

Työntekijän valitseminen kuumaan ryhmään

23.1.2024

Kuumat ryhmät työpaikoilla ovat tuottavia, tehtävään sitoutuneita ja valtavirta-ajattelusta poikkeavia yksikköjä. Jäsenten sitoutuminen ei perustu ystävyyssuhteisiin, vaan tulosten saavuttamiseen. Näyttäytyy siltä, että kuumien ryhmien olemassaolo haastaa organisaatiota. Esimerkiksi Leavitt (1996, s. 288) kuvaa lähes 30-vuotta vanhassa artikkelissaan McGregorin ryhmää Massachusetts Institute of Technologyssä 1940-luvulla ja 1960-luvulla Carnegie’s Graduate School of Industrial ollutta ryhmää. Näissä molemmissa ryhmissä olivat kuumien ryhmien ominaisuudet. Ryhmien jäsenet työskentelivät intensiivisesti, ehkä jopa vähän pakkomielteisesti tehtävien parissa ja heillä oli korkeat vaatimukset tekemäänsä ja lopputulosta kohtaan. Molemmat ryhmät olivat erittäin tuottavia. Hänen mukaansa tällaisia innovatiivisia ryhmiä esiintyy monissa muissa paikoissa, mutta ne ovat harmillisesti tukahdutettuja.

Perinteinen organisaatio ei anna elintilaa kuumalle ryhmälle

Levitt (1996, s. 288) antaa ymmärtää, että mitä perinteisempi organisaatio on kyseessä, sitä todennäköisemmin, niille ei löydy elintilaa. Muutosta on kuitenkin hänen mukaansa näkyvissä, sillä asioiden yleisen muutosvauhdin kiihtyessä, joutuvat organisaatiot löysäämään rakenteitaan ja antamaan johtajille enemmän vapautta ja toisaalta muutokset auttavat myös luopumaan tehtävistä, joita ennen piti tehdä lähinnä muodon vuoksi ja joilla ei ollut toiminnan näkökulman kanssa juurikaan mitään merkitystä.

Myös teoksessa Lipman-Blumen & Leavitt (2000) pohdiskellaan kuumia ryhmiä ja niiden olemusta ja

merkitystä työn tekemiseen. Kuumat ryhmät määritellään kirjoittajien (2000, s. 19) mukaan erityksesi mielentilaksi. Kuumalle ryhmälle on ominaista se, että niiden mielentilaa hallitsevat tehtävät ja luja tahto sen suorittamiseen. Tunnusomaista on intensiivinen, tehtäväkeskeinen ja sitoutunut selväpiirteinen toimintatapa.

Lipman-Blumen & Leavitt (2000, s. 55) huomauttavat, että organisaatioissa kuumia ryhmiä on pääsääntöisesti kohdeltu väärin. Ilmeisesti niiden määrätietoisuus tekee niistä vaikeasti johdettavia, mikäli organisaatiota halutaan johtaa perinteisen auktoritaarisella tavalla. Vai onko haasteena kuuman ryhmän suuri sitoutuminen tehtävään, jota he tekevät siksi niin vaikea, että ryhmä vaikuttaa jopa hieman ylimieliseltä? Perinteiset johtajat, toteavat Lipman-Blumen & Leavitt (2009, s. 225), jotka pitävät homogeenisten ryhmien johtamisesta, kaihtavat itsenäisiä ryhmiä ja nostavat kätensä pystyyn kohdatessaan niitä.

Lipman-Blumen & Leavitt (2009, s. 226) ovat korostaneet, että kuuma ryhmä on ennen kaikkea mielentila. Asenne yhdistää ihmiset ja inspiroi heitä haasteiden kohtaamiseen. Poikkeuksellinen luovuus ja intohimo kuljettavat ihmisiä eteenpäin. Ja kuten Lipman-Blumen & Leavitt (2009, s. 226) kirjoittavat, kuuma ryhmä on juuri se tila, josta Mihaly Csikszentmihalyi käyttää sanaa flow.

Kuuman ryhmän lyhyt elinkaari

Käytännössä tällainen kuuma ryhmä ei toimi tai kestä ikuisesti, huomauttavat Lipman-Blumen & Leavitt (2000, s. 25). Liima, joka pitää kuuman ryhmän koossa tai pitäisikö sanoa, tekee siitä kuuman ryhmän, on se, että tehtävän haastavuus ja siihen liittyvä tunne suuresta missiosta on kuuman ryhmän tunnuspiirre. Kirjoittajat (2000, s. 26) toistavat, että kuuman ryhmän tunnuspiirteet voidaan tiivistää lennokkaaseen mielentilaan, motivoitunut ja tehtäväkeskeinen. Asiat, joita kuuman ryhmän jäsenet tekevät voivat näyttää ryhmän ulkopuolisilta merkityksettömiltä, mutta ryhmä itse näkee ja kokee näiden pienien asioiden erikoislaadun ja merkityksen.

