

Ryhmädynamiikka ryhmäidentiteetti

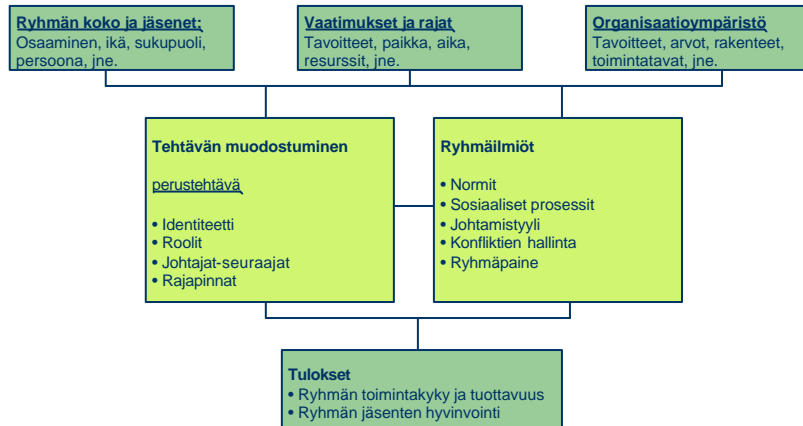
Jyrki J.J. Kasvi

Huom! Lähtökohdat työelämän ryhmissä!

Mikä on ryhmä?

- ☞ Kaksi tai useampi henkilöä
 - jotka vuorovaikuttavat
 - ovat riippuvaisia toisistaan

Ryhmätyön tuloksiin vaikuttavat tekijät



Ryhmäidentiteetti

- ✍ Mikä tekee minusta ainutlaatuisen ja samanlaisen muiden kanssa?
- ✍ Yksilön vs. ryhmän vs. organisaation identiteetti
- ✍ Identiteetti on välttämätöntä henkilökohtaiselle ja jaetulle itsensä tiedostamiselle ja sitoutumiselle
- ✍ Yksilön vs. ryhmän vs. organisaation tavoitteet
 - Onko näiden välillä ristiriitoja
 - Mikä on minun ja meidän tehtävä tavoitteiden saavuttamiseksi?
- ✍ **Jaettu identiteetti edellyttää kommunikaatiota ja vuorovaikutusta**

Hyvän ryhmän tuntomerkkejä (1)

- ✎ **Ryhmäfokus:** Ryhmän jäsenet pystyvät näkemään yhteiset tarpeet omien tarpeidensa ohi.
- ✎ **Priorisointi:** Pystytään tekemään ero kivojen juttujen ja välttämättömyyksien välillä.
- ✎ **Koheesio:** Jäsenillä on vahva ryhmäidentiteetti ja voimakas lojaalisuus ryhmää kohtaan.
- ✎ **Kommunikaatio:** Kaikki organisaation huipulta operatiiviselle tasolle asti ovat sitoutuneet jakamaan jopa alustavaa tietoa
- ✎ **“Empowerment”:** Ryhmän jäsenillä on oikeus (ja velvollisuus) vaikuttaa kaikkeen ryhmän toimintaan kompetenssinsa mukaan.
- ✎ **Riippuvuus:** Jäsenet hyödyntävät toistensa osaamista täysimääräisesti ja luottavat siihen, että muut tekevät sen mitä lupaavat.

Hyvän ryhmän tuntomerkkejä (2)

- ✎ **Sitoutuminen:** Ongelmia työstetään, kunnes ne ratkeavat.
- ✎ **Diversiteetti:** Ryhmät ovat monimuotoisia sukupuolen, kulttuurin, iän, kokemusten ja osaamisen suhteen.
- ✎ **Rakenne:** Jäsenet tietävät tehtäviensä rajat ja riippuvuussuhteet. He tietävät, miten ryhmän rakennetta ja toimintatapoja voi muuttaa.
- ✎ **Tunnustus:** Ryhmä tiedostaa ja juhlii (1) yhteisiä onnistumisiaan ja (2) ryhmän jäsenten panosta onnistumisessa.

Hoffman E.J., Kinlaw C.S. & Kinlaw D.C. (2001) Developing Superior Project Teams: A Study of the Characteristics of High Performance in Project Teams.

Ryhmän menestyksen esteitä

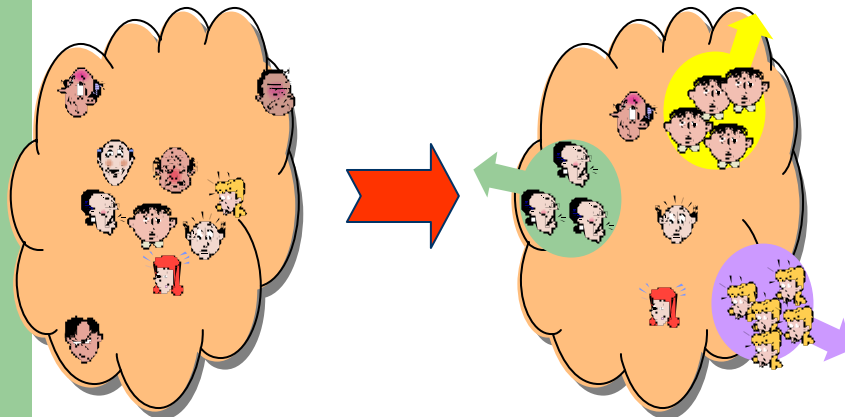
- ☞ Valtataistelut ja ristiriidat
 - Ryhmä jakautuu ryhmäkuntiin
 - Määrittele yhdessä tavoitteet mahdollisimman varhaisessa vaiheessa
- ☞ Epäselvät tai muuttuvat tavoitteet ja suuntaviivat
 - Sisäiset ryhmittymät painottavat omia tavoitteitaan ja arvioivat tuloksia omasta näkökulmastaan
 - Kokoa ryhmittymät yhteen esim. brainstorming- tms. menetelmin
- ☞ Riittämättömät resurssit
 - Keskitä voimavarat olennaiseen
- ☞ Sitoutumisen puute
 - Ryhmän tavoitteet eivät ole selvät tai niitä ei koeta omiksi
- ☞ Etäinen, hajanainen johto

Cleland, D I (1994) Project Management: Strategic Design and Implementation New York, McGraw-Hill
Raybould, B. (2000) Building Performance-Centered Web -Based Systems, Information Systems and Knowledge Management Systems in the 21st Century.

Haitallisia ryhmäilmiöitä

- Sosiaalinen laiskottelu
 - ☞ Työpanoksen väheneminen kun työskennellään ryhmänä eikä yksilöinä.
- Yksilön vastuun katoaminen
 - ☞ Ryhmän jäsenet eivät koe olevansa itse vastuussa asioista.
- Sivustaseuraajaefekti
 - ☞ Ryhmäkoon kasvaessa taipumus auttaa toisia ryhmän jäseniä laskee
- Vastuun hajautuminen
 - ☞ Mennään ryhmän selän taa piiloon
- Ryhmän polarisoituminen
 - ☞ Ryhmän sisälle muodostuu tiivistyviä ryhmiä, joiden näkökulmat ja toiminta etäännyvät toisistaan
- Ryhmämieli
 - ☞ Samanmielisten jäsenten ryhmä painottaa yksimielisyyttä asioiden kriittisen kyseenalaistamisen asemesta.

Ryhmän polarisoituminen



Ryhmäilmiöiden ratkaisuja

- ✗ Vähennetään anonyymiteetin mahdollisuutta
- ✗ Kunnioitetaan yksilöllisiä näkökulmia
- ✗ Ryhmän vetäjä pidättäytyy omien mielipiteiden esiintuomisesta
- ✗ Keskitytään ongelmiin eikä ryhmään
- ✗ Luodaan heterogeenisiä, epäyhtenäisiä ryhmiä

Kriisit

Arvokriisi

- ☞ Kaikki eivät hyväksy toteutettavaksi valittuja toimenpiteitä
- ☞ Esim. public-private partnership (ppp) ja julkisuusperiaate

Toimeenpanokriisi

- ☞ Päätettyjä toimenpiteitä ei panna toimeen
- ☞ Esim. raskaat päätöksentekohierarkiat, ohuen projekti-organisaation häiriöt, keskijohdon vastarinta, kulttuurieroista johtuvat väärinkäsitykset ...

- ☞ Kriisit kuuluvat kumppanuussuhteeseen!
- ☞ Kriisit ovat oppimistilaisuuksia!

Kriisi oppimistilaisuutena

Arvokriisi - jotta ryhmä selviää kriisistä:

- ☞ Debatti lisää ryhmän tietoisuutta toistensa arvoista ja kulttuurista (käsitteellinen oppiminen)
- ☞ Mahdollisuus luoda yhdessä kaikkien hyväksymiä toimintatapoja (operationaalinen oppiminen)

Toimeenpanokriisi - jotta ryhmä selviää kriisistä:

- ☞ Debatti lisää ryhmän tietoisuutta toistensa tilanteen ja toimintatapojen aiheuttamista ongelmista
- ☞ Tilaisuus kehittää ja selkeyttää yhteistyön ja päätöksenteon toimintatapoja

- ☞ Kriisistä oppimisen edellytyksenä avoin ja rehellinen debatti
- ☞ Epäonnistuminen on oppimista edistävä kokemus.

Hyvän ryhmän vetäjän ominaisuuksia

- ☞ Tiedostaa oman roolinsa sekä oman toimintansa vaikutuksen muihin.
- ☞ Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta ja kritiikkiä
- ☞ Kyky kannustaa riskinottoon ilman nolatuksi tulemisen riskiä
- ☞ Kykenee käsittelemään omia ja muiden tunteita.
- ☞ Pystyy puuttumaan ongelmiin ja mahdollisuuksiin tarvittaessa.
- ☞ Pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan selkeitä esityksiä
- ☞ Suhtautuu ryhmän tarpeisiin joustavasti ja sopeutuvasti
- ☞ Kärsivällisyys ja kyky rytmittää oma toiminta ryhmän kehitystason mukaan.
- ☞ Hyvät viestintätaidot
- ☞ Pystyy arvioimaan ryhmän toimintaa ja kehitystasoa

Kokousten kuolemansynnit

- ☞ Kokouksia ei oteta vakavasti
 - Kokouksilla on oltava selkeä tavoite, jolla on merkitystä
- ☞ Kokoukset ovat liian pitkiä (tuplatulos puolella ajassa!)
 - Laske, paljonko aikaa vie 10 min. puheenvuoro, jolla on 20 kuulijaa
- ☞ Ei pysytä asiassa
 - Selkeä asialista, jossa pysytään
- ☞ Kokouksen jälkeen ei tapahdu mitään
 - Painopiste konkreettisiin toimenpiteisiin, vastuutukseen ja yhteisiin dokumentteihin väärinkäsitysten välttämiseksi
- ☞ Kaikkea olennaista ei sanota ääneen
 - Tarvitaanko mahdollisuutta nimettömyyteen?
- ☞ Tietoa puuttuu eikä päätöksiä voida tehdä
 - Kokouksiin tulee myös valmistautua.
- ☞ Ihmiset eivät opi paremmiksi kokoustajiksi
 - Keskustelkaa joskus myös kokoukäytännöistä ja -tavoista