

MAAPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**RYHMÄYTYMISEN JA RYHMÄDYNAMIIKAN PERUSTEET
JOHTAMISEN NÄKÖKANNALTA**

Kandidaatintutkielma
Kadetti
Mikko Virtanen
SK
Maavoimat
Huhtikuu 2009

| | | |
|---|---|-------------|
| Kurssi Kadettikurssi 93 | Linja Maavoimien ilmatorjuntalinja | |
| Tekijä Kadetti Mikko Virtanen | | |
| Tutkielman nimi RYHMÄYTYMISEN JA RYHMÄDYNAMIIKAN PERUSTEET JOHTAMISEN NÄKÖKANNALTA | | |
| Oppiaine Johtaminen | Säilytyspaikka Kursikirjasto (MPKK:n kirjasto) | |
| Aika Huhtikuu 2009 | Tekstisivuja 20 | Liitesivuja |
| <p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin ryhmäilmiöitä ja ryhmänjohtajan asemaa ryhmässä sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Ryhmäytyminen ja ryhmädynamiikka olivat lähestymisen lähtökohtana. Sosiaalipsykologinen tarkastelunäkökulma oli tutkimukselle sopiva, koska virallinen johtajuusoppi syväjohtaminen käsittelee johtajuutta psykologialähtöisyydestään johtuen yksilökeskeisesti.</p> <p>Keskeisimpinä johtopäätöksinä voi todeta ryhmäytymisen auttavan ryhmää toimimaan tavoitteen saavuttamiseksi. Ryhmän sisäinen dynamiikka muodostuu ryhmäytymisen eli ryhmän läpi käymien prosessien aikana.</p> <p>Ryhmänjohtajan asema ryhmässä on haastava, mutta mielenkiintoinen ja tärkeä. Johtajan tulee pystyä ohjaamaan ryhmäänsä tavoitteisiinsa.</p> | | |
| Ryhmäprosessi, ryhmädynamiikka, johtajuus | | |

Ryhmäytymisen ja ryhmädynamiikan perusteet johtamisen näkökannalta**1. JOHDANTO**

| | |
|---|----------|
| 1.1. Alkusanat | 4 |
| 1.2. Tutkimuksen taustaa | 5 |
| 1.3. Tutkimustehtävä ja tutkimuksen rajaukset | 5 |
| 1.4. Tutkimusmenetelmä | 5 |
| 1.5. Puolustusvoimia koskevia ryhmätutkimuksia | 6 |
| 1.6. Keskeiset käsitteet ja määritelmät | 7 |
| 1.7. Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys | 8 |

2. JOHTAMINEN OPPIAINEENA

| | |
|----------------------------------|-----------|
| 2.1. Johtajuus | 9 |
| 2.1.1. Psykologia | 10 |
| 2.1.2. Sosiologia | 10 |
| 2.1.3. Sosiaalipsykologia | 11 |
| 2.1.4. Sotilassosiologia | 12 |

3. RYHMÄYTYMINEN JA RYHMÄDYNAMIIKKA

| | |
|--|-----------|
| 3.1. Sosiaalinen vuorovaikutus | 13 |
| 3.2. Ryhmän sisäiset suhteet | 14 |
| 3.3. Ryhmäprosessit | 14 |
| 3.3.1. Ryhmäytyminen | 16 |
| 3.3.2. Ryhmän sisäinen dynamiikka | 17 |
| 3.4. Johtajuus | 19 |

4. YHTEENVETO

| | |
|---|-----------|
| 4.1. Keskeisimmät johtopäätökset | 21 |
| 4.2. Jatkotutkimuskohteet | 23 |

5. LÄHTEET**24**

Ryhmäytymisen ja ryhmädynamiikan perusteet johtamisen näkökannalta

1. JOHDANTO

1.1. Alkusanat

Olen sotilasurallani edennyt alokkaasta aliupseerikoulun, reserviupseerikoulun ja pääsykokeiden kautta Maanpuolustuskorkeakouluun opiskelemaan. Opiskelujeni aikana olen usein miettinyt aiempia kokemuksiani ja verrannut niitä koulussa opittuihin. Olen huomannut puolustusvoimien koulutuksen olevan hyvinkin johtajalähtöistä. Johtajille on apuvälineitä ja malleja oman johtamisensa kehittämiseksi, mutta johdettavan joukon muodostamiseen ja sen kehitykseen ei ole keskitetty juurikaan resursseja. Joukkoja kyllä koulutetaan käsittelemään aseita ja muita välineitä, mutta ryhmän sisäisen dynamiikan ja hyvinvoinnin tarkkailuun tai parantamiseen ei ole annettu mitään erityisiä ohjeita.

Lyhyen urani aikana olen toiminut useissa eri ryhmissä. Alokkaana olin ryhmässä, joka muodostui tupakavereista, myöhemmin aliupseerikoulussa sain uudet tupakaverit ja syntyi myös uusi ryhmä. Reserviupseerikoulussa toimin ryhmissä useiden harjoitusten aikana ja johtajakaudella sain toimia esikuntaupseerina patteriston esikunnassa, joka oli sekin oma ryhmänsä.

Kadettikoulussa kurssimme ryhmäytettiin ensimmäisen opiskeluviikon lopulla ryhmiin, joissa olemme toimineet esimerkiksi ampumaleireillä. Itse vaihdoin maavoimien Törni-ryhmästä ilmavoimien Mouhu-ryhmään siirtyessäni opiskelemaan ilmasotalinjan mukana puolustushaaravaiheen alussa.

Ryhmissä toimiessani olen huomannut ryhmätoiminnan olevan sotilaille erityisen tärkeää. Ryhmä kykenee tekemään tehtäviä paljon nopeammin, laaja-alaisemmin ja tehokkaammin kuin yksilö. Se vaatii ryhmältä kuitenkin paljon. Ryhmän jäsenten tulee sitoutua ryhmän toimintaan, ja ryhmän jäsenten sisäisten suhteiden tulee olla tasapainossa.

Puolustusvoimien virallinen johtamiskoulutusohjelma ”syväjohtaminen” lähestyy johtajuutta psykologisesta, yksilökeskeisestä näkökulmasta. Tarkoitukseni tutkijana on lähestyä johtajuutta sosiaalipsykologisesta ryhmän ja yksilön välisestä näkökulmasta.

1.2. Tutkimuksen taustaa

Puolustusvoimissa on runsaasti erilaisia ryhmiä, joiden käyttäytymiseen vaikuttavat useat ulkoiset ja sisäiset asiat. Tutkielmassani tarkastelen ryhmiä, joiden koko on normaali jääkäriryhmä. Keskityn tutkielmassani ryhmäytymisen ja ryhmädynamiikan tutkimiseen sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Tarkasteluni näkökohdan valitsin, koska aiemmat puolustusvoimia koskevat tutkimukset ovat olleet perinteisesti vahvasti empiirisiä.

1.3. Tutkimustehtävä ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen tehtävänä on avata ryhmän sisäisen käyttäytymisen malleja sekä ryhmän johtajan roolia ryhmän sisällä. Keskeisimmän alueen muodostavat ryhmäytyminen ja ryhmädynamiikka. Rajauksen vuoksi käsittelen vain tiettyjä osa-alueita ryhmäytymisestä ja ryhmädynamiikasta.

1.4. Tutkimusmenetelmä

Työ on luonteeltaan kirjallisuustutkimus. Tutkijana olen kiinnostunut ryhmiä koskevista teoksista, jotka on tehty sosiaalipsykologian näkökulmasta. Tutkijana pyrin ymmärtämään tutkimusaineistoni tekstejä ja niissä kuvattuja malleja. Tarkoitukseni on avata näkemyksiä ryhmän sisäiseen käyttäytymiseen ja johtajan rooliin ryhmässä.

Tämän tyyppisessä tutkimuksessa tutkija ei ole sidottu sillä tavoin kuin tilastollisessa tutkimuksessa ja on tärkeää muistaa, että tutkija on aina sidoksissa omiin kokemuksiinsa.

1.5. Puolustusvoimia koskevia ryhmätutkimuksia

Puolustusvoimia koskevia ryhmätutkimuksia on ilmestynyt viime vuosina kohtuullisen paljon ja osaa niistä käytän työni lähteinä, mutta osa menee selkeästi ohi työni aiheesta ja jätän ne tutkimukseni ulkopuolella vaikka ne tässä yhteydessä mainitsenkin.

Seuraavia tutkimuksia olen käyttänyt oman tutkimukseni lähdeaineistona:

- Rissanen, J. 2000 Ryhmänjohtajan syväjohtamisen vaikutus ryhmän kiinteeyteen. Maanpuolustuskorkeakoulun perustutkinto-osaston tutkielma, Helsinki.
- Jokitalo, J. Huomio – Katse oikeaan päin! Näkökulmia puolustusvoimissa esiintyviin ryhmäprosesseihin ja – ilmiöihin, Pro Gradu-tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos. Helsinki.

Tutkimusaineistoni lisäksi on tehty ainakin seuraavat ryhmien toimintaan liittyvät tutkimukset:

- Hult, H. ”Ensimmäinen ryhmä! Huomio!” Pro Gradu-tutkielma. Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa. PvKK:n julkaisusarja A/1/2002.
- Kosonen, J. 2003. Pro Gradu-tutkielma. Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000.
- Lahdenperä, J & Harinen, O. KFOR-joukkojen suomalaisen pataljoonan reserviläistennäkemys koulutuksellisesta valmiudestaan. PvKK:n tutkimusselosteita A /14 / 2000.
- Saaristo, E. 2002 Jaoksen vertikaalinen kiinteys. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö. PvKK:n tutkimusselosteita A / 1 / 2000.
- Harinen, O. 2001 Kiinteys taistelussa olevassa jääkärijoukkueessa. Taistelun tutkimusprojektinosaraportti. Tiede ja Ase, Suomen Sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu n:o 59.
- Laisi, T. 1998 Naisten sopeutuminen sotilasorganisaatioon. Naisten kokemuksia varusmiespalveluksesta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Työpapereita N:o 6, Helsinki.

1.6. Keskeiset käsitteet ja määritelmät

Tässä luvussa avataan työssä käytettäviä käsitteitä ja määritelmiä. Käsitteiden avaaminen helpottaa työn lukemista ja määrittää niiden tarkempaa merkitystä.

Ryhmällä voidaan tarkoittaa useita erilaisin kriteerein muodostettua ihmisryhmää.

Ryhmän tunnusmerkkejä ovat; että se koostuu yksilöistä, jotka ovat tietoisia omasta ja toisten jäsenyydestä ryhmässä ja, että sen jäsenet kokevat pyrkivän ainakin yhteen yhteiseen päämäärään. Lisäksi sen jäsenet ovat välittömässä vuorovaikutuksessa keskenään ja kaikki ryhmässä tapahtuvat muutokset heijastuvat jokaiseen jäseneseen ja että sen jäsenten odotetaan käyttäytyvän tiettyjen normien mukaan. (Jokitalo, 2006, s. 14)

Ryhmäilmiöillä tarkoitetaan sitä ryhmän olemusta, joka muodostuu kolmenlaisista aineksista ja niiden välisistä riippuvuussuhteista. Nämä ryhmäilmiön ainekset ovat 1) osallistujien yksilöllinen toiminta 2) ympäristövaikutukset ja 3) ryhmädynamiikka, joka sisältää ryhmätilanteen dynaamisen kentän jatkuvan muuttumisen. Ryhmäilmiö tulee ymmärrettäväksi, kun sitä tarkastellaan samanaikaisesti näistä kolmesta näkökulmasta. Tutkimuksen luettavuuden kannalta on keskeistä ymmärtää, että ryhmäilmiö voi esiintyä käyttäytymisenä, asenteena ja tekijänä, joka vaikuttaa usein näkymättömissä. (Jauhiainen & Eskola, 1994, s. 13–14, Ojala & Uutela, 1993, s. 87)

Ryhmäprosessilla tarkoitetaan ryhmän sisällä tapahtuvaa jatkuvaa muutosta, joka koskettaa, rooleja, työnjakoa, päätöksen tekoa, johtajuutta, valtasuhteita, tavoitteita, työskentelytapoja, normeja, konflikteja, ryhmän kiinteyttä, jäsenten välistä vuorovaikutusta ja jäsenten subjektiivisia käsityksiä ryhmästä. (Ojala & Uutela, 1993, s. 91–93)

Roolit ryhmässä ovat yksilöiden erilaista toimintaa sen perusteella, millaisissa asemissa he ovat ryhmässä. Jokaiseen rooliin (esim. johtajan, asiantuntijan, tiedottajan) liittyy omat käyttäytymisnorminsa. (Pennington, 2005, s. 194)

Johtajuus (leadership) on rooli, jota voidaan hoitaa käyttäen yhtä tai useampia vallan kuudesta eri lajista: palkintovalta, mallin valta, informaatiovalta, laillinen valta, asiantuntijan valta ja pakkovalta. (Pennington, 2005, s. 191)

1.7. Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tavoitteena on avata ryhmän sisäisen käyttäytymisen malleja, sekä avata ryhmän johtajan roolia ryhmän sisällä. Näitä näkökulmia avataan johtamisen kontekstissa seuraavien tutkimuskysymyksien avulla:

1. Miten ryhmäytyminen ja ryhmädynamiikka vaikuttavat ryhmän sisäiseen käyttäytymiseen?
2. Mikä on johtajan rooli ryhmässä?

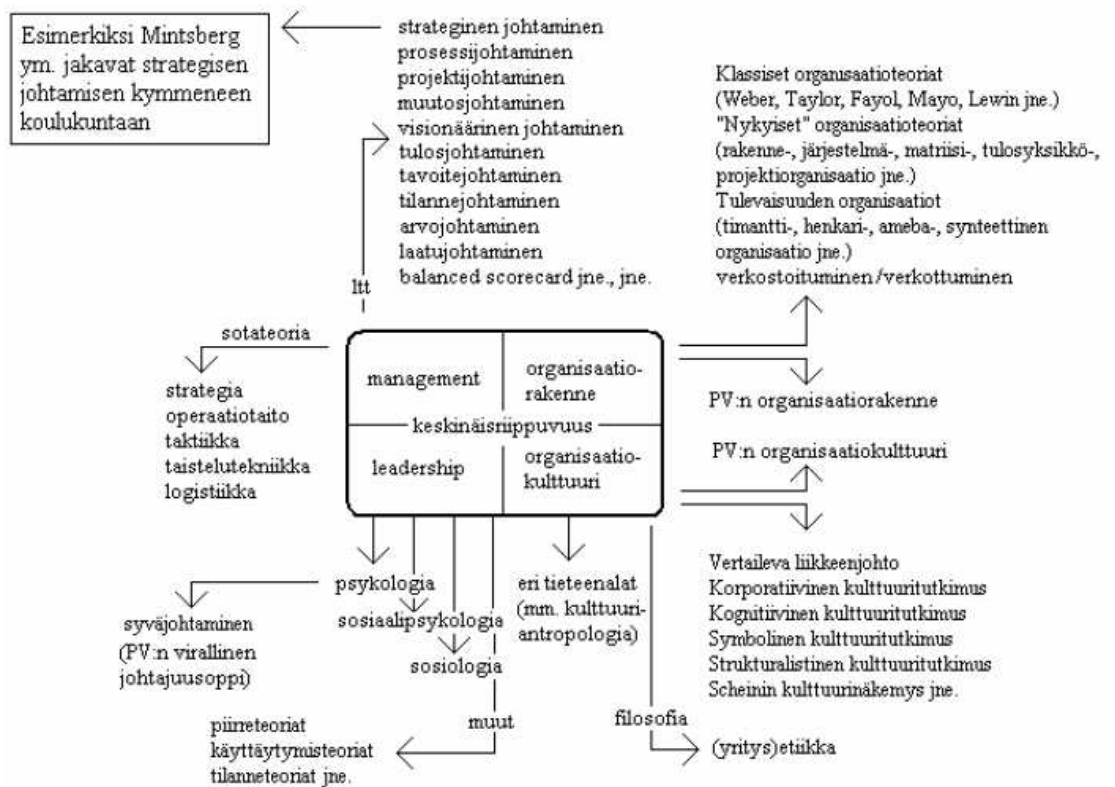
Tutkimuksessa avataan ryhmän sisäisiä käyttäytymismalleja johtajuuden (leadership), näkökulmasta. Johtajuuden sisältä on löydetty ryhmiä käsittelevä tieteenala, sosiaalipsykologia, jonka kautta aihetta on alettu tarkentamaan. Tieteenalan sisällä on keskitytty ryhmän sisäisiin sekä johtajaan vaikuttaviin tekijöihin.

2. JOHTAMINEN OPPIAINEENA

2.1. Johtajuus

Tässä luvussa avataan johtamista oppiaineena ja tarkemmin vielä ihmisten johtamista käsittelevä leadership-osa-alue. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos määrittelee johtamisen opetuksen kokonaisuuden seuraavalla tavalla (kuvio 1.): Johtamisen tutkimus ja opetus muodostuu neljästä eri osiosta: managementista, leadershipistä, organisaatorakenteesta sekä organisaatiokulttuurista, joilla on keskinäisriippuvuus toistensa kanssa. Nämä neljä osiota määrittelevät johtamisen ja sen vaatimukset siinä ympäristössä, jossa sitä käytetään. Ne esiintyvät aina johtamisessa ja ne on muistettava vaikka käsiteltäisiin vain yhtä osa-aluetta.

Johtaminen oppiaineena Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen mukaan



Kuvio 2. (Aalto 2005)

2.1.1. Psykologia

Psykologia tulee kreikan kielen sanasta *psykhe*, jonka Aristoteles kehitti tutkiessaan sielua ja sen ominaisuuksia. Psykologiaa voidaan siis sanoa sielutieteeksi. Psykologia tutkii ihmisten käyttäytymistä, kokemuksia sekä inhimillisen toiminnan säännönmukaisuuksia. Se pyrkii vastaamaan kysymyksiin, kuten kuinka paljon geenit ja ympäristö voivat vaikuttaa yksilöön, miten ihmisen persoonallisuus kehittyy, miten muisti toimii ja mitä tietoisuus on. Psykologinen lähestymistapa on näkökulmansa ansiosta yksilökeskeinen.

Tutkimustapoina psykologiassa voidaan käyttää esimerkiksi kokeellista tutkimusta, haastattelua, kenttätutkimusta tai erilaisia testejä. Psykologian tärkein ero sosiaalipsykologiaan tai sosiologiaan on siinä, että psykologia keskittyy tarkastelemaan yksilöiden käyttäytymistä ryhmien tai joukkojen sijaan.

Psykologia jakautuu moniin eri koulukuntiin ja suuntauksiin, joissa painotetaan eri asioita ja joissa on erilaisia käsityksiä ihmisestä yksilönä. Syväjohtaminen perustuu käsitykseen konstruktivistisesta oppimisesta ja transformationalisen johtamisen malliin.

Puolustusvoimissa psykologian alaa käytetään mm. henkilövalintoihin ja arviointeihin (esim. lentoupseerien valinnat, varusmiesten persoonallisuustestit, yksilön suorituskyky jne.) (Valtonen, 2008, s. 14–15)

2.1.2. Sosiologia

Sosiologia sanan juuret tulevat latinan sanasta *socius*, joka tarkoittaa toveria, matkakumppania. Sana on edelleen kehittynyt yhteiskuntaa tarkoittavaksi sanaksi *societas*. *Logos* on puolestaan kreikkaa ja tarkoittaa yleistettyä tietoa. Sosiologia on siis sananmukaisesti ihmistä yhteisön jäsenenä käsittelevä tiede. Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan sosiologian laitos esittelee tieteenalan seuraavasti:

Sosiologian tarkastelukohteet vaihtelevat globalisaatiosta ja kokonaisista yhteiskunnista intiimeihin sosiaalisiin suhteisiin. Tutkittavina ovat yhteiskunnan rakenne ja sen muutos; instituutiot, organisaatiot ja yhteisöt; sosiaalinen toiminta ja sosiaaliset verkostot; ihmisten arvot, asenteet ja puhutavat.

Tutkimusalana sosiologia on yhteiskuntatieteistä laajin, sillä sosiologiassa voidaan tutkia mitä tahansa ilmiöitä, jotka vaikuttavat yhteisöön, yhteiskuntaan tai yksittäisiin ihmisiin. (Valtonen, 2008, s. 17)

2.1.3. Sosiaalipsykologia

Sosiaalipsykologia on psykologian, ja sosiologian välissä oleva tieteenala, joka tutkii yksilöä sosiaalisen maailman osana. Sosiaalipsykologiaa voidaan kutsua ihmisten välisiä suhteita tutkivaksi tieteeneksi. (Lahikainen & Pirttilä-Backman, 2007, s. 8-10)

Sosiaalipsykologia on tieteenalana kiinnostunut mm. ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, ryhmäjäsenyydestä, ryhmätoiminnan säännönmukaisuuksista, ryhmien välisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta, ryhmäidentiteetistä, joukkokäyttäytymisestä sekä yksilön ja yhteiskunnan suhteesta (Eränen 2004). Näitä kiinnostuksen kohteita myös pidetään sosiaalipsykologian keskeisimpinä tutkimuskohteina.

Helsingin yliopiston Valtiotieteellisen tiedekunnan sosiaalipsykologian laitos määrittelee sosiaalipsykologian omassa esittelymateriaalissaan seuraavasti: *Ihminen elää sosiaalisessa maailmassa. Hän elää jatkuvassa kanssakäymisessä toisten ihmisten kanssa ja jäsenenä ryhmissä, organisaatioissa, yhteiskunnassa ja kulttuuriyhteisössään. Sosiaalipsykologiassa tutkitaan, miten tämä sosiaalinen maailma ja yksittäiset ihmiset vaikuttavat toisiinsa ja muovaavat toisiaan. Olennaista on myös oppia ymmärtämään ihmismielen – ajattelun, tunteiden ja persoonallisuuden – sosiaalista muotoutumista.* (Helsingin yliopisto, <http://www.valt.helsinki.fi/sospsyk/>)

Sosiaalipsykologiasta voidaan erotella kaksi erillistä suuntausta: psykologinen - sekä sosiologinen sosiaalipsykologia. Näistä psykologinen sosiaalipsykologia keskittyy tarkastelemaan yksilöä sosiaalisessa ympäristössään ja sosiologinen sosiaalipsykologia sosiaalisten rakenteiden vaikutusta yksilöihin. (Valtonen, 2008, s. 16)

Sosiaalipsykologia tutkii sosiaalisen rakenteen vaikutuksia yksilöön. Vaikutukset näkyvät yksilössä roolien, sosialisoinnin ja ryhmäjäsenyyksien kautta. Sosiaalipsykologia tutkii yhteisön jäsenyyteen liittyviä tekijöitä yhteisön jäsenen kannalta. (Gahagan, 1977, s. 8)

2.1.4. Sotilassosiologia

Sotilassosiologia on puolustusvoimien käytössä oleva poikkitieteellinen lähestymistapa, joka on sosiaalipsykologian ja sosiologian ilmiöiden tarkastelua sotilaallisessa ympäristössä. Sotilassosiologia on kuitenkin lähempänä sosiaalipsykologiaa kuin sosiologiaa. Sotilassosiologia on kuitenkin oma kokonaisuutensa. Sitä voitaneen kuvata nämä kaksi tieteenalaa yhdistäväksi poikkitieteelliseksi tiedonintressikentäksi. Sotilassosiologia yhdistää edellä mainitut tieteenalat toimintaympäristösidonnaisesti. (Valtonen, 2008, s. 18–19)

3. RYHMÄYTYMINEN JA RYHMÄDYNAMIIKKA

3.1. Sosiaalinen vuorovaikutus

Sosiaalinen vuorovaikutus on ihmisten normaalia kanssakäymistä, keskustelua, kinastelua, halailua, pelaamista, ostamista, myymistä ja niin edelleen. Vuorovaikutusta tapahtuu siis kaikkialla. (Lahikainen ja Backman, 2007, s. 11) Ryhmän sisällä tällaista vuorovaikutusta tapahtuu joka hetki kun ryhmä on toiminnassa. Ryhmän jäsenet vaikuttavat toisiinsa jokaisella puheella, ilmeellä ja teolla. Joissain tapauksissa ryhmän sisälle saattaa syntyä enemmistö, joka yrittää viedä asioita itselleen edullisempaan suuntaan, kuten äänestystuloksen saavuttamiseksi. Kun enemmistön vaikutus on vallalla, ryhmän jäsenet mukautuvat ryhmän tahtoon, tällaista tilannetta kutsutaan normatiiviseksi vaikutukseksi. Aiemmin eri mieltä olevat henkilöt saadaan mukautettua enemmistön näkemyksiin. (Pennington, 2005, s. 112) Mikäli vuorovaikutusta tapahtuu useamman kuin kahden henkilön kesken, voidaan puhua vuorovaikutusverkostosta (Lahikainen & Pirttilä-Backman, 2007, s. 12). Ryhmässä näitä verkostoja voi olla useita.

Ryhmän sisäinen enemmistö voi antaa ryhmän puolesta lausunnon, joka on koko ryhmän mielipide, vaikka kaikki eivät periaatteessa olisikaan sen takana. Joissain tapauksissa myös vähemmistön vaikutus voi muuttaa enemmistön näkemyksen. Tämä vaatii vähemmistöltä johdonmukaista käyttäytymistä sekä horjumaton oman kannan pitämistä. Normaalisti vähemmistön on todistettava oma näkemyksensä paremmaksi kuin enemmistön näkemys saadakseen enemmistön puolelleen. (Pennington, 2005, s. 115–116)

”Vuorovaikutus on tilanne sidonnaista ja muuttaa jatkuvasti muotoaan.” (Jauhiainen & Eskola, 1993, s. 70) Ryhmässä tapahtuva vuorovaikutus koostuu ryhmän sisäisistä vuorovaikutusteoista. Tällaisia tekoja ovat puhuminen, eleet, ilmeet, liikkeet, teot ja reaktiot. Myös vaitiolo ja vetäytyminen ovat vaikuttavia tekoja. Suuri osa ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta on sanatonta. (Jauhiainen & Eskola, 1993, s. 71)

3.2. Ryhmän sisäiset suhteet

Ryhmän sisäiset suhteet muokkautuvat pitkälti sen mukaan, miten ryhmän sisäinen vuorovaikutus toimii. Ryhmän sisäiset suhteet siis muodostuvat sen mukaan, miten ryhmän sisäiset prosessit toimivat eli mitä ryhmän sisällä tapahtuu. Ryhmän sisällä voi olla konflikteja, esimerkiksi ryhmän sisäisen kilpailutilanteen takia. (Pennington, 2005, s. 96) Konfliktit ovat kuitenkin osa ryhmän elämää, mutta niiden käsittelyssä tulee pyrkiä siihen, että konflikti selvitetään tulevien ristiriitojen välttämiseksi.

3.3. Ryhmäprosessit

Ryhmän toimintaa voi kutsua jatkuvaksi prosessiksi. Prosessin olemuksena on muutos. Ryhmällä on tavoite tai tarve, jonka vuoksi ryhmä muuttuu ja toimii. Tavoitteen tai tarpeen saavutettuaan ryhmä tulee tilanteeseen, joka asettaa heille uuden tavoitteen tai tarpeen. Ryhmän prosessi pysyy liikkeessä ja muuttuu ja sen voidaan todeta toimivan, jos jokainen ryhmän jäsen antaa oman panoksensa ryhmän toimintaan ja on siihen tyytyväinen. Ryhmän toiminta on aina riippuvainen ryhmän jäsenistä ja toimintaympäristöstä jossa ryhmä toimii. Ryhmän prosessi nähdään kaksitasoisena muutos- ja kehitysprosessina. Muutosprosessi on toiminnan muuttumista tilanteen mukaan ja kehitysprosessi muutosprosessien etenemistä kohti yhteistä toiminnan tarkoitusta. (Jauhiainen & Eskola, 1993, s. 81–84)

Ryhmäprosessien ymmärtäminen vaatii muutoksen hahmottamista. Täytyy hahmottaa muutoksen merkitys ryhmän toiminnan kannalta. On havainnoitava eri ulottuvuuksien muutoksia. Ryhmän muutos voi olla tasaista ja järjestäytynyttä, jolloin ryhmäkokonaisuus pysyy muuttumattomana. Muutos voi myös olla äkillistä, jolloin kokonaisuus muuttuu olennaisesti. (Jauhiainen & Eskola, 1993, s. 84–86)

Ryhmän kehitysprosessi on ryhmäytymistä, eli ryhmä saavuttaa kiinteyden ja ryhmän jäsenet löytävät oman paikkansa ryhmässä. Ryhmän kehittyminen vaatii ryhmän jäseniltä sitoutumista keskinäisen vuorovaikutuksen luomiseen. (Jauhiainen & Eskola, 1993, s. 91–92)

Ryhmän kehittyminen edellyttää seuraavanlaisen prosessin läpikäymistä:

- edellisen kehitysvaiheen toimintatapojen vakiintuminen
- ongelma, joka vaatii uusia ajattelu- ja toimintatapoja
- ongelman kohtaaminen
- ongelman ratkaiseminen ryhmän jäsenten yhteisten ponnistelujen avulla
- ryhmän rakenteen sekä toimintatapojen muuttaminen

(Juuti, 1992, s. 133)

Sosiaalipsykologien mukaan ryhmät käyvät läpi viisi eri kehitysvaihetta: muodostuminen (forming), kuohunta (storming), normeista sopiminen (norming), suoritusvaihe (performing) sekä päätösvaihe (closing). (Pennington, 2005, s. 72) (Jauhiainen & Eskola, 1993, s. 93)

Muodostumisvaiheen aikana ryhmän jäsenet keräävät tietoa toisistaan, ryhmä laatii perussääntönsä ja ryhmälle syntyy jäseniensä keskuudessa oma identiteetti. Ryhmän jäsenille saattaa syntyä ahdistusta, koska tilanne on heidän kannaltaan outo.

Muodostumisvaiheessa ryhmä on tavallista riippuvaisempi ohjaajastaan. Johtajan tulisi pystyä ratkaisemaan ryhmän jäsenten kannalta ahdistava tilanne. (Jauhiainen & Eskola, 1993, s. 93)

Kuohuntavaiheen aikana ryhmässä saattaa syntyä ristiriitoja, esimerkiksi ryhmän erilaisten yksilöiden pyrkimykset ja ryhmän tavoitteista sopiminen. Tässä vaiheessa johtajan rooli, mikäli ryhmässä on sellainen, on erittäin tärkeä. Hänen tulee pitää ryhmä aisoissa, jotta ryhmä pystyy suorittamaan sille annetun tehtävän. (Pennington, 2005, s. 72–73) Ryhmän jäsenet muodostavat keskenään alaryhmiä, testaavat sekä toisiaan, että johtajaa. Ryhmän jäsenet alkavat ottaa kantaa asioihin ja tämä saattaa johtaa ryhmän sisäisiin jännitystiloihin. (Jauhiainen & Eskola, 1993, s. 93)

Kun ryhmän sisäiset jännitteet ja ristiriidat on tiedostettu ja kohdattu alkaa ilmapiiri selkeytyä. (Jauhiainen & Eskola, 1993, s. 93) Normienluomisvaiheessa vaiheessa ryhmän jäsenet sopivat normeistaan ja ryhmä kiinteytyy. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenet hyväksyvät ryhmän toimintatavat ja he ovat niistä yksimielisiä. Ryhmä muodostuu kiinteäksi. Vaarana kuitenkin, että ryhmästä tulee liian kiinteä, jolloin jäsenet eivät ehkä keskity tehtävään. (Pennington, 2005, s. 72–73)

Suoritusvaiheen aikana ryhmä uppoutuu tehtäväänsä aiemmin sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Hyvin johdetussa ryhmässä aiemmat vaiheet on tässä vaiheessa ohitettu ja ryhmän jäsenet toimivat yksin, pienemmiksi alaryhmiksi jaettuina, tai kokonaisena ryhmänä. Ryhmän jäsenten välinen keskinäisriippuvuus on tärkeää, sillä taataan yhteistyö ja sitoutuminen. (Pennington, 2005, s. 72–73) Ryhmän sisällä jäsenten roolit ovat joustavia ja jokaisen jäsenen rooli liittyy ryhmän toimintaan. Ryhmän jäsenet kykenevät ottamaan vastuuta ja toimimaan itsenäisesti. (Jauhainen & Eskola, 1993, s. 94)

Päätösvaiheessa ryhmä hajoaa joko sen takia, että se oli koottu jonkin tietyn tehtävän suorittamiseksi, tai yksi tai useampi jäsen lähtee ryhmästä, eikä ryhmä kykene enää suorittamaan tehtäväänsä. Kiinteäksi muodostuneesta ja hyvin toimineesta ryhmästä on yksilön kannalta vaikea luopua. Ryhmän jäsenet saattavatkin tavata toisiaan epävirallisesti vielä päätösvaiheen jälkeen. (Pennington, 2005, s. 73–74)

Tällaisia prosesseja ryhmät käyvät lävitse jatkuvasti, ja aina kun ryhmä kokoontuu, se uudistuu. Uudistumisprosessi on jokaisessa ryhmässä erilainen. Jokainen ryhmä on ainutlaatuinen, mutta silti prosesseissa on havaittavissa yhteneviä piirteitä. (Juuti, 1992, s. 133)

3.3.1. Ryhmäytyminen

Ryhmäytyminen on ryhmäprosessi, joka muodostuu edellisessä luvussa mainituista viidestä eri vaiheesta. Ryhmäytyminen, eli ryhmän muodostuminen, on ryhmän tulevaisuuden kannalta erittäin tärkeä vaihe. Puolustusvoimien varusmiesryhmiin ryhmän jäsenet valitaan alokasaikana tehtyjen kokeiden, varusmiesjohtajien antamien lausuntojen sekä kouluttajien näkemysten mukaan. Varusmiesten omat halukkuudet vaikuttavat myös jonkin verran. Mielestäni tämä valintamenettely ei ole aukoton.

Ryhmänjohtajan rooli ryhmän alkuvaiheessa on suuri, hänen tulee sopeuttaa ryhmänsä jäsenet siten, että jokaiselle löytyy ryhmästä oma rooli. Varusmiehet ovat tässä vaiheessa opetelleet sotilaanperustaidot. Niiden päälle ryhdytään rakentamaan ryhmän taitoja. Ryhmänjohtaja on itsekin oppilas ja oppii siis kokoajan uutta.

Aiemmin esittelemäni viisivaiheinen ryhmän kehitysmalli sopii hyvin varusmiesryhmiin. Nämä ryhmät ovat sellaisia ryhmiä, jotka kootaan tiettyä tehtävää varten ja sen jälkeen ne hajoavat. (Pennington, 2005, s. 75) Toisaalta varusmiesryhmät kokoontuvat uudestaan kertausharjoituksissa tai tarpeen vaatiessa jopa sotatilan uhatessa, mutta silloin viisivaiheinen malli alkaa uudelleen alusta. Tosin tällöin ryhmä tuntee toisensa entuudestaan ja muodostumis-, kuohunta- ja normeista sopimisvaihe ovat siksi osittain valmiiksi tehtyjä.

3.3.2. Ryhmän sisäinen dynamiikka

Ensimmäisiä kertoja tavatessaan ryhmän jäsenet eivät vielä muodosta ryhmää. Ryhmän jäsenet eivät ole vielä muodostaneet ystävyys-suhteita eivätkä toimintamuodot ole vielä selkiytyneet. Tällainen joukko ihmisiä ei vielä ole ryhmä, koska sillä ei ole yhtenäisiä päämääriä, toimintatapoja, arvoja eikä normeja. (Juuti, 1992, s. 134)

Ryhmän muodostuminen vaatii seuraavia asioita:

- *ryhmän toimintatavat ovat osoittautuneet tehokkaiksi,*
- *päämäärään, toimintatapoihin ja rooleihin liittyvät näkemyserot ovat hälvenneet,*
- *ryhmän jäsenten väliset vuorovaikutus- ja ihmissuhteet ovat selkiytyneet,*
- *sellaiset toimintatavat, jotka mahdollistavat jokaisen jäsenen oman panoksen hyväksikäytön, ovat löytyneet,*
- *jokaiselle jäsenelle on muotoutunut arvostettu ”paikka” ryhmässä ja*
- *jäsenet luottavat toisiinsa. (Juuti, 1992, s. 134)*

Ryhmän toimintaan ja jäsenten väliseen käyttäytymiseen ovat vaikutuksessa monet tekijät. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta ryhmä kehittyy vaiheesta toiseen. Ryhmä jäsenten kypsyys vaikuttaa siihen kuinka tuloksellinen ryhmä on. Mikäli ryhmän jäsenet ovat epäkypsiä, he kilpailevat ryhmän sisäisistä rooleista ja ovat kateellisia toisilleen. Kypsiä jäsenienkin kesken syntyy ristiriitoja, mutta normaalisti ne koskevat ryhmän päämääriä. Ryhmän sisäisten ongelmien ratkaiseminen vaikuttaa siihen kuinka hyvin ryhmä kehittyy ja kuinka tuottava ryhmästä tulee. (Juuti, 1992, s. 133)

Ryhmän kiinteyteen vaikuttavia tekijöitä ovat ryhmän koko, tavoitteiden yhteneväisyys, ryhmän tarjoama sosiaalinen tyydytys, työympäristö, status ja menestys. Näiden osatekijöiden summa on se, joka määrittelee kuinka kiinteä ryhmästä tulee. Myös se kuinka samanlaisia ominaisuuksia ja mielenkiinnonkohteita ryhmän jäsenillä on vaikuttaa ryhmän kiinteyteen. Samoista asioista kiinnostuneiden henkilöiden on helpompi samaistua toisiinsa. Se kuinka riippuvaisia ryhmän jäsenet ovat toisistaan, vaikuttaa myös ryhmän kiinteyteen. Mitä riippuvaisempia toisistaan ryhmän jäsenet ovat, sitä kiinteämpi ryhmästä tulee. (Juuti, 1992, s. 110–112)

Ryhmän kiinteys vaikuttaa siihen kuinka tuottava ryhmästä tulee. Hyvin johdettu ja kiinteä ryhmä on tehokas. Kiinteä työryhmä saattaa kuitenkin tuottaa huonoa tulosta, jos sitä ei johdeta oikein. (Juuti, 1992, s. 114)

Johtopäätöksiä kiinteiden ryhmien toiminnasta:

- *kiinteät työryhmät saavuttavat hajanaisia työryhmiä todennäköisemmin tavoitteensa,*
- *kiinteä työryhmä voi valita tavoitteekseen korkean tai matalan suoritustason,*
- *kiinteä työryhmä, joka asettaa itselleen vaativia tavoitteita, pyrkii suoriutumaan niistä,*
- *kiinteä työryhmä, joka asettaa itselleen matalia tavoitteita, ei pyri korkeatasoiseen työsuoritukseen,*
- *hajanainen ryhmä, joka asettaa itselleen korkeatasoisia tavoitteita, työskentelee kohtalaisen tehokkaasti ja*
- *hajanainen ryhmä, joka asettaa itselleen matalatasoisia tavoitteista, työskentelee tehottomasti.* (Juuti, 1992, s. 114)

3.4. Johtajuus

Ryhmän johtajan asema on ryhmän toiminnan kannalta erittäin tärkeä. Varsinkin ryhmäytymisprosessin alkuvaiheessa johtajan toiminnalla on suuri merkitys. (Jauhiainen & Eskola, 1993, s. 93) Ryhmissä voi olla useanlaisia johtajia, sellaisia jotka on valittu johtajiksi kuten ryhmänjohtajat puolustusvoimissa. Ryhmästä voi myös ryhmäprosessien aikana nousta esiin johtaja. Hän voi olla se, joka tekee päätökset, vaikkei häntä ole muodollisesti nimettykään johtajaksi. Muodollisesti valitulla johtajalla on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa ryhmän jäseniin. Tämä johtuu ryhmän sisäisistä statuseroista. Muodollisesti valitun ryhmänjohtajan status on korkeampi kuin normaalin ryhmän jäsenen, mikä antaa johtajalle auktoriteetin tehdä päätöksiä. Tästä huolimatta myös muodollista johtajaa arvioidaan sen mukaan kuinka hyvin hänen toimintansa edistää ryhmän tavoitteiden saavuttamista. (Gahagan, 1977, s. 106–109) Muodollisen johtajan on osoitettava ryhmälle olevansa sen luottamuksen arvoinen.

Ryhmän johtajalla on tiettyjä tehtäviä, joista hänen tulee suoriutua. Johtajan tulee koordinoita ryhmän käyttäytymistä tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajan tulee myös olla ryhmän ääni ryhmän ulkopuolisiin henkilöihin, kuten esimiehiin ja yhteistyökumppaneihin. (Gahagan, 1977, s. 110) Puolustusvoimien ryhmissä johtajan asema on vaikea, koska rauhanaikainen johtamistyyli ei välttämättä ole se mikä toimii poikkeusoloissa ja toisinpäin. Rauhanaikana ryhmänjohtajat toimivat myös ryhmänsä kouluttajina, mikä ei ole mielestäni kaikissa tilanteissa hyvä asia. Ryhmänjohtaja saattaa joissain tapauksissa menettää ryhmänsä luottamuksen.

Johtajan tulee kyetä delegoimaan omia tehtäviään ja näin valmistaa ryhmää siihen, että se pystyy toimimaan myös johtajan ollessa poissa (Gahagan, 1977, s. 112).

Puolustusvoimissa juuri tämä on tärkeä ominaisuus, ettei ryhmästä tule liian riippuvainen johtajastaan. Puolustusvoimissa ryhmiin valitaan varajohtaja, joka ottaa johtajan paikan tämän ollessa poissa, mutta kaikkien ryhmän jäsenten olisi hyvä tietää mitä tulee tehdä. Oman kokemukseni mukaan tietämys johtajan tehtävistä ei ole kovinkaan hyvällä tasolla miehistön