Kuuman ryhmän jäsenet voivat tulla hyvinkin erilaisista taustoista Lipman-Blumen & Leavitt, 1999, s. 63). Aivan kuten, Lipman-Blumen & Leavitt (2000, s. 27–28) nostavat esiin, voi koulunsa keskeyttäneiden katujengi olla kuuma ryhmä ja vastaavasti kansantaloustieteen nobelistit voivat olla puolestaan aivan jääkylmiä. Se ei myöskään takaa sitä, että jos on joskus toiminut kuuman ryhmän jäsenenä ja saanut aikaan ihmeitä, saisi saman hehkun päälle uudelleen. Kuuman ryhmän liekkiä ei siis välttämättä saada sytytettyä uudelleen eikä myöskään sitä energiaa ja sitoutumista voida siirtää edelleen toiseen kontekstiin tai tehtävään.

Kuuma ryhmä ei ole paras paikka tehdä töitä

Ei kannata erehtyä kuvittelemaan, että kuuma ryhmä olisi jollakin tavalla ihanteellinen ja ongelmaton työyhteisö, kirjoittavat Lipman-Blumen & Leavitt (2000, s. 56). Päinvastoin. Ryhmä sitoutuu tehtävään, mutta syviä ja kestäviä ihmissuhteita niissä ei pääsääntöisesti muodostu. Tehtävä pitää ne kasassa ja siihen liittyen ne ovat sisäisesti kovia. Kuumissa ryhmissä taistellaan ja ollaan kriittisiä. Kirjoittajat (2000, s. 57) jatkavat, että tavoitteena on suorituksen parantaminen ja siksi kuumassa ryhmässä ei kiinnitetä huomiota omiin tai muiden tunteisiin. Jossain vaiheessa kuuma ryhmä kylmenee ja silloin perimmäiset henkilösuhteet ratkaisevat, millainen ryhmän kesto on.

Se missä Lipman-Blumen & Leavittin (2000, s. 59) mukaan kuuma ryhmä on parhaimmillaan, on uutta ajattelua vaativissa työssä. Tällainen on nykyiselle organisaatiolle keskeinen asia. Yleensä organisaatiossa ollaan tyytyväisiä kuumien ryhmien työn tulokseen. Kitkaa aiheuttaa se, että kuumat ryhmät ovat äänekkäitä, itsevarmoja, ne eivät pokkuroi byrokratian mukaan, vaan tekevät työn parhaaksi katsomallaan tavalla. Koska kuumat ryhmät eivät rakasta mikromanageeraamista, ovat ne aivan erityisesti organisaation byrokraattisen siiven hampaissa hampaissa. Kuriton, itsenäinen työn tekeminen, aiheuttaa pahennusta autoritäärisissä yhteisöissä. Lipman-Blumen & Leavitt (1999, s. 63) huomauttavat, että oikeastaan mistä tahansa ryhmästä voi tulla kuuma ryhmä.

Kuumassa ryhmässä tunteet eivät ratkaise, toteavat Lipman-Blumen & Leavitt (2000, s. 72), sillä kuumassa ryhmässä tehokas suorituskyky ei perustu keskinäiseen lojaalisuuteen tai luottamukseen. Se ei perustu myöskään ystävyyteen tai vaihtoehtoisesti toisen omituisuuksien ymmärtämiseen. Rakkauden kohde on kyseessä oleva tehtävä ja siihen liittyvä työprosessi. Siksi kuumassa ryhmässä ei kiinnitetä huomiota aseman tai arvovallan merkkeihin (Lipman-Blumen & Leavitt 2000, s. 82–83), vaan jäsenet kohtelevat toisiaan epämuodollisen kunnioittavasti. Ryhmän vetäjät ovat yhdenvertaisia ryhmän kanssa. Jäsenet saavat äänensä kuuluville ja heidät otetaan vakavasti, vaikka kaikki päätökset eivät olekaan yksinkertaisia enemmistöpäätöksiä. Kuten jo edellä on todettu ovat nämä kuumat ryhmät haaste organisaatiolle, sillä niissä ei yleensä pidetä siitä, että virallisia kanavia ohitetaan ja työ tehdään. Suurissa organisaatioissa tarvitaan kurinalaisuutta, ennakoitavuutta ja säntillistä menettelyä, jotta kaikki asiat saataisiin tehtyä ajallaan ja erilaisten velvoittavien säännösten mukaisesti. Vastaavasti kuuman ryhmän polttoaineena on vapaus ja vapaamuotoisuus, jotta työt saadaan tehtyä.

Yrittäjähenkiset käynnistävät kuumia ryhmiä

Käytännössä on havaittu, että yrittäjähenkiset yksilöt käynnistävät kuumia ryhmiä. Kuten Lipman-Blumen & Leavitt (2000, s. 107–108) huomauttavat, että kun yrittäjähenkisiä yksilöitä ilmaantuu suuriin vakiintuneisiin organisaatioihin, on heihin suhtauduttu usein ärsyttävinä ja valtavirtaan kuulumattomina ulkopuolisina. Heidät syrjäytetään usein toisarvoisiin tehtäviin ja tästä syystä moni on perustanut yrityksen. Sisäinen yrittäjä -sanapari näkyy usein mitä erilaisimmissa yhteyksissä ja juuri tämä sisäinen yrittäjä on käytännössä se hankala haastaja, joka on sitoutunut organisaatioon, mutta organisaatiossa ei kyetä ymmärtää, että haastava kyseenalaistaja haluaa, että organisaatio kehittyy ja kukoistaa, vaan tällainen henkilö yleensä on, kuten Lipman-Blumen & Leavitt (2000, s. 108) huomauttavat, ”kyyditetty organisaatioiden Siperiaan” ellei henkilö ole itse hakeutunut muualle.

Lipman-Blumen & Leavitt (2000, s. 108–109) tiivistävät, että yrittäjähenkiset ja korostuneen yksilölliset ihmiset perustavat uusia yrityksiä, tuottavat elokuvia ja teatteriesityksiä. He saattavat myös muodostaa poliittisia puolueita tai urheilujoukkueita. Ehkä he lähtevät mukaan myös mukaan erilaiseen yhteisötoimintaan. Kuten kirjoittajat toteavat (emt., s. 109) joissakin organisaatioissa kehityskulku on erityisen kivulias. Se muistuttaa käytännössä yksiomaan valkoisille tai vain miehille tarkoitettujen kerhojen tuskaa, kun niiden on miltei mahdoton hyväksyä jäsenikseen erilaisista etnisistä taustoista tulevia ihmisiä, naisia tai saati erilaisia sukupuoli-identiteettejä.

Koska vanhat strategiat eivät toimi muuttuvassa maailmassa, tarvitaan yhdistäviä johtajia, joka on Lipman-Blumen & Leavitt (2009, s. 225) mukaan nouseva trendi. Nämä uudella tavalla ajattelevat johtajat kasvattavat ja kykenevät kasvattamaan, kuumia ryhmiä, jotka ovat inspiroivia ja kriittisiä. Onko tämä tekijä, joka erottaa hyvät johtajat ja organisaatiot huonoista?

Margit Mannila
lehtori, KTT
SeAMK

Margit Mannila on lehtori, KTT SeAMKissa, joka innostuu erityisesti yrittäjyydestä ja ympäristöoikeudesta. Mannilan intohimona on uusien asioiden oppiminen ja hän jäsentää asioita mielellään kirjoittamalla.

Lähteet

Leavitt, H. J. (1996). The Old Days, Hot Groups, and Managers' Lib. *Administrative Science Quarterly*, *41*(2), 288–300. https://doi.org/10.2307/2393721

Lipman-Blumen, J. & Leavit, H.J. (2009). Beyond Typical Teams: Hot Groups and Connective Leaders. Organizational Dynamics 38(3), 225–233. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/73540690/j.orgdyn.2009.04.00120211024-27190-wkvy0w-libre.pdf?1635109788=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBeyond_Typical_Teams.pdf&Expires=1704983999&Signature=b51Q7EXZt7EL42AKxIBs6MEdQtgb9lW6mFaCZvvSQtdsWJg05caSud8hip4xrdde9g1s7g1GnESmxWp~KcJiO6a1DQXj7IM1JMoF4mlt6iCYT9w9pfOcig8NtrFeVDVyrBKktb4iF-CMBvEWA6ZHfK1oWvv2pNeCvhX0HO1lUNG3U2rht9ZP0IZEJaFKBBP-mz37Q6BC5dCEc8ycNLM75bXqkaEvOeBF5mWxNI8-WE82yv2vd7~c6wRLc3mk~2QHNAtUZbAN3KOt6qP-P4M02ODf3lxQp7M-L94S5fHFVnly0clHfXXiBvAXjs2~yUAIrjRPdSaGjTkqzR~hh21BDQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Lipman-Blumen, J & Leavitt, H. J. (1999). Hot groups "with attitude": A new organizational state of mind, Organizational Dynamics, 27(4), 63-73, https://doi.org/10.1016/S0090-2616(99)90030-X.

Lipman-Blumen, J. & Leavitt, H. J. (2000). Kuumat ryhmät tuloksen tekijänä. Ekonomia-sarja. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo.