrokraattisen organisaatorakenteen vahvuudet ja heikkoudet?

(Huom! Kysymys kuului tänä keväänä: Byrokratian vahvuudet ja heikkoudet?)

(kirjasta mm. Sivut 495-500)

Byrokraattinen organisaatio karkeasti:

1. Työtehtävät erikoistuneita

- ✍ Tekee työstä rutiininomaista ja toistuvaa ja siksi tehokasta, toisaalta tylsää työntekijöille
- ✍ Työntekijöiden taidot erikoistuvat liiaksi ja tämä estää heitä kehittämästä oman erikoisalansa ulkopuolisia toimintoja
- ✍ Koko organisaation tehokkuus laskee, koska henkilöstön erikoistuneisuus estää työvoiman joustavan käytön

2. Hierarkia, autoritäärisyys

- ✍ On aina selvää, kuka on päättää ja on vastuussa
- ✍ Henkilöstö itse ei pääse osallistumaan päätösten tekoon
- ✍ Vakavatkin virheet voivat jäädä huomaamatta, kun esimiehillä on liikaa alaisia. Matalammassa organisaatiossa vastuun jakaminen mahdollistaa esimiesten paremman keskittymisen alaistensa touhuihin.

3. Ura ja sen kehitys

- ✍ Usein toimeen löydetään sopivin henkilö
- ✍ Yksilöt eivät pääse kehittämään työssään

4. Tallennus

- ✍ Tällä tarkoitetaan siis organisaation (yrityksen) sisäisten tapahtumien muistiin tallettamista
- ✍ Luo organisaatiolle yksilöiden muistista riippumattoman historiankirjoituksen
- ✍ Henkilöstölle tallennuksesta voi tulla itsetarkoitus eikä väline parempaan lopputulokseen
- ✍ Rekistereistä löytyvät aikaisemmat työtavat saattavat haitata luovuutta uusien työtapojen kehittämiseksi.

5. Säännöt ja toiminnot

- ✍ Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan
- ✍ tukahduttaa luovuuden
- ✍ henkilöstö saattaa keskittyä omien töidensä suorittamiseen ja unohtavaa koko organisaation yhteisen tavoitteen

6. Henkilökohtaisen huomion puute (miten kääntäisit sanan "Impersonality" suomeksi?)

- ✍ Tehokkuus parantuu
- ✍ "Alentavaa" sekä henkilöstölle että asiakkaille, joita kohdellaan standardien mukaan massana eikä yksilöinä
- ✍ Ilmapiiristä tulee eristäytynyt työntekijöiden kokiessa itsensä vain koneen osiksi

7. Muuta

- ✍ Byrokraattinen organisaatio on tehokkaampi, jos henkilöstö tekee suhteellisen vaativaa ja monimutkaista työtä, joka vaatii tarkkailua. Rutiinistyössä tullaan toimeen matalammallakin hierarkialla
 - > Esim. sairaaloissa ja yliopistoissa (= *erittäin* vaativaa työtä) toimiikin ns. ammatillinen byrokraatia (professional bureaucracy), joka perustuu siihen, että työntekijät ovat äärimmäisen ammattitaitoisia, niin että heitä ohjaa "sisäinen pakko" paremmin kuin ulkoinen valvonta
- ✍ Hierarkia takaa rationaalisten päätösten tekemisen esim. tiimityöskentelyä paremmin
- ✍ Suuret organisaatiot hyötyvät byrokraattisemmasta systeemistä sen ennustettavuuden takia
- ✍ Usein byrok. järjestelmää pidetään liian kalliina, liian hitaana reagoimaan ja liian jäykkänä, jotta se voisi tehokkaasti pyrkiä yhteiseen tavoitteeseen
- ✍ Elliot Jaquesin mukaan se, että byrokraatia ei useinkaan toimi, johtuu vain siitä, että organisaatiossa on ylimääräisiä ihmisiä, jotka esimerkiksi tekevät samaa työtä, tai turhien virkojen olemassaolosta

Esittele kontingenssiajattelun (contingency approach) periaatteet. Miten se eroaa klassisista organisaatioteorioista (byrokratia, taylorismi, Fayolin klassinen management-teoria)?

Kontingenssiajattelun lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan sopiva ratkaisu missä tahansa organisaatiotapauksessa riippuu aina kyseisellä hetkellä vallitsevista olosuhteista. Jotta organisaatio voisi toimia tehokkaasti, on sen rakennetta muodostettaessa otettava huomioon, millaisessa ympäristössä organisaatio toimii ja mitä teknologioita se käyttää. Ajatus on lähtöisin 1960-luvulta jolloin empiirisissä tutkimuksissa paljastui, ettei organisaation menestystä voida määrätä suoraviivaisesti muutamien yksiselitteisten tietojen perusteella, vaan että menestys riippuu useista tekijöistä. Näistä tärkeimpiä ovat organisaation käyttämä teknologia, organisaation ympäristö, organisaation koko, organisaation historia sekä organisaation työntekijöiden ja asiakkaiden odotukset.

Kontingenssiajattelun mukaan organisaation menestys on turvattu, kun yhtiö pystyy oikealla tavalla sovittamaan yhteen strategiansa, rakenteensa ja tilanteensa. Ajattelun pääpiirteitä ovat seuraavat: Toimitaan syy- ja seuraussuhteiden avulla (organisaation olemukseen liittyvät seikat määräävät, millainen sen rakenteen tulisi olla). Syy-seuraus-yhteydet liikkuvat vain yhteen suuntaan (tietty ympäristö vaatii organisaatiolle juuri tietynlaisen rakenteen, suuntana siis olosuhteet -> rakenne). Kun syyt/aiheuttajat ovat suurinpiirtein samanlaisia, ovat myös seuraukset suurinpiirtein samat. Ja lopuksi; menestyvät firmat ovat aina melko tasapainoisessa tilassa. Vaikka ajattelun kannattajat ovat jakautuneet useisiin eri alaryhmiin, yhteistä heille kaikille on kiinnostus siitä, edistävätkö tietyt rakenteelliset järjestelyt organisaation menestystä enemmän kuin toiset. Teknologinen determinismi (technological determinism) ja ympäristöllinen determinismi (environmental determinism) jakavat kontingenssiajattelijat kahteen suureen ryhmään. Teknologisen determinismin koulukunnan kantavana ajatuksena on, että organisaation käyttämä teknologia määrää organisaation rakenteen. Sen mukaan teknologian avulla voidaan selittää töiden luonne, työryhmittymät, hierarkia, arvot ja asenteet, jotka ilmenevät organisaatiossa. Ympäristöllisen determinismin mukaan organisaatio on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Se väittää, että organisaation sisäiset reaktiot määräytyvät kokonaan tai suurimmilta osin ulkoisten ympäristöllisten tekijöiden perusteella. Koska organisaation ajatellaan olevan riippuvainen muuttuvasta ympäristöstään, on sen muutettava jatkuvasti rakennettaan ollakseen tehokas. Kontingenssiajattelijat ovat päätyneet siihen, ettei organisaatorakenteista mikään ole yleispätevästi toisia parempi tai huonompi, vaan paras rakenne määräytyy aina tilanteen mukaan. Rakenteiden ääripäät ovat mekanistinen rakenne (mechanistic structure), joka toimii monien sääntöjen varassa ja jossa päätöksenteko on keskitetty ja orgaaninen rakenne (organic structure), jossa taas ilmenee vähän sääntöjä ja jossa päätöksentekoa delegoidaan. Mekanistinen rakenne soveltuu yritykselle, joka käyttää muuttumatonta teknologiaa ja toimii suhteellisen vakaililla markkinoilla. Orgaaninen rakenne taas on omiaan firmalle, jonka on selvittävä uusista, ennalta-arvaamattomista tehtävistä. Useimpien organisaatioiden rakenne löytyy näiden kahden rakenteen välimaastosta.

Kontingenssiajattelussa ei siis etsitä yhtä universaalisti parasta tapaa muodostaa organisaation rakenne, sillä erilaisten rakenteiden ajatellaan soveltuvan eri organisaatioille. Tämä käsitys eroaa merkittävästi klassisista organisaatioteorioista, jotka kaikki etsivät yhtä universaalisti parasta ratkaisua rakenneongelmaan ja kehittivät tämän tueksi lakeja ja periaatteita. Perinteisissä organisaatioteorioissa ei oleteta organisaation toimintaympäristön ja olosuhteiden vaikuttavan siihen, millainen rakenne sille parhaiten soveltuu. (Tästä eteenpäin on käytetty omaa päättelyä, eli nämä eivät ole absoluuttisia totuuksia. Ihan perusteltuja kumminkin!)

Weberin byrokratiassa erikoistuminen on viety pitkälle, hierarkia on selkeä ja sääntöjä on paljon. Kontingenssiajattelijat eivät täysin hylkää tätä rakennemallia, mutta heidän mielestään se soveltuu parhaiten vain tiettyihin tapauksiin, joissa toimintaympäristö on vakaa. Levottomampaan ympäristöön he ajattelevat tarvittavan joustavampaa rakennetta, joten he eivät ole yhtä mieltä Weberin kanssa byrokraattisesta rakenteesta aina parhaimpana.

Taylorismissa tehokkuuden tavoittelu on viety kontingenssiajattelua käytännönläheisemmälle tasolle. Kun kontingenssiajattelijat keskittyvät erikoistumiseen ja päätöksenteon keskittämiseen liittyviin kysymyksiin, etsi Taylor tieteellisin keinoin parasta tapaa tehdä jokainen yksittäinen työ. Kuten Weber, Taylorkin esitti yksikäsitteisiä ratkaisuja; jokaisella työntekijällä on oltava vain yksi tietty työtehtävä ja hänet on 'pidettävä erillään' työtovereistaan tehokkuuden parantamiseksi. Kontingenssiajattelijat eivät täysin tyrmää tätä mallia, mutta heidän mukaansa se ei suinkaan sovellu läheskään kaikkiin organisaatioihin.

Toisin kuin Taylor, Fayol lähti liikkeelle organisaatiohierarkian yläpäästä etsien parhaimman lopputuloksen tuottavia management-ratkaisuja. Nämä ratkaisut, kuten tulevaisuuden ennakoiminen, suunnittelu ja koordinointi, ovat yhä laajasti käytössä (vrt. visiot, strategia), joten Fayolin klassinen management-teoria ei suoranaisesti sovi kontingenssiajattelun kanssa. Kuitenkin Fayolkin uskoi, että on olemassa tietty paras organisaatorakenne, joka sopii kaikille organisaatioille, mikä on kontingenssiajattelun vastaista.

Merkittävä ero kontingenssiajattelun ja klassisten organisaatioteorioiden välillä on aika, jolloin ne on kehitetty. Taylorismi, joka kehittyi 1800- ja 1900-luvun vaihteessa, soveltui tuon ajantuotantolaitoksiin, joissa suurin osa työtehtävistä oli mekaanisia, kun pitkälle kehitetyt koneet eivät vielä olleet vallanneet alaa. Näihin aikoihin sijoittuu myös byrokratian ja Fayolin klassisen management-teorian kehittyminen. Nytemmin, kehittyneen elektroniikan myötä, on monissa yrityksissä huomattu tehokkaaksi se, että työntekijöille annetaan vapauksia ja mahdollisuus innovatiivisuuteen. Organisaatioteoriat siis muuttuvat ajan myötä, ja kontingenssiajattelu on klassisia teorioita tuorempi ilmiö, joka soveltuu nykypäivän rakenneratkaisuihin.

OD - Organisaation kehittämisen arvot ja tavoitteet? - Kriittinen tarkastelu

(OD = Organization development)

Sisältö:

- Sosiaalisten tieteiden tarjoamien tekniikoiden kautta *koko organisaatiota* koskeva ja *johdon koordinoima* prosessi, jolla pyritään parantamaan tehokkuutta ja tuottavuutta, mutta samalla myös tervehtyttämään rakenteita ja työntekijän oloja
- Yritys muuttaa uskomuksia, arvoja, asenteita ja rakenteita, jotta uuden teknologian, ympäristön tai markkinoiden omaksuminen kävisi helpommin
- Pyrkii vastaamaan "organisaatioiden dilemmaan"
 - kuinka organisaatio suhtautuu yksilön tarpeisiin ja omiin tarpeisiinsa
- Pysynyt ajankohtaisena yli puoli vuosisataa, toisin kuin muodikkaat johtamisopit

OD sai muotonsa 60-luvulla, jolloin alaa tutkivat Beckhard ja McGregor. Erikseen toimi Warren Bennis. Sen harjoittajat uskoivat, että sopivilla väliintuloilla voitaisiin estää yksilön ja organisaation etujen ristiin meneminen. Tärkeimpänä arvona pidetään työntekijän työkokemukselle antaman arvostuksen kasvattamista. Tärkein tavoite on saada organisaatiosta tehokkaampi.

Stephen Robbinsin määrittelemät useimmille OD-ohjelmille yhteiset arvot:

- Yksilöä kohdeltava kunnioittaen ja arvostaen
- Organisaation ilmapiirin pitäisi olla luottava, avoin ja tukeva
- Hierarkkista auktoriteettia ja kontrollia ei pidetä tehokkaina menetelminä
- Ongelmat ja ristiriidat tulisi kohdata, ei naamioida tai vältellä
- Ihmiset, joita muutos koskettaa, pitäisi ottaa mukaan täytöntöönpanoon

Muutamat ovat sitä mieltä, että näitä kannattaa aina tavoitella aina pelkästään niiden itsensä takia, eikä niiden avulla suoritettavan organisaation kehittämisen takia. Toiset pitävät ihmiskeskeisyyttä välttämättömänä tehokkaalle organisaatiolle. Ongelmana on, miten tehokkuus määritellään. Onko se voiton tuottaminen, organisaation tavoitteiden saavuttaminen vai työntekijöiden elämänlaatu?

Tavoitteena tehokas organisaatio:

- Selkeästi määritellyt tavoitteet
- Tavoitteisiin liittyvä rakenne
- Joustava tulevan suunnittelu
- Jatkuvat, selkeät toimenpiteet, jotka kehittyvät tarkoituksenmukaisesti
- Vaihteleva työ ja oppimisen mahdollisuus
- Sitoumus henkilökohtaiseen kasvuun (suunnitelmallinen tietojen ja taitojen kehittäminen)
- Taito tunnistaa molemminpuolinen vaikutus
- Joustavat ja yhteiset päätökset
- Tiedon avoimuus
- Molemminpuolinen luottamus, kannustus ja kunnioitus
- Oikea-aikainen palaute
- Oikeudenmukainen ja yhtäläinen palkitseminen

- Ympäristön havainnointi ja tarpeellisen tiedon omaksuminen
- Avoimuus ulkoisille kontakteille
- Sosiaalisen vastuun selkeä määrittely

Nämä ovat varmasti useimmat hyviä tavoitteita, mutta niiden kanssa ei saa mennä liiallisuuksiin. Ensisijaisesti pitää muistaa, että harva yritys toimii ilman rahaa. Onnellinenkaan työntekijä ei pysy onnellisena, jos työpaikka lähtee alta. Jotkin päätökset johdon on tehtävä yksin. Tieto ei voi olla täysin avointa, yhtiöillä on yleensä kilpailijoita. Tietty määrä byrokratiaa on aina välttämätöntä. Johtajan täytyy aina ottaa vastuuta ja olla valmis ikäviinkin toimiin. Työntekijän pitää muistaa, ettei enää olla hiekkalaatikolla, vaan oikeassa elämässä. Töissä voi peräti joutua tekemään itselle epämiellyttäviä asioita epämiellyttävien ihmisten kanssa.

OD - Keinot ja tekniikat organisatoristen ongelmien ratkaisuun

(Huom! Kysymys kuului varsinaisesti: OD-organisaation kehittämisessä käytetään monenlaisia keinoja ja tekniikoita organisatoristen ongelmien ratkaisemisessa. Kuvaile kolme niistä.)

Keinovalikoima:

- ✍ Rakennemuutos:
 - ✍ työn variointi, tiimityöskentelyn ja liiketoimintamallin uudistaminen, hierarkian purkaminen, toimintatapojen ja kohdealueiden määrittäminen, "kehittäminen"
- ✍ Prosessikonsultointi:
 - ✍ ulkopuolinen neuvoo yksilöä ymmärtämään, tulkitsemaan ja ratkaisemaan ongelmia
- ✍ Tutkimuspalaute:
 - ✍ nimettömänä, parannettavia asioita, mitataan tyytyväisyyttä esim. Oloihin
- ✍ Tiimin rakentaminen
 - ✍ oman roolin selvittäminen, roolitasapaino, ongelmien selvitys, elämykset
- ✍ Ryhmän sisäinen kehitys:
 - ✍ uniikit näkemykset ja tavat lisäävät tehokkuutta, ryhmien välisten ennakkoluulojen poistaminen ja vuorovaikutuksen lisääminen
- ✍ Roolineuvottelut:
 - ✍ yksilöiden välisten ristiriitojen ja ennakkoluulojen poistaminen
- ✍ "Sensitivity training":
 - ✍ keskusteluja itsestä, tunteista, ei virallista työjärjestystä
- ✍ Muita:
 - ✍ tekninen innovaatio, palkkaussysteemi, ohjelmat, uraneuvonta, konferenssit, keskustelut

Ongelmia voi nousta eri tasoilla: organisaation, ryhmien välisellä, ryhmän tai yksilön tasoilla. Oikea tekniikka pitää valita ongelman mukaan.

Rakennemuutosta voi käyttää, jos organisaation tasolla rakenteessa on seuraavia ongelmia: sopimattomat ja huonosti määritellyt tavoitteet, epäselvä strategia, tilanteeseen sopimaton rakenne, riittämätön ympäristön tarkastelu.

Prosessikonsultointia ja tiimin rakentamista voi käyttää, jos ryhmän tasolla on käyttäytymispulmia: sopimaton työilmapiiri, tavoitteiden kiistämistä, sopimaton johtamistapa, johtajaan ei luoteta eikä häntä kunnioiteta, johtaja on konflikteissa

vertaistensa ja ylempiensä kanssa.

Keskustelua, roolineuvottelua ja urasuunnittelua käytetään yksilötason käyttäytymisongelmissa: yksilön tarpeet eivät täyty, turhautuminen, muutosvastaisuus, vähän oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia.

Mistä ”muutosvastustus” johtuu? Minkälaisia keinoja on muutoksen edistämiseen ja ”muutosvastustuksen” vähentämiseen?

Muutosvastustus on kyvyttömyyttä ja haluttomuutta käsitellä tai hyväksyä (organisaatio)muutoksia, jotka yksilö havaitsee jotenkin haitalliseksi tai uhkaaviksi. Muutokseen liittyy sekä positiivisia että negatiivisia aspekteja. Toisaalta muutos viittaa kokeiluun ja jonkin uuden luomiseen. Mutta toisaalta muutos tarkoittaa epäjatkuvuutta ja tuttujen järjestelmien ja menettelytapojen tuhoutumista. Huolimatta positiivisista vaikutuksista muutosta yleensä vastustetaan, koska siihen liittyy jonkin tuntemattoman kohtaaminen ja tutun häviäminen. Muutosvastustus onkin yleinen ja luonnollinen ilmiö. Muutos voi siis olla uhkaavaa. Muutoksessa mukana olevat joutuvat uudenlaisten tilanteiden, ongelmien ja haasteiden eteen ja tuntevat epäselvyyttä ja epävarmuutta. Niinpä monet ihmiset kokevat muutoksen tai ajatuksen muutoksesta tuskallisena ja turhauttavana. Muutosvastustuksen syitä voidaan tarkemmin eritellä: oma etu, ymmärtämättömyys ja luottamuksen puute, ristiriitaiset arviot, alhainen muutoksensietokyky ovat Bedeianin mukaan pääsyyt.

Oman ahdasmielisen edun kannalta olemme usein tyytyväisiä vallitsevaan tilaan ja pidämme sitä jollain tavalla edullisena. Muutoksen myötä tulee uhka siitä, että joudumme pois "mukavuusalueelta". Muutos voi myös tarkoittaa vallan, arvovallan, kunnioituksen, hyväksynnän ja turvallisuuden häviämistä. Henkilökohtaisella tasolla, muutos voi häiritä suhteita ja järjestelyitä, joiden luomiseen olemme käyttäneet paljon aikaa. Henkilökohtaisen aseman järkkymistä sekä intressien, arvojen ja sosiaalisten mahdollisuuksien muuttumista pidetään henkilökohtaisen edun uhkana.

Ymmärtämättömyys ja luottamuksen puute seuraavat yleensä siitä, että emme ymmärrä muutoksen perusteluita, sen luonnetta tai mahdollisia seurauksia. Kun vielä esim. yrityksissä työntekijöitä pidetään usein hieman muutosten suunnittelun ulkopuolella, aiheutuu epätäydellisestä ja väärästä informaatiosta epävarmuutta ja huhuja. Johdon motiiveja voidaan myös pitää epäilyttävinä. Tämän seurauksena muutosta pidetään yhä enemmän uhkana. Kommunikaation puutteen vuoksi muutoksen toteuttamista vastustetaan - varsinkin tapaa, jolla se tehdään.

Ihmiset myös havaitsevat muutoksen eri tavalla. Ristiriitaiset arviot johtavat siihen, että joku pitää muutosta erittäin tervetulleena, kun taas joku vastustaa sitä viimeiseen asti. Henkilökohtaiset arvot määräävät lopulta sen, mitä muutoksia suositaan ja mitä vastustetaan. Ristiriitaisten arvioiden syntymistä edistää kommunikaation ja informaation puute. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyy myös muutoksen sietokyky. Joillakin ihmisillä on heikompi muutoksensietokyky kuin toisilla: epävarmuuden heikentämätsevarmuus aiheuttaa ahdistusta, joka aiheuttaa jopa mahdollisesti hyödyllisten muutosten vastustusta.

Muutokseen reagoimista on mahdollista ennakoida ja yrittää siten lisätä kannatusta muutokselle ja vähentää muutosvastustusta. Muutoksen mahdollisia vastustajia voidaan alkaa siten jo aikaisessa vaiheessa "käännyttää". Ennakointi on mahdollista, kun tunnetaan ennalta hyvin ihmiset ja ryhmät, joihin muutokset vaikuttavat. Siksi kannattaa tehdä lista niistä ihmisistä, joihin muutos vaikuttaa: muutoksen eri ihmisille

tuomien hyötyjen ja haittojen arviointi on järkevää. Tämän pohjalta on helpompi lähteä vakuuttamaan eri ihmisiä muutoksen hyödyllisyydestä - erityisesti niitä, jotka ovat kaikkein merkityksellisimpiä muutosten onnistumisen kannalta. Näin pystytään keskittämään voimavarat keskeisten ihmisten vakuuttamiseksi. Tärkeää on erityisesti muutoksen syiden ja seurausten selittäminen, jotta epä tietoisuuden ja epävarmuuden aiheuttamaa vastustusta voidaan vähentää. Ne ihmiset, joihin muutos kohdistuu on otettava mukaan suunnitteluun.

Kotter ja Schlesinger määrittelevät muutosvastustuksen voittamisen 6 metodia:

1. Keskinäisen luottamuksen myötä johdon pitäisi jakaa tietonsa ja tavoitteensa niiden kanssa, joihin muutokset vaikuttavat. Siihen voi liittyä laajat henkilökohtaisen ja ryhmäkommunikaation keinot. Erityisesti muutokseen ajavien epäkohtien ja ongelmien luonne pitää selventää.
2. Ne, joihin muutos kohdistuu ja varsinkin ne, jotka muutosta vastustavat, pitäisi ottaa mukaan sen suunnitteluun ja valmisteluun. Yhteistyö voi vähentää vastustusta ja edistää sitoutumista. Luottamus lisääntyy ja pelot muutoksen seurauksia kohtaan vähenevät.
3. Ne, joihin muutos kohdistuu, tarvitsevat ehkä jonkinlaista avustusta muutoksen aiheuttamien pelkojen ja ahdistuksen voittamiseksi. Yksilöllistä tietoisuutta muutoksen tarpeellisuudesta on syytä kasvattaa. Myös itsetietoisuutta muutoksen aiheuttamista tunnetiloista voidaan edistää.
4. Neuvottelun käyttö muutoksen hyväksynnän saavuttamiseksi voi olla tarpeen. Voimakkaiden vastustajien intressit ja tarpeet on otettava huomioon ja pyrittävä saavuttamaan jonkinlainen kompromissiratkaisu.
5. Voidaan tehdä ehdotuksia, jotka erityisesti vetoavat tiettyjen muutoksessa osallisina olevien intresseihin ja tunteisiin. Näin yritetään voittaa muutoksen mahdollisesti aiheuttamat haitat. Tietyille vastustajille voidaan esim. tarjota korkeaa asemaa, statusta ja palkkaa johto- ja päätöksentekotehtävissä.
6. Jos muutosvastustus on erittäin syvää, yhteisymmärryksen saavuttaminen voi olla mahdotonta. Tällöin on ehkä pakko käyttää pakottamiskeinoja, voimaa, ja uhkailua. Voi olla tehokasta uhkailla potkuilla, siirroilla tai ylenemisen estämisellä.

Tony Ecclesin resepti muutoksen edistämiseksi:

- ☞ Osoita, että muutos on tie huipulle.
- ☞ Osta ihmisten tuki tavalla tai toisella.
- ☞ Rajaa vastustajat ja käytä heidän osaamistaan hyödyksi muualla organisaatiossa tai poista heidät tieltäsi (eli näytä ovea tai jotain vastaavaa)

Mitä tarkoittaa termi "muutosagentti". Mitä ovat tehokkaan muutosagentin taitovaatimukset?

- Muutosagentti on organisaation sisäistä muutosta toimeenpaneva tai siihen vaikuttava taho, joka pyrkii saamaan aikaan onnistuneen muutosprosessin jonkin yksittäisen projektin tai koko organisaationkin mittakaavassa, "muutoksen johtaja"

Muutosagentin ominaisuuksia:

- ☞ Nykyään ei niinkään tarvita teknistä taitoa, vaan ennemminkin taitoa johtoasioissa ja ihmisten välisessä vaikutuksessa, eli kommunikointia, vaikutuskykyä sekä myynti- ja neuvottelutaitoa
- ☞ Muutosagentti valitaan usein käsillä olevan muutoksen substanssin tai sisällön asiantuntemuksen mukaan
- ☞ näkee mitkä asiat vaikuttavat projektin tavoitteisiin
- ☞ osaa määrittää tarkat, realistiset tavoitteet
- ☞ osaa luoda ryhmähenkeä, löytää avainhenkilöt

Rosabeth Moss Kanter esitti 1989 ominaisuudet, joita muutosagentti tarvitsee 90-luvulla:

- ☞ Kyky toimia itsenäisesti ilman johtoportaana voimaa, tukea ja hyväksymistä
- ☞ Hyvä yhteistyöntekijä, joka osaa kilpailla tavalla, joka ennemminkin lisää kuin tuhoaa yhteistyötä
- ☞ Kyky luoda hyvä luottamussuhde
- ☞ Hyvä itsetuottamus
- ☞ Muutosprosessin kunnioitus
- ☞ Kyky työskennellä erilaisissa business-ympäristöissä
- ☞ Halu saada palkkio tuloksesta ja tyydytys menestyksestä

David Hutton luettelee seuraavia ominaisuuksia

- ☞ Kärsivällinen, sinnikäs, rehellinen, luotettava, positiivinen, innostunut, yhteistyökykyinen, itsevarma (muttei röyhkeä), joustava, kekseliäs, vaikeasti peloteltavissa, halukas ottamaan riskejä ja haasteita, kyky hallita organisaatiopolitiikkaa, huumorintajuinen, omaa näkökulmia, osaa hyväksyä huomiotta jättämisen ja kysyy neuvoa silloin kun se on tarkoituksenmukaista

Mitkä ovat integraatio-, differentaatio- ja fragmentaationäkökulmat organisaatio kulttuuriin?

1. Integraationäkökulma:

organisaatiot koostuvat ihmisistä, joilla on yhteisiä. Nämä näkymät organisaation arvoissa, kielessä ja rituaaleissa johto ja työntekijät ovat yhtä mieltä kulttuurista, jonka eri elementit sopivat yhteen ja tukevat toisiaan jaetut pysyvät ja yhteiset arvot näkyvät organisaation toiminnassa ja siten leviävät kulttuuria luodaan jatkuvasti ja johto käyttää sitä saadakseen yrityksen toimimaan yhä paremmin kulttuuri antaa työntekijöille identiteetin lisäten heidän sitoutumistaan yritykseen ja tehden heidän työstään palkitsevampaa. Kulttuuri saa työntekijät samastumaan toisiinsa. Kulttuuri auttaa ymmärtämään mitä ympärillä tapahtuu mahdollistaen erilaisten organisaationaalisten tapahtumien tulkitsemisen. Kulttuuri vahvistaa organisaation arvoja kulttuuri on väline, jonka avulla ylin johto voi ohjailla työntekijöidensä käyttäytymistä kulttuuri on liima, joka pitää erilaiset työntekijät yhdessä

2. Differentiaationäkökulma:

organisaatiossa ei ole yhtä kulttuuria, vaan sinne muodostuu useita erilaisia alakulttuureja painottaa eroavaisuuksia ja monimuotoisuutta, valtaa, konflikteja ja eri ryhmien toisistaan poikkeavia tavoitteita ja mielipiteitä tunnustaa vallitsevan kulttuurin olemassaolon, mutta keskittyy ensisijaisesti ristiriitaisuuksiin ja alakulttuurien eroavaisuuksiin differentiaalistien kesken ei ole yhtä mielisyyttä josko jokin tietty kulttuurijärjestely edistäisi organisaation tehokkuutta eri kulttuurimuotoja tulkitaan yksilöittäin eri tavoin eikä useinkaan ylimmän johdon toivomalla tavalla

3. Fragmentaationäkökulma:

ei painota yhtenäisyyttä kuten integraationäkökulma eikä epäyhtenäisyyttä kuten differentaationäkökulma vaan epäselvyyttä ja moniselitteisyyttä ei organisaationlaajuisia tai alakulttuurin jakamia näkemyksiä, vaan jaettu tietoisuus epäselvyydestä joillain organisaation työntekijöillä on yhteisiä näkemyksiä, toisilla

erimielisyyksiä ja toisaalta joitain kohtaan ollaan välinpitämättömiä epäselvyys on sisäinen tila, jossa henkilö tuntee itsensä hämmentyneeksi. Ilmenee kun se mitä työntekijä näkee ympärillään organisaatiossa on epäselvää, selittämätöntä tai monitulkintaista epäselvyys on organisaatiossa hallitseva tekijä ja se on pysyvä tila

Millä tavalla "Leadership" ja "Management" eroavat toisistaan ja miten ne ovat toisiinsa sidoksissa?

Leadership voidaan suomentaa "johtajuus". Leader on henkilö, joka luo organisaation toiminnan suuret linjat. Hän muodostaa vision sekä motivoi ja sitouttaa toisetkin sitä toteuttamaan. Hän on hengenluoja ja valmentaja. Hän keskittyy abstrakteihin, "henkisiin" asioihin: työyhteisön toimintaan, yhteisten tavoitteiden ja arvojen muodostamiseen, organisaatiokulttuuriin, ihmissuhteisiin. Hän kannustaa muita ylittämään itsensä. Hän saa aikaan muutoksia ja ohjaa organisaation niiden läpi. Leader-johtajuus ei ole tittelistä kiinni, vaan tällaisia ominaisuuksia voi löytyä missä tahansa asemassa olevalta henkilöltä. Leadership-käsite edustaa nykyajan ihanteita.

Management voidaan suomentaa "hallinto". Manager pitää huolen toiminnan sujuvuudesta. Hän jakaa tehtäviä, luo toimintamalleja, organisoii ja kontrolloi. Hän vastaa siitä, että päivittäiset rutiinit sujuvat kitkattomasti ja tehokkaasti. Hän toimii konkreettisella, arkipäiväisellä tasolla. Hän pitää yllä järjestystä. Managerin asemassa olevalla henkilöllä on yleensä asianmukainen virkanimi. Managerissa kiteytyvät "vanhanaikaiset" johtajuuden periaatteet. Jos leader on kuohkea viineri, on manager jälkiuunileipää.

Nämä kaksi johtajuuden tapaa eivät ole millään muotoa toisensa poissulkevat. Leader ja manager voivat olla sama henkilö. Toistensa synonyymejä ne eivät silti ole. Leadership on enemmän kuin johtajan muodolliset tehtävät. Leadership-toiminta luo suuret kehykset, joiden sisällä management toimii. Toisaalta hyvin hoidettu management toimii kasvualustana leadershipin aatteille ja ajatuksille. Leadershipin hyveitä ovat luovuus, ennakkoluulottomuus ja empaattisuus. Hyvä management taas on tehokasta, toimivaa ja taloudellista.

(Kirjassa esitetyn considerate leader - task-oriented leader -kahtiajaon voi äkkiseltään ajatella edustavan samaa asiaa. Tehtäväkeskeiseen johtamistapaan liitetään kuitenkin yleensä kielteisiä sävyjä, huomaavainen tyyli on ikään kuin oikea vaihtoehto. Leadership taas ei pärjää ilman managementia, ja päinvastoin.)

Huom.! Teksti on kirjoitettu vanhan painoksen pohjalta. En kuitenkaan usko, että uudessa on mitään kovin ratkaisevaa lisättävää. Jos arveluttaa, lukekaa itse.

Monet tutkijat kannattavat demokraattista/osallistuvaa johtamistyyliä.

Miksi? Mitä ovat tämän lähestymistavan väitetyt hyödyt, ja mitä ovat potentiaaliset karikot?

Huchynski & Buchanan 4.s painos kappale 21 ja sivut 322,333

Demokraattinen/osallistuva johtamistapa on:

- johtaja kuuntelee alaistensa mielipiteitä, ottaa heidät huomioon
- johtaja delegoi, kysyy alaisilta neuvoja ja mielipiteitä
- johtaja osallistuu aktiivisesti toimintaan
- työntekijöillä (alaisilla on paljon vapauksia)
- muodollisella johtajuudella ei ole merkitystä

Tutkijat pitävät tätä johtamistapaa autokraattista (auktoriteettiin perustuvaa) johtamistapaa parempana, koska:

- tyyli sallii yksilönvapauden organisaatiossa
- toiminta tuntuu mielekkäämmältä, kun saa itse olla mukana päätöksenteossa
- nykyajan arvomaailma suosii enemmän demokraattissosiaalisia ja poliittisia arvoja kuin diktatuuria tai byrokratiaa
- se sopii paremmin asiantuntijaorganisaatioihin, sillä ne, joilla on paras mahdollinen tietämys aiheesta, ovat tekemässä päätöksiä
- on paljon tutkimusmateriaalia, jonka mukaan ko. johtamistapa on tehokkaampi (esim. Ransis Likertin tutkimus)

On kuitenkin muistettava, että johtamistyylin soveltuvuus riippuu kontekstista, jossa toimitaan (johtamisen kontingenssiteoriat).

Lähestymistavan väitetyt hyödyt:

* työntekijät ovat osallisia päätöksenteossa:

- ☞ päätökset hyväksytään paremmin
- ☞ molemminpuolinen luottamus
- ☞ päätöksien perusteet ovat kaikkien tiedossa
- ☞ uusien ja luovien ideoiden vaatimat päätökset nopeita tehdä

* informaatio kulkee paremmin, kuin autokraattisessa organisaatiossa (s.322 kommunikaatioverkostot)

* ystävällinen ilmapiiri

* alaiset saavat kommunikoida ja tehdä valintoja vapaasti

* johtajan läsnäololla ei ole vaikutusta suoritukseen

Lähestymistavan potentiaaliset karikot:

* helppoissa ja yksinkertaisissa tehtävissä liian monimutkainen päätöksentekotapa; päätöksenteko hidasta, koska kaikkien on analysoitava tietoa ennen päätöksentekoa (vrt. autokraattinen tapa, jossa yksi henkilö tekee päätöksen itsenäisesti)

* liian suuren vapauden antaminen voi johtaa siihen, että suoritus jää vajaaksi tai kokonaan tekemättä

- * epävarmat ja huonosti motivoituneet työntekijät eivät itsenäisesti pysty tekemään tehtävän kannalta oikeita päätöksiä
- * kriisin kohdatessa tarvitaan voimakasta johtajaa, joka kykenee ottamaan tilanteen haltuunsa (esim. terrori-iskut ja George W. Bushin toiminta).

Mitä on unitaristinen ja mitä pluralistinen näkökulma organisatoriseen konfliktiin? Kumman arvioisit olevan lähempänä totuutta?

Unitaristinen eli traditionaalinen näkökulma korostaa organisaation olevan kuin yksi suuri perhe: sen pitäisi olla harmoninen, yhteistoimintaan halukas rakenne, jossa ei pitäisi esiintyä konflikteja ollenkaan. Organisaation oletetaan soutuavan koko ajan samassa veneessä, jolloin kaikilla on yhteinen tavoite toiminnalle. Johtajalla on oikeus määrätä muut tekemään halunsa mukaan kaikkien yhteisen edun nimissä.

Konflikti nähdään pahan ja harmillisena asiana, jota pitäisi mahdollisuuksien mukaan välttää. Konflikti voi seurata kolmella tavalla: joko väärinymmärrysten seurauksena, johdon virheellisenä suunnitelmana yhteistoiminnallisen rakenteen muodostamiseksi tai työntekijöiden joustamattomuuden ja jääräpäisyyden seurauksena. Kaikissa tapauksissa johdon tehtävä on sama. Sen tulee tunnistaa konfliktin syy, eliminoida se ja taata teollinen rauha.

Pluralistinen näkökulma lähtee ajatuksesta, että yksittäisen työntekijän etu ei välttämättä ole sama kuin johdon. Sen sijaan jokaisella on omat halunsa ja päämääränsä, joiden mukaan organisaatio voidaan jakaa erillisiin mutta läheisesti yhteen kuuluviin ryhmiin, joilla on omat päämääränsä. Toisinaan intressit yhtyvät, toisinaan eivät, jolloin seuraa konflikti.

Tällöin johdon tehtävä on tasapainon ylläpitäminen mahdollisten konfliktiosapuolten välillä ja eri ryhmien välisten intressien hallinta. Pluralismin mukaan konflikti voidaan ratkaista kompromissilla kaikkien edun mukaisesti. Kaikkien osapuolten täytyy tällöin rajoittaa vaatimuksiaan tasolle, joka on muiden mielestä ainakin siedettävä.

Pluralistisen näkökulman mukaan konflikti on väistämätön. Tietyissä olosuhteissa se voi jopa parantaa menestystä. Konflikti vahvistaa tämän teorian mukaan nykyistä tilaa. Organisaatio on eri suuntaan pyrkivien ihmisten joukko, jonka sisäisiä konflikteja tulee hallita niin, että organisaation yhteiset tavoitteet saadaan sopusointuun. Jatkuva sisäinen taistelu säilyttää organisaation elinvoiman ja tehokkuuden.

Mielestäni on epärealistista olettaa, että organisaatiossa kaikilla voisi olla vain yhteisiä päämääriä, joiden kesken ei ikinä pitäisi tulla ristiriitoja. Paljon luonnollisempaa on pluralistisen näkökulman mukainen käsitys organisaatiosta joukkona eri asioita haluavia ihmisiä, jotka kuitenkin yhdessä tekemällä voivat saada aikaan organisaation yhteisiä päämääriä tavoittelevia asioita. Konflikteja seuraa välttämättä eri mielipiteiden kohdatessa, mutta niitä selvittelemällä saadaan todennäköisesti aikaan kaikkia tyydyttävä ratkaisu. Unitaristisen mallin mukainen yhteen suuntaan pyrkivä organisaatio voisi olla lähinnä tavoitteellinen malli: olisihan monessa tilanteessa helppoa, jos koko organisaation tavoitteet todella olisivat samat. Tällöin kukaan ei joutuisi luopumaan mistään. Tämä kuitenkin jättää pois sisäisen konfliktin tuoman elinvoimaisuuden paranemisen, enkä usko sen muutenkaan olevan mahdollinen todellisuudessa.

Miten rationaalinen ja poliittinen näkökulma organisaatioon eroavat toisistaan?

(Huom! Kysymys jatkui: Kumman arvioisit olevan lähempänä totuutta?)

(s. 669-674 3.painos)

Rationaalisen mallin määritelmä:

Käyttäytyminen yrityksessä ei ole satunnaista. Valinnat tehdään loogisesti ja päämäärät ovat selkeitä. Päätöksenteossa päämäärä määritellään, vaihtoehdot tunnustetaan ja valitaan se vaihtoehto jolla saavutetaan päämäärä kaikkein parhaiten.

Poliittisen mallin määritelmä:

Organisaatio koostuu ryhmistä, joilla on erilaiset tavoitteet, päämäärät ja arvot. Ja missä valtaa sekä vaikutusvaltaa tarvitaan päätösten saavuttamiseen.

Rationaalinen	Poliittinen
Päämäärät ovat selkeitä. Kaupalliset organisaatiot tavoittelevat kannattavuutta.	Organisaation päämäärä saattaa vääristyä, kun teknologinen johtajuus ottaa etusijan kannattavuuden edelle.
Yrityksen sisällä päämäärät ja preferenssit ovat yhdenmukaisia eri osastojen ja ryhmien välillä.	Eri ryhmillä on omat intressit ja prioriteetit jotka muuttuvat ja jotka saattavat mennä koko organisaation edun edelle. Yksi selkeä yhteinen päämäärä on mielikuvitusta.
Vaikka päämäärä vääristyisi, kuitenkin keinot sen saavuttamiseen pysyvä selkeinä ja rationaalisina. Organisaation rakenne tarjoaa rationaalisen tavat pyrkiä päämäärään.	Max Weberin rationaaliselta näyttävällä organisaatiolla on monta toimintahäiriötä kuten päämäärät huonosti asetetut ja yksiköt kilpailevat keskenään.
Informaatio yrityksessä on systemaattista, tarkkaa ja syvällistä	Epäselvää informaatiota joudutaan käyttämään. Ja sitä ennakoidaan strategisesti.
Jos sekä päämäärä ja tavat siihen pyrkimiseen hämärtyvät, työntekijät toimivat edelleen rationaalisesti työssään ja keskenään	Yrityksillä on kulttuuri, joka saattaa hämähäyttää sen mitä on tekeillä. Kulttuuri kehittyy tiedostamatta ja on epäkriittisesti omaksuttu.
Jos jopa yrityskulttuuri vääristyy todellisuudesta, kommunikaatio pystyy ylittämään tämän ongelman osoittamalla selkeästi sen mitä on tapahtumassa	Hyvään kommunikaatioon sisältyy muutakin kuin vain konsultointia tai asian kertomista ihmisille. Se tulee yhteisistä päämääristä ja arvoista. Kun tämä piirre on poissa, kommunikaatiolla ei pystytä täyttämään tullutta tyhjiötä.
Parannettu ylhäältä alaspäin etenevä johdon päätösten tekeminen pystyy voittamaan valintoja koskevat ongelmat, jotka maksimoivat voittoja	Ongelmana on ehkä liiallinen johdon kontrolli ja työntekijöiden vähäinen sitoutuminen sekä mukana olo. Päätökset saattavat olla tulos väittelyistä ja vuorovaikutuksesta eri ryhmien välillä jotka kilpailevat keskenään.

Max Weber 1947 ennusti, että rationaalinen toiminnan malli tulee syrjäyttämään emotionaalisen mallin(toimitaan tunteiden viemänä) sekä traditionaalisen mallin(toimitaan sen hetkisten tapojen vaatimalla tavalla).

James March 1962 oli ensimmäisiä joka kritisoi rationaalista mallia siinä, ettei se ota mukaan yksilöiden organisaation sisällä olevia eroavaisuuksia, erimielisyyksiä ja eri päämääriä. Hän kuvasi yrityksiä poliittisina liittoutumina.

Teknologinen determinismi ja sen kritiikkiä

Kirjassa (4.painos) s.74 =>

Ydinajatus

”Yrityksen tuotannossa käyttämät teknologiat määrittävät organisaatorakenteen”

Yrityksen käyttämää teknologiaa voidaan luokitella kolmella tavalla: sen mutkikkuuden perusteella, sen käytön vaatimien työvaiheiden toisistaan riippuvuuden perusteella tai sen toiminnan ja tulosten ennustettavuuden perusteella.

Huomautus: Tässä yhteydessä teknologialla (technology) tarkoitetaan ristiin sekä työn teknisiä apuvälineitä että työskentelytekniikkaa. Kirjassa käsitteeseen viitataan useimmiten monikkomuodossa (technologies), jonka voi tapauskohtaisesti katsoa sisältävän joko molemmat tai vain toisen.

Teknologian mutkikkuus

Mitä mutkikkaampaa tuotantoon käytettävä teknologia on ja mitä mutkikkaampia työvaiheita sen käyttämien vaatii, sitä monitasoisempi ja raskaampi organisaatio tarvitaan. Monimutkaisuuden määrittämiseen käytetään Woodwardin 10-portaista asteikkoa, jossa 10 on mutkikkain. Matalan monimutkaisuuden prosesseissa (1-4) tuotetaan *yksittäisiä tuotteita* ja sama työntekijä työskentelee alusta loppuun tuotteen parissa. Keskimääräisen monimutkaisuuden prosesseissa (5-7) puhutaan *massatuotantona* valmistettavista tuotteista, joiden valmistuksessa yksi työntekijä suorittaa vain oman osansa tuotannosta. Korkean monimutkaisuuden prosesseissa (8-10) on kyse pitkälle *automatoituneesta prosessituotannosta*, jossa työntekijät kontrolloivat automatiikkaa ja huolehtivat prosessin yhden vaiheen valvonnasta

Teknologian vaatima vuorovaikutus (ie. prosessivaiheiden riippuvuus toisistaan)
Aluksi on syytä määritellä toisistaanriippuvuuden muodot:

Rinnakkainen toisistaanriippuvuus (pooled interdependance) tarkoittaa sitä, että yksilöt tai yksiköt tekevät rinnakkain toisistaan riippumatonta työtä, joiden tuloksista lopputulos muodostuu. Esimerkiksi yliopiston kurssit; kukin luennoitsija assistentteineen vastaa omista kursseistaan, mutta lopputuote eli valmistuva opiskelija muodostuu kaikilla käydyillä kursseilla saavutetusta kokonaistiedosta.

Sarjoittainen toisistaanriippuvuus (sequential interdependance) tarkoittaa sitä, että erilliset yksilöt tai yksiköt suorittavat työn eri vaiheita tietyssä järjestyksessä lopputuloksen saavuttamiseksi. Esimerkiksi auton kokoonpanolinja, jossa rungon päälle kootaan osat yksitellen järjestyksessä, jotta linjan toisesta päästä saataisiin valmis auto.

Jatkuva toisistaanriippuvuus (reciprocal interdependance) tarkoittaa sitä, että

lopputuloksen saavuttaakseen yksilöt tai yksiköt ovat kokoajan riippuvaisia toisten töistä ja joutuvat työskentelemään jatkuvasti yhdessä. Esimerkiksi lentokentän henkilökunta; sekä matkustamohenkilökunnan että koneen pilottien että lennonjohdon että terminaalihenkilökunnan on työskenneltävä saumattomasti yhdessä, jotta oikeat matkustajat saadaan oikeaan koneeseen ja kone saadaan turvallisesti ilmaan.

Kun teknologiaa luokitellaan sen vaatiman eri yksilöiden tai yksiköiden välisten vuorovaikutusten perusteella, käytetään kolmijakoista luokitusta *välittävään* (mediating), *laajasti linkittävään* (long-linked) ja *intensiiviseen* (intensive) teknologiaan. Nämä linkittyvät suoraan toisistaanriippuvuuden lajeihin. Välittävää teknologiaa käytettäessä toisistaanriippuvuus yksiköiden välillä on rinnakkaista, laajasti linkittävässä teknologiassa sarjoittaista ja intensiivisessä jatkuvaa.

Teknologiaan liittyvä toisistaanriippuvuus asettaa tarpeet koordinoinnille eli vuorovaikuttamiselle. Tätä luokittelua käytettäessä organisaatio muodostuu tasoittain ensin yksilöiden ja sitten yksiköiden välisistä koordinointisuhteista ja hierarkiasta (huom. Termi co-ordination on tässä suomennettu koordinoinniksi. Suomessa sana tarkoittaa lähinnä hallinnointia, mutta englanninkielinen vastine pitää sisällään myös yhteistyötä (co-operating)) Välittävä teknologia tarvitsee vähän koordinointia, joka muodostuu lähinnä kategorioinnista ja menettelytapojen määrittämisestä. Laajasti linkittävä teknologia vaatii jonkin verran jatkuvaa koordinointia, keskeistä on toiminnan aikatauluttaminen ja etukäteen suunnittelu. Intensiivinen teknologia vaatii myös laajaa ja jatkuvaa organisointia. Huomattava on, että organisoinnin ei tarvitse välttämättä tapahtua ylhäältä päin, vaan yksilöt voivat organisoida työskentelyään keskenään.

Teknologia ja tulosten ennustettavuus

Tarkastellaan kahta suuretta: työtehtävien vaihtelevuutta ja työtehtävien analysoitavuutta. Analysoitavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä ongelmatilanteiden ratkeamista; jos tehtävissä esiintyy säännöllisesti samantapaisia ongelmia, joihin on olemassa standardiratkaisut, sanotaan, että tehtävät ovat helposti analysoitavissa (high analyzability). Vastaavasti jos ongelmat ovat tapauskohtaisia, ja niiden ratkaisu vaatii luovaa innovatiivista työskentelyä, sanotaan niiden olevan heikosti analysoitavissa (low analyzability). Vaihtelevuudella puolestaan tarkoitetaan ensisijaisesti suorituksessa esiintyvien ongelmien kirjoa.

Määritetään, että työtehtävät voivat olla luonteeltaan joko heikosti tai helposti analysoitavia ja joko vähän tai paljon vaihtelevia keskenään riippumattomasti, saadaan neljä työtehtävän arkkityyppiä, joiden suorittamiseen tarvitaan neljää eri teknologian arkkityyppiä.

Tehtävät, jotka vaihtelevat vähän ja ovat helposti analysoitavia tarvitsevat rutiiniteknologiaa (routine technology). Paljon vaihtelevat ja heikosti analysoitavat tehtävät vaativat mutkikkaampaa, rutiinitonta teknologiaa (non-routine tech.), heikosti analysoitavat, mutta vähän muuttuvat tehtävät valmistusteknologiaa (craft tech.) ja helposti analysoitavat ja paljon vaihtelevat tehtävät muokkausteknologiaa (engineering tech.). Esimerkkejä: Rutiiniteknologia: kokoonpanolinjat ja myyntitehtävät, Rutiiniton teknologia: tutkijat ja tuotekehittäjät, Valmistusteknologia: kultaseppä, Muokkausteknologia: lakimiehet, kirjanpitäjät ja rakennusinsinöörit) (jaottelun sisäistämistä helpottaa, jos pohtii, miksi, miten

tunnusmerkit täyttyvät)

Myös näin teknologiaa jaotellaessa organisaatiomuodossa on kyse tarvittavien koordinaatiosuhteiden verkostosta. Huomionarvoista on, että eri teknologiaa vaativissa yksiköissä voi erilainen organisointi olla tarpeen. Nyrkkisääntönä on, että ongelmanratkaisun mutkistuminen (eli heikko analysoitavuus) asettaa tarpeita korkean tason koordinoinnille ja ongelmien määrän kasvaminen aiheuttaa tarpeita matalan tason koordinoinnille. Rutiiniteknologia esimerkiksi tarvitsee vähän vuorovaikutusta, joten tarvittava organisaatio on varsin mekaaninen. Rutiiniton teknologia puolestaan tarvitsee paljon koordinointia sekä matalalla että korkealla tasolla, mikä johtaa matriisiorganisaation tyyppisiin ratkaisuihin. (matriisiorganisaatio = yksilöllä on samanaikaisesti asema kahdessa tai useammassa yksikössä ja hän vuorovaikuttaa niiden välillä)

Kritiikkiä

Determinismin kanssa rinnakkainen koulukunta ”Strateginen valinta” on sitä mieltä, että organisaatorakenne ei määräydy ja muodostu automaattisesti pelkän yhden tekijän mukaan, vaan se on enemmänkin organisaation muodostajien ja johdon päätettävissä oleva strategian valinta. Toisaalta determinisminkään kannattajat eivät ole kaikki sitä mieltä, että juuri teknologia olisi ainoa määräävä tekijä. Myös ympäristö eli asiakkaat, työntekijöiden taustat ja valmistettavat tuotteet muokkaavat organisaation kasvoja.

Kuvaile oppivan organisaation piirteitä. Selitä myös käsitteet single-loop ja double loop learning sekä tacit ja explicit knowledge.

Kirjassa (4.painos), Chapter 4, s.127-129, s.133 (käsitteet)
Luento 5.3.2004 (Prof. Matti Vartiainen)

Oppivan organisaation idea esiteltiin kirjallisuudessa 1970-80 –lukujen taitteessa, mutta “muotiin” se tuli vasta 1990-luvulla.

Eräs (Marleen Huysman, 1999) **määritelmä oppivalla organisaatiolle** kuuluu seuraavasti:

“Se mahdollistaa jäsentensä oppimisen siten, että tuloksena syntyy innovaatioita, tehokkuutta, parempi kyky sopeutua ympäristöön sekä kilpailullista etua.”

Tarve oppivalle organisaatiolle syntyy mm. seuraavista nykyajan haasteista:

- Nopeat ja arvaamattomat jatkuvat muutokset
- Globalisaatio
- Tiedon nopea uusiutuminen ja tiedon kasvava rooli tuotteissa ja palveluissa, esim. uudet informaatio-teknologiat
- e-business, etätyö, mobiilityö yms.
- Pula osaavasta työvoimasta sekä kyvykkään työvoiman menetykset 1990-luvulla
- Joustavuus, luovuus ja reaktiokyky ovat nykyään hinnoiteltuja kyvykkyyksiä.
- → Näin ollen tiedosta ja ymmärryksestä on tullut yksi osatekijä kilpailullisen etulyöntiaseman tavoittelussa. Organisaation ja sen jäsenten kyvykkyys on keskeistä.

Oppiva organisaatio pyrkii tuomaan yksilön omakohtaisen tiedon ja osaamisen yleiseksi voimavaraksi.

Nonaka ja Takeuchi (1995):

Kyvystä luoda tietoa ja ratkaista ongelmia on tullut lähes jokaisen yrityksen ydinosaamista (core competence) ja jokainen yrityksen työntekijä (alinta hierarkiatasoa myöten) on ‘tietotyöläinen’.

Tyypillisiä piirteitä oppivalle organisaatiolle:

- Yhdistää talouden ja oppimisen
- Nopealiikkeinen ja joustava
- Organisaatorakenteet nähdään väliaikaisina ja niitä voidaan muuttaa vaatimusten muuttuessa
- Tiedon hallinta ja arviointi
- Julkinen tiedotuspolitiikka

- Kokeiluille avoin
- Teknillis-pohjainen oppiminen ja tietojohdaminen (knowledge management: tietämyksen, osaamisen johtaminen)
- Sitoutuminen kehittymiseen
- Toiminallinen monimuotoisuus luovuuden rohkaisemiseksi
- Ylimmän johdon sitoutuminen ja 'sankaruuden' jakaantuminen myös alemmille tasoille
- Päätöksentekoon osallistuu useimmat organisaation jäsenet
- Työvoima kyvykästä ja heillä on mahdollisuuksia sekä valtuuksia
- Kaikki asiakasrajapinnassa toimivat koetaan tärkeiksi informaation tuojiksi
- Yritysten välinen oppiminen: tiedonvaihto, yhteishankkeet

Käsitteitä:

- *Single-loop learning:*
Palautteesta oppiminen. Säädetään ja parannellaan vanhaa toimintamallia saadun palautteen perusteella, tavoitteena säilyttää (yksilön, ryhmän ja organisaation) suorituskyky ennaltamäärätyllä tasolla.
- *Double-loop learning:*
Kyseenalaistamalla oppiminen. Ei ainoastaan pyritä säilyttämään suorituskykyä ennallaan, vaan pyritään haastamaan ja uudelleen muokkaamaan taustalla olevia toimintamalleja, tavoitteena suorituksen paraneminen.
- *Tacit knowledge:*
Yksilölle ominainen henkilökohtainen tietämys ja ymmärrys. Vaikea tuoda muille julki, koska pohjautuu yksilön kasaantuneisiin kokemuksiin, intuition, vaistoon ja arvostuksiin.
- *Explicit knowledge:*
Tietoa ja ymmärrystä, joka on kodifioitua (koodattua), julkituotua ja kaikkien saatavilla.

Hawthorne-tutkimukset ja niiden johtopäätökset?

Kirjassa (4.painos) Chapter 9, s.280-286

Hawthorne-tutkimukset tehtiin USA:ssa 1920 ja 1930 -luvulla. Tutkimukset tehtiin Hawthornen tehtaalla, joka oli puhelimia valmistava AT&T:n alatehdas. Aluksi tutkittiin fyysisten olosuhteiden (valo, lämpötila, kosteus) muutosten vaikutusta tuottavuuteen. Näistä siirryttiin tutkimaan työyhteisön syvempiä psykologisia tekijöitä. Akateemista tutkimusryhmää johti Georg Elton Mayo, joka oli taustaltaan filosofi / psykoanalyttikko.

Tutkimustulokset osoittivat, että sosiaalisilla tekijöillä on ensisijainen vaikutus työkäyttäytymiseen. Monista tehdyistä tutkimuksista neljä seuraavaksi esiteltävää nousivat keskeisimmiksi.

ILLUMINATION EXPERIMENTS (1924-27)

Tutkittiin valaistuksen määrän ja laadun vaikutusta tehokkuuteen. Tutkimuksessa osoittautui, että tuotannon muutokset eivät olleet sidoksissa suoranaisesti valon määrän muutoksiin. Tästä pääteltiin, että valo-olosuhteet ovat ainoastaan vähäisen merkityksen omaava yksi osatekijä.

RELAY ASSEMBLY TEST ROOM EXPERIMENTS (1927-33)

Seuraavaksi tutkittiin releiden kokoonpanoryhmää. Käsien koottavissa releissä oli 35 osaa. Osastolla työskenteli satoja työntekijöitä, jotka olivat ryhmittyneenä monille penkkiriveille. Osastolla vallitsi kova kuri.

Tutkittavaksi otettiin normaalin työvoiman joukosta kuuden hengen ryhmä naisia. Aluksi valittiin kaksi ystävää, jotka valitsivat keskenään neljä muuta. Naisia tutkittiin tarkasti ja systemaattisesti tutkijan pitäessä yllä ystävällistä ilmapiiriä.

Tutkimuskohteina olivat väsymys, tauotus, työpäivän pituus, työkalujen vaihto sekä asenne työhön ja yritykseen. Muuttujia vaihdeltiin 13 kierroksen aikana useasti.

Tutkimuksen aikana tutkittavien tuotantomäärät nousivat lähes jatkuvasti. Tutkijoiden johtopäätös tutkimusvaiheesta oli, että tutkittavien motivaatioon ei vaikuttanut ainoastaan raha tai työolojen paraneminen, vaan asenteisiin ja pyrkimykseen parempaa tulosta kohti vaikutti itsenäisesti valittu ryhmä, johon naiset kuuluivat.

INTERVIEWING PROGRAMME (1928-30)

Tästä siirryttiin haastattelututkimukseen. Johtajia kiinnosti työntekijöiden asenteet valvojia ja työoloja kohtaan, sekä tämän vaikutus moraaliin. Tässä vaiheessa suoritettiin yli 20 000 haastattelua, jotka alkoivat aluksi järjestelmällisillä kysymyksillä koskien työtä, mutta siirtyivät siitä epäsuorempiin ja avoimpiin kysymyksiin. Keskustelun aiheet siirtyivät samalla työoloista perheeseen ja sosiaalisiin aiheisiin.

Keskusteluissa tuli esille epämuodolliset, "jengimäiset" ryhmät virallisten työryhmien

sisällä. Näillä ryhmillä oli omat johtajansa työläisten keskuudessa. Näin ollen tämän vaiheen kautta löytyi tärkeä **epämuodollinen organisaatio** (informal organization), joka perustui spontaanisti muodostuneisiin suhdeverkkoihin ja jonka pohjalla oli osallisten yhteiset kiinnostuskohteet ja ystävyysuhteet.

BANK WIRING OBSERVATION ROOM -EXPERIMENT (1931-32)

Tässä tutkimusvaiheessa tutkittiin johdotusryhmän miestyöntekijöitä. 14 miestä ryhmitettiin muodollisiin kolmen työntekijän alaryhmiin, joille asetettiin myös yksi valvoja kullekin ryhmälle.

Lisäksi kaksi tarkkailijaa liikkui ryhmien välillä.

Tutkimuksessa huomattiin, että näiden kolmen ryhmän sisältä löytyi omia epämuodostuneita ryhmiä (kuppikuntia), joiden jäsenistö ei noudattanut muodollisten ryhmien ryhmäjakoa.

Nämä kuppikunnat kehittivät omat epämuodolliset käyttäytymissääntönsä sekä mekanismit niiden vahvistamiseksi. Tutkittavat pelkäsivät, että jos he tekisivät hyvää tulosta tutkimuksen aikana, heidän normaalia työtahtiaan kasvatettaisiin. Tämän seurauksena he säätelivät tuotantotulostaan keinotekoisesti ja sopivat keskenään "oikean" päivätuotantomäärän. Ryhmä sääteli yksittäisiä jäseniä rangaistusten avulla.

Tutkimusvaiheen tulos oli, että työntekijät ovat enemmän alttiita kumppanuusryhmien sosiaalisille voimille kuin johdon kontrollille ja kannustimille. Yleistettynä: työntekijöiden vastaanottokyky johdon tavoitteita kohtaan riippuu siitä, kuinka paljon johtaja pystyy kohtaamaan työntekijöiden sosiaalisia tarpeita, esim. tarve hyväksynnälle.

JOHTOPÄÄTÖKSET:

1. Työmotivaatio riippuu paljon muustakin kuin pelkästään palkasta ja työolosuhteista.
2. Työ on ryhmätoimintaa, yksilöt nähtävä ryhmän jäsenenä, ei eristyksissä muista.
3. Tunnustuksen, turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen tarve on fyysisiä toimintaolosuhteita tärkeämpi arvioitaessa työntekijän moraalialia ja tuottavuutta.
4. Epämuodolliset ryhmät kontrolloivat vahvasti yksilön työtapoja ja asenteita omilla epävirallisilla säännöillään ja rangaistuksillaan. Epämuodollisen ryhmän kykyä motivoida yksilöä ei pidä aliarvioida.
5. Työnvalvojan pitää olla tietoinen
 - yksilön sosiaalisista tarpeista
 - epämuodollisten ryhmien voimastavoidakseen ohjata työntekijöitä johdon asettaman virallisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Miten ”traditionaalisen” työsuunnittelun periaatteet ja käytännöt ovat soveltamiskelpoisia ja menestyksellisiä nykyisissä organisaatioissa?

Englanninkielisten kysymysten perusteella kyseessä on ”scientific management”, jota siis luentokalvoissa käsitellään taylorismina ja tieteellisenä liikkeenjohtona. Olettanemme tämän siis olevan kyseistä ”traditionaalista” työsuunnittelua.

Kirjassa Chapter 13 (s. 413-423, kysymykseen vastataan etenkin sivulla 413)

Taustatietoa taylorismista a.k.a tieteellinen liikkeenjohto:

Tieteellisen liikkeenjohdon tavoitteena on:

- tehokkuuden optimointi, lisäämällä työntekijän työtulosta yksilöllisesti ja vähentämällä tahallista työn tekemättömyyttä (työn tekemättömyydellä tarkoitetaan sitä, että työntekijät tekevät työtä muiden työntekijöiden kanssa sovittuun vauhtiin, eikä maksimivauhtiinsa),
- työsuorituksen ennustettavuus, tehtävien jakaminen ja standardisointi pieniin, tarkasti määriteltyihin tehtäviin
- kontrolli, kurin muodostaminen hierarkkisen auktoriteetin avulla.

Taylorin viisi tieteellisen liiketoiminnan peruseriaatetta ovat:

1. Selvä tehtävien ja vastuun jako johdon ja työntekijöiden välillä
2. Parhaan työskentelytavan etsiminen tieteellisiä metodeja hyväksikäyttäen
3. Parhaiten työhön soveltuvan henkilön etsiminen tieteellisen valinnan tuloksena
4. Valitun työntekijän koulutus työtehtävään määrättyllä tavalla
5. Työntekijöiden seuranta auktoriteetti hierarkian ja tiukan valvonnan avulla.

Traditionaalisen työsuunnittelun periaatteita noudatetaan nykyisissä organisaatioissa hyvinkin suuressa määrin. Etenkin kun kyseessä on tarkasti määriteltävissä oleva työtehtävä, kuten puhelinpalvelutyö call centerissä tai myyntityö kaupoissa ja hampurilaisravintoloissa. Taylorismi on myös nähtävissä esimerkiksi koulujen opetuksen jakamisessa opintokokonaisuuksiin ja lukukausiin, sekä elintarvikkeiden pakkausprosessissa.

Niin sanotuissa hanttihommissa, vähän koulutusta vaativissa tehtävissä, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on normaalia suurempi, on traditionaalisen työsuunnittelun periaatteet varsin päteviä. Näissä työtehtävissä ihmiset tekevät tarkasti määrättyä työtä valvonnan alaisena parhaaksi nähdyllä työskentelytavalla. Työskentelytavasta päättää korkeampi taho, tavoitteenaan tehokkuuden optimointi tieteellisen liikkeenjohdon tavoin.

Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet ovat käytettävissä myös teollisuuden koneellisessa tuotannossa, kun lähtökohtana on löytää paras mahdollinen tapa toteuttaa asia, parhaimmalla tehokkuudella, pienissä osissa.

Kyseenalaista tietenkin on se, löytyisikö traditionaalisen työsuunnittelun korvaava

näkökulmaa aloille, jotka yhä noudattavat näitä periaatteita orjallisesti. Pyrkiessä maksimitehokkuuteen, tulee usein ihmisen tarpeet unohdettua, etenkin jos nojataan täysin tayloristiseen näkökulmaan, jonka mukaan raha on ihmisen ainoa motivaatio. Yhtenä tasapainottavana tekijänä on yrityksissä käytetty työnvaihtoa, jossa ihmiset vaihtavat organisaation sisällä toiseen tayloristisesti toteutettuun tehtävään, näin välttäen työnteon yksitoikkoisuuden tunteen.

Fayolin klassinen management-teoria ja sen kritiikkiä?

Kirjassa s.500-504

Fayolin yleinen liikkeenjohto

Fayolin kiinnostuksen kohteena olivat organisaatorakenteen perusteet ja liikkeenjohdon käytännöt. Fayol esittää neljätoista perusolettamusta organisaation rakenteesta ja toiminnasta. Fayol keksi teoriansa mututuntumalla.

1. Työn jako.
2. Auktoriteetti ja vastuu.
3. Kuri.
4. Käskyjen yhtenäisyys.
5. Suunnan yhtenäisyys.
6. Yksilöllisten halujen ja kiinnostusten alistaisuus.
7. Korvaus.
8. Keskittyminen.
9. Komentoketju.
10. Järjestys.
11. Kohtuus.
12. Omistuksen tasapainoisuus.
13. Aloite.
14. Esprit de corps. (= team spirit)

Fayolin kuusi johtamisen perustehtävää:

- ennustaminen
- suunnittelu
- organisointi
- johtaminen/motivointi
- koordinointi
- valvonta

Kritiikkiä:

Vuosien varrella paljon kritiikkiä: Thomas 1993, Child 1969, March ja Simon 1958, Peters ja Waterman 1982.

Tiivistelmä kritiikistä:

- harhaanjohtavasti muodostettu yksinkertainen standardoitu johtamismalli, joka ei välttämättä ole optimoiduin mahdollinen.
- militäärinen johtamismalli, joka sisältää kuria, käskyjä ja järjestystä.
- tiukan kurin negatiivisena seurauksena työntekijöiden motiivin laskeminen ja laskeutunut tehokkuus.
- muodollinen organisaatorakenne, jossa unohdetaan kriisinhallinta, päätöksenteko ja kommunikaatio.
- organisaatioiden kompleksisuuden aliarviointi

- perustuu epäluotettavaan henkilökohtaiseen arvioon, eikä systemaattiseen tutkimukseen.
- puuttuva huolehtiminen ihmisten välisestä kanssakäymisestä
- konfliktien aliarviointi
- yksilön tiedon prosessoinnin aliarviointi
- ihmisten ajattelun väärinymmärrys
- yliarvostettu, ottaen huomioon, että ei ole yhtä parasta tapaa johtaa yritystä.

Selitä vallan eri lähteet johtamisessa (power bases in leading).

Kirjassa s.709-710

Vallan eri lähteet johtamisessa:

(+ hyvä vaikutus, - huono)

Tässä on pohdittu kirjan perusteella johtajan valtaa kriittisesti-
Johtaja on henkilö jolla on valtaa.

- + palkitseminen.
- pakottaminen. fyysinen tai henkinen vahinko.
- + auktoriteetti. kriisien ja tarpeen aikana.
- auktoriteetti. valta ja muiden pakko totella johtajaa. myös hyväksikäyttävä auktoriteetti
- + referenssi. Luonteeseen ja karismaan perustuva johtaminen. myös ystävyys, tiedon jakaminen, yhteisen kiinnostukset
- + asiantuntija johtajuus. auttaa muita
- asiantuntija johtajuus. vapaaehtoinen asiantuntemus luo esteitä, eli alaisia harmittaa esimiehen tiedon syöttäminen.
- informaatio. työntekijöillä on liikaa tietoa ja voi seurata tietovuotoja.
- + yhteydet. asistentit ja sihteerit toimivat johtajan sijaisina.
- yhteydet. asistentit ja sihteerit toimivat johtajan sijaisina omien henkilökohtaisten kiinnostustensa mukaan noudattaen tiukasti omia mielipiteitään
- + ryhmä. yhteinen ongelman ratkonta, konfliktien hallinta, aivohautomo, ryhmässä enemmän voimaa kuin yksilössä.
- ryhmä. pari yksilöä hallitsee ryhmän ajattelua.

Millä tavalla organisatoriset konfliktit voivat olla hyödyllisiä?

s. 774 (interactionist frame of referense ->) – 776 (Differences can be fruitful)

Interaktionistinen viitekehys (interactionist frame of reference) näkee konfliktit positiivisena, tarpeellisena, voimana tehokkaaseen suoritukseen. Tämän viitekehysten mukaan konflikteja pitäisi rohkaista niiden ilmentyessä ja stimuloida niiden puuttuessa. Tavoiteltava konfliktien minimitaso rohkaisee organisaatiossa itsekriittisyyttä, muutosta ja innovatiivisuutta. Konflikteja on kahdentyyppisiä: tarkoituksenmukaisia ja häiriintyneitä (?) (functional and dysfunctional). Tarkoituksenmukaiset konfliktit tukevat organisaation päämääriä ja parantavat suorituskkyä. Suorituskyvyn paraneminen johtuu siitä, että konfliktit paljastavat heikkouksia organisaation päätöksenteossa ja tämä edesauttaa muutoksien tapahtumista organisaatiossa. Sopiva määrä konflikteja saa aikaan koheesiota, tuottoisuutta, yhteistyötä, suuntautumista päämäärien saavuttamiseen, innovatiivisuutta ja muuttuvuutta, valmiuden ratkaisujen etsimiseen ja luovasti ympäristöön sopeutumisen.

Konfliktien hyötyjä:

- Ne motivoivat ja antavat energiaa piilevien ongelmien käsittelyyn.
- Ne tekevät piilevistä ongelmista avoimia.
- Ne lisäävät ihmisten ymmärtämystä oikeista päämääristä ja mielenkiinnon kohteista.
- Ne lisäävät yhteisymmärrystä eri työntekijäryhmien välillä.
- Ne saavat aikaan tunteen asioiden kiireellisyydestä.
- Ne saavat luopumaan välttelevästä käytöksestä ja ehkäisevät ennenaikaisia ja usein vaarallisia päätösongelmia.

Millä eri tavoilla konflikteja voidaan organisaatioissa käsitellä ja milloin mitäkin lähestymistapaa kannattaa käyttää?

Managing conflict s. 784-786 (taulut 23.3 ja 23.4)

Konflikteja voidaan käsitellä yhdistämällä konfliktien ratkaisu- ja stimulaatiolähestymistapoja. Konfliktien ratkaisulähestymistapoja:

1. kilpaileva/puukottava ”yritä saada tahtosi läpi” (competing/forcing)
2. välttelevä ”välttele konfliktien käsittelyä” (avoiding)
3. paljastava ”saavuta sopimus nopeasti” (compromising)
4. mukautuva ”älä järkytä toista osapuolta” (accommodating)
5. yhteistyötä tekevä ”ratkaise ongelma yhdessä” (collaborating)

Näitä lähestymistapoja kannattaa käyttää seuraavissa tilanteissa:

1. kilpaileva/puukottava

- Kun nopea päätös on ratkaiseva.
- Tärkeissä asioissa, joissa tarvitaan epäsuosittuja keinoja, kuten esimerkiksi kuluja leikattaessa.
- Organisaation hyvinvoinnille tärkeissä asioissa, silloin kun tietää itse olevansa oikeassa.
- Sellaisia ihmisiä vastaan, jotka käyttävät hyväkseen kyseenalaista käytöstä.

2. välttelevä

- Kun asia on triviaali tai tärkeämmät asiat painavat päälle.
- Kun ei näe mitään mahdollisuutta omien kiinnostuksien tyydyttämiseksi.
- Kun mahdollinen häiriö voittaa ratkaisun edut.
- Antaakseen ihmisten rauhoittua ja saadakseen perpektiiviä tilanteeseen.
- Kun lisätiedon hankinta voittaa välittömän päätöksen.
- Kun muut voivat ratkaista konfliktin tehokkaammin.
- Kun asiat vaikuttavat sivuavan tai olevan oireita muista asioista.

3. paljastava

- Kun päämäärät ovat tarkeitä, mutta eivät yrityksen itsevarmimpien otteiden tai mahdollisen häiriön arvoisia.
- Kun samanarvoiset vastapuolet ovat omistautuneita toisensa poissulkeville tavoitteille.
- Saavuttaakseen väliaikaisia ratkaisuja monimutkaisille asioille.
- Saavuttaakseen tarkoituksenmukaisia ratkaisuja kiireessä.
- Varasuunnitelmana kun 5. tai 1. lähestymistapa ei onnistu.

4. mukautuva

- Saavuttaakseen paremman aseman tulla kuulluksi, oppia ja näyttää kohtuullisuutensa, kun havaitsee olleensa väärässä.
- Kun asiat ovat tärkeämpiä muille kuin itsellesi.
- Lisätäkseen sosiaalista luottoa myöhempiä tilanteita varten.
- Minimoidakseen tappiot, kun olet häviöllä.
- Kun harmonia ja vakaus ovat erityisen tarkeitä.
- Salliakseen alaisten kehittyä oppimalla virheistään.

5. yhteistyötä tekevä

- Löytäkseen yhtenevän ratkaisun, kun molempien kiinnostuksen kohteet ovat liian tärkeitä vaarannettaviksi.
- Kun päämääränä on oppia.
- Yhdistäkseen sellaisten ihmisten oivallukset, joilla on eri näkökulmat asiaan.
- Lisätäkseen asiaan sitoutumista liittämällä mielenkiinnon kohteet yhteisymmärryksessä.
- Selvittääkseen tunteet, jotka ovat aiheuttaneet häiriötä suhteisiin.

Konfliktien stimulointia voidaan käyttää mikäli se katsotaan tarpeelliseksi.