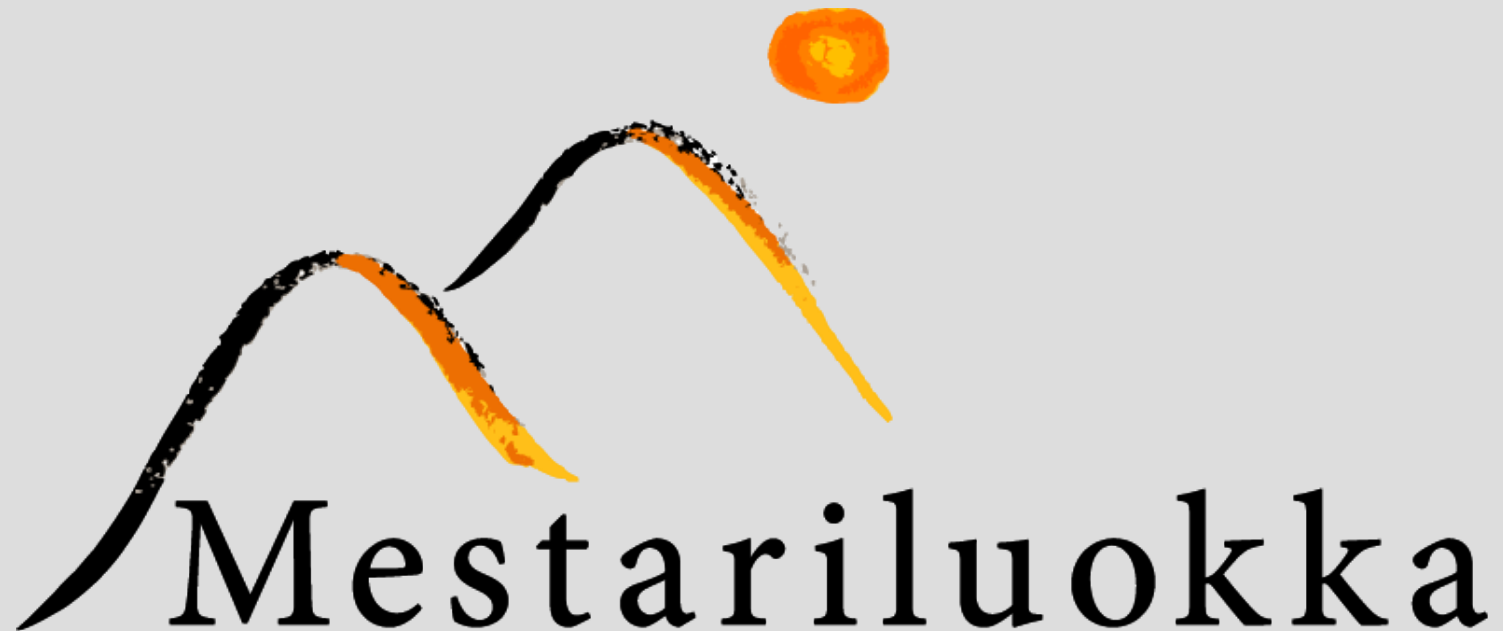


# Ryhmät ja johtaminen

Helena Ahonen

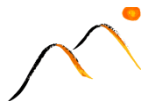
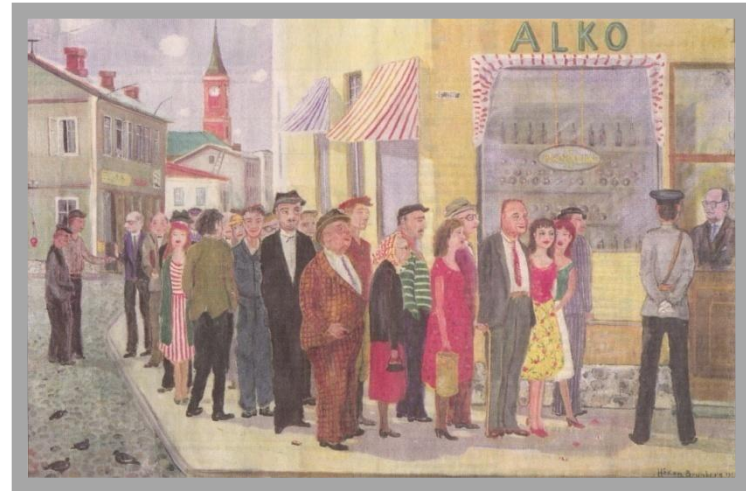


# Ilman ryhmää ei ole johtamista

Ryhmät voivat olla

- näkyviä tai näkymättömiä
- virallisia tai epävirallisia
- suuria tai pieniä

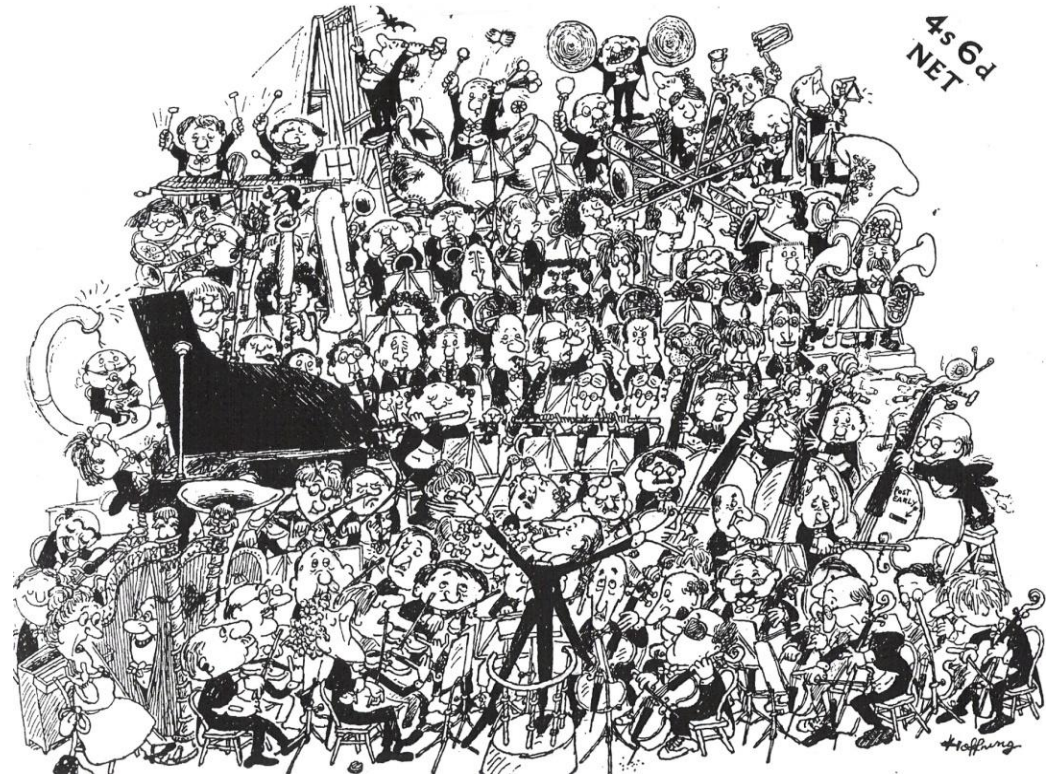
Johtamistyön hyötysuhde riippuu johtajan kyvystä vaikuttaa ryhmiin



# Ryhmän kaksi ominaisuutta

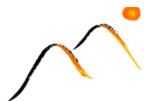
jotka vaikuttavat siihen, miten ryhmää johdetaan

- KOKO
- KEHITYSVAIHE



# Keskiarvoharha

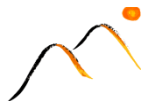
- Ryhmän koko vaikeuttaa yleistysten tekemistä. Mitä enemmän ihmisiä, sitä enemmän vastakkaisia ääripäitä.
- *USA:ssa 1,2% perheistä on keskiarvoperheitä*
- Hallinnollisiin tai tilastollisiin ryhmiin ei voi vaikuttaa, jos niitä ei ole olemassa.
- **Ryhmä täytyy tunnistaa sellaisena kuin se on** eikä sitä pidä pakottaa olemaan johtajansa uskomusten mukainen



# Suuryhmä kokouksessa

- 5% ihmisistä käyttää 95% puheenvuoroista
- nokittelua & jankuttamista
- ristiriidoissa sovitteleva puhe on vähemmistössä
- pienet ja isot, omat ja vieraat asiat sekaisin
- monologiin pirstaleiden sarja ilman juonta
- valtaosa vaikenee

Kokemuksia tällaisista kokouksista?



# Harvojen laki

- New Yorkissa väkivaltainen mies hyökkäsi nuoren naisen kimppuun kolmeen kertaan puolen tunnin sisällä. 38 ihmistä todisti tapahtumaan ilman että yksikään ryhtyi mihinkään uhrin auttamiseksi.
- Kukaan ei soittanut apua siksi, että tiesi 38 ihmisen seuraavan tapahtumaa.
- Jos paikalla olisi ollut vain yksi todistaja uhri olisi saattanut jäädä henkiin.

Gladwell - Leimahduspiste





# Suurryhmän juuret

ovat siinä, miten luonnonvarainen avoin joukko toimii

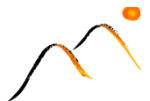
- Joukko tahtoo aina kasvaa
- Joukon sisällä vallitsee samanvertaisuus
- Joukko rakastaa tiiviyyttä
- Joukolla on oltava suunta
- Joukko on lyhytikäinen



Elias Canetti - Joukko ja valta

# Miksi?

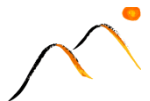
- Ihmiset tuovat mukanaan aina omia erilaisia näkymättömiä esityslistojaan - mitä suurempi ryhmä, sitä enemmän ihmisillä on omia pyrkimyksiä
- Suurryhmässä on niin paljon eri todellisuuksia, että ihminen ei voi orientoitua tosiasioiden perusteella
- Mielikuvia ei pystytä tarkistamaan, joten niistä tulee todellisuutta
- Ihmiset regressoituvat ja toimivat primitiivisesti omat taitonsa alittaen





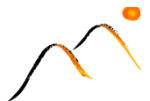
# Suuryhmä

- Siksi suuryhmän on vaikea suostua yhteiseen tavoitteeseen
- Tavoite antaa perusteet sille, mitä johtaja vaatii ryhmää tekemään
- Valtaosalle ei synny sellaista suhdetta tehtävään ja toisiin jäseniin, joka tekisi oman toiminnan mielekkääksi



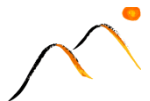
# Suuryhmä

- Seurauksena on näkymättömiä tehtäviä ja niiden synnyttämiä alaryhmiä > siitä, mistä ei voida puhua ryhmässä, puhutaan privaatisa
- Kyky harkittuihin tekoihin ja vastuunkantamiseen heikkenee
- Suuryhmä tarvitsee vaihtoehtoisia toimintatapoja, ettei se hyödy omaan tehottomuuteensa



# Suuryhmässä on vaikea

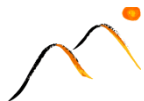
- keskustella
- punnita vaihtoehtoja
- saada selville ryhmän aitoa mielipidettä
- saada ihmiset keskittymään ja kuuntelemaan
- oikaista väärinkäsityksiä
- muuttaa ryhmän tunnetilaa



# Suurryhmätyöskentelyn onnistuminen

ei riipu henkilöistä vaan

- tehtävästä
- johtamisesta
- rooleista
- työskentelyn organisoinnista



# Suuryhmä toimii, jos

- johtaja toimii auktoriteettina
- tehtävä on niin yksinkertainen, että kaikki ymmärtävät sen
- ryhmän työskentely on organisoitu niin, että jokaisella on tehtävään liittyvä järkevä rooli

Miten ehdot toteutuvat tässä?



# Toisin sanoen

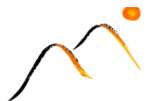
Suuryhmässä johtajan katse kiinnittyy yksilöiden sijasta ryhmän rakenteisiin

- Näkyvää selkeää johtamistyötä
- Järkevä tavoite
- Työskentely pienryhmissä



# Yhteinen todellisuus

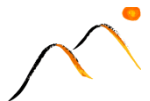
Vasta sitten ryhmä voi toimia, kun se tunnistaa yhteiset halut, näkemykset, osaamisen ja oman kyvykkyytensä





# Ryhmäilmiöt

Ihmiset alkavat tiedostamattomasti toimia siten, että ryhmädynamiikan lainalaisuuksia noudattavat ilmiöt toteutuvat



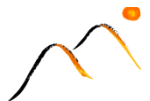
# Ryhmän kaksi kerrosta

## 1 Asiaan ja tehtäviin liittyvä osaaminen

- Perustehtävä ja tavoitteet
- Asiantuntemus ja tiedot

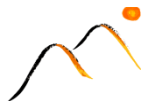
## 2 Ryhmänä toimimiseen liittyvät taidot

- suhde johtajuuteen
- roolit & itsenäisyys
- ammatillinen vuorovaikutus
- selkeä puhe ja halu kuunnella muita
- kaaoksen ja epätäydellisyyden sietokyky



# 1 Asiaan ja tehtäviin liittyvä osaaminen

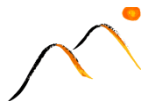
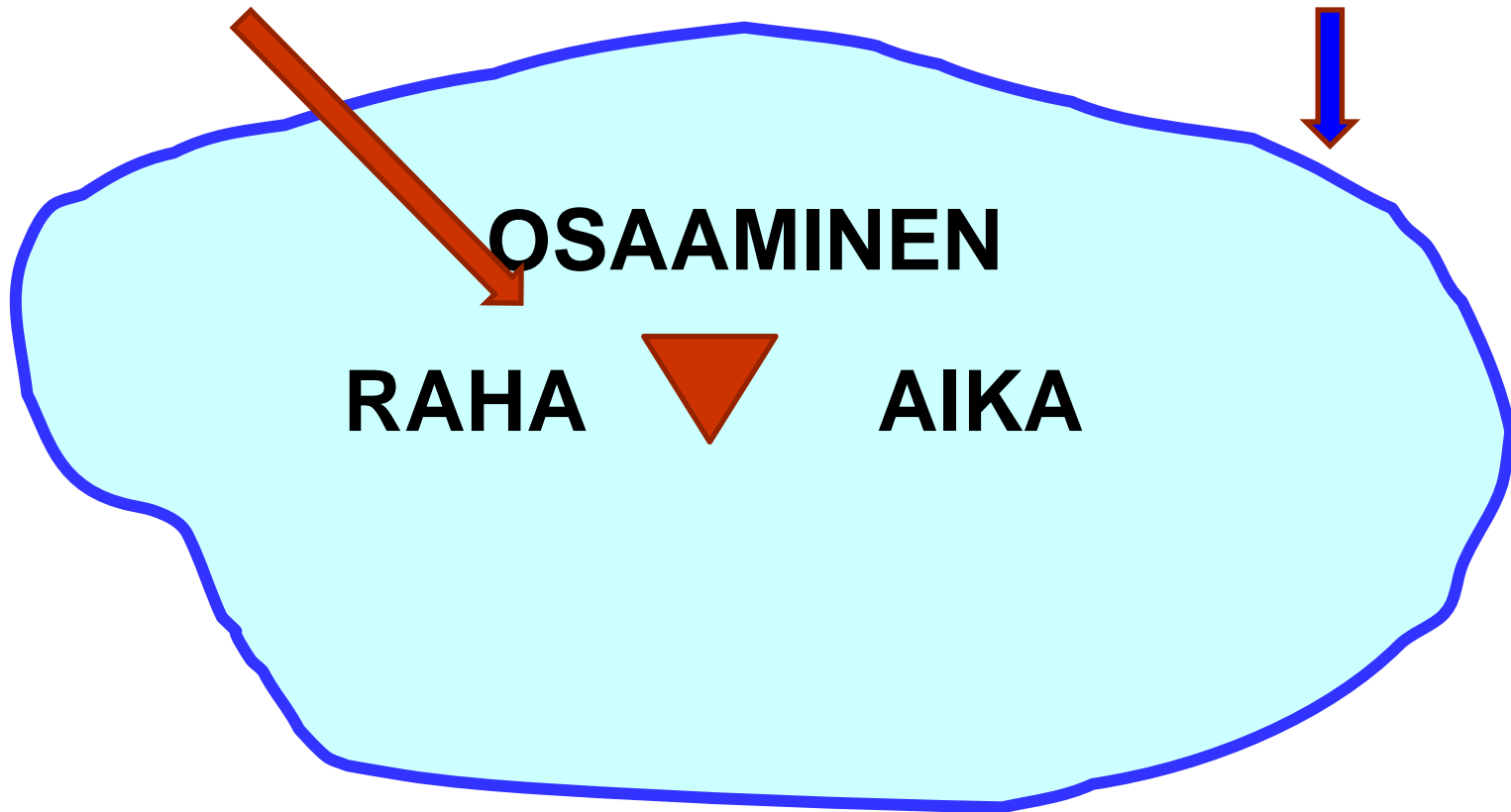
- **Perustehtävä = olemassaolon tarkoitus**
- **Tavoitteet = mitä on saatava aikaan**
- **Asiantuntemus & taidot**



# Sopimuksia vai uskomuksia

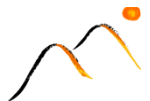
PERUSTEHTÄVÄ

TOIMINTA-ALUE



# Tehtävästä putoamisen oireita

- Harhailu
- Poissaolo
- Luottamuksen puute
- Vedotaan omiin mielipiteisiin tai ulkomaailmaan auktoriteettina
- Ammattiroolit jäävät piiloon persoonan taakse



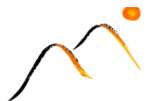
# Yhteinen tehtävä on paras johtaja

- Ilman yhteistä tehtävää ryhmää ei oikeasti ole - on vain joukko ihmisiä samassa huoneessa
- Jos ryhmällä ei ole yhteistä tehtävää, sillä ei ole mitään, mistä jäsen voisi henkilökohtaisesti vastata



# Tavoite

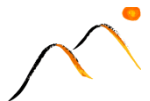
- Johtajan on aina sanottava tavoite ensin ääneen, koska ryhmällä ei ole yhteistä muistia ja ymmärrystä
- Yhteinen tavoite muistuttaa jäsentä omasta roolistaan





## **2 Ryhmänä toimimiseen liittyvät taidot**

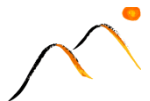
- **jäsenten suhde johtajuuteen**
- **jäsenten roolit & itsenäisyys**
- **ammattillinen vuorovaikutus**
- **kyky ja halu ilmaista itseään selkeästi**
- **kyky kuunnella muita**
- **kaaoksen ja epätäydellisyyden sietokyky**



# 1 Alkava ryhmä

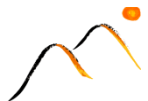
- Epävarma: “kelpaako tämä ryhmä minulle & kelpaanko minä sille?”
- Korostaa johtajuutta ja asiantuntemusta
- Odottaa onnistumista johtajalta
- Toisaalta epäilee johtajan kykyjä
- Ryhmä ei usko itseensä
- Ryhmä testaa rajojaan

(Bion)



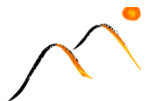
## 2 Rakentuva ryhmä

- Johtajakeskeisyys vähenee
- Pako><taistelu-tilanteita
- Solistit ja klikit häiritsevät tehokasta työntekoa
- Ryhmä saattaa ylikorostaa me-henkeä
- Ryhmän vahva itseihailu muita väheksymällä johtaa yhteistyön ongelmiin
- Klikkien syntyminen luo epäluottamusta



# 3 Toimiva työryhmä

- Ryhmän tavoitteet ovat selkeät
- Jäsenet sitoutuvat tavoitteisiin
- Jokaisen taidot ovat täysimääräisessä käytössä
- Ajankäyttö on tavoitteen suhteen tehokasta
- Jäsenet ilmaisevat itseään selkeästi
- Vuorovaikutus on vapaata ja avointa
- Ristiriidat eivät jää muhimaan vaan ne otetaan käsittelyyn
- Ryhmä oivaltaa päätöksenteon hetket
- Ryhmä kiinnittää huomiota ratkaisujen laatuun



# Ryhmän kehitysvaiheet



# Ryhmän 7 kuolemansyntiä

- 1 Tehokkaat yksilöt eivät osaa toimia tehokkaasti yhdessä
- 2 Katsotaan asioita liikaa omasta näkökulmasta
- 3 Ryhmän jäsenen oma ego tulee liikaa tielle
- 4 Ei osata toimia ristiriitatilanteissa
- 5 Pelisäännöt eivät ole selkeät
- 6 Ei ole selvää, mitkä asiat kuuluvat ryhmälle, mitkä eivät
- 7 Ei katsota riittävästi tulevaisuuteen

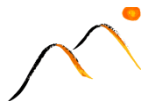
(Santasalo-Åhman, 2007)



# Ryhmänä kehittymistä edistää

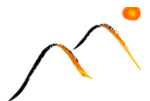
se, että puhutaan yhdessä

- johtajan ja jäsenten rooleista ja siitä
- mitä pidetään ammatillisena puheena ja toimintana ryhmässä



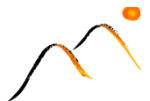


# Kaksi näkökulmaa



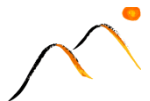
# Puheenjohtaja vastaa siitä, että

- esityslista on järkevä ja paikalla ovat oikeat ihmiset
- ryhmä tietää, mitä pitää saada aikaan
- jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan ja käyttää puheenvuoroja sen mukaan
- ryhmä pysyy asiassa ja aikataulussa
- ryhmä oppii etsimään yhteisymmärrystä ja puhumaan vaikeistakin asioista
- ryhmä käyttää hyväkseen jäsentensä vahvuuksia
- ryhmä arvioi toimintatapojaan
- kokouksissa on hyvä tunnelma



# Ryhmän jäsen

- valmistautuu kokouksiin
- näkee vaivaa pysyäkseen tavoitteissa
- tiedostaa oman roolinsa suhteessa käsiteltävään asiaan
- ilmaisee kantansa selkeästi
- kantaa vastuuta oman poissaolonsa vaikutuksista
- toteuttaa aktiivisesti ryhmässä tehtyjä päätöksiä



# Helena Ahonen

[www.mestaruokkka.fi](http://www.mestaruokkka.fi)

050-514 3414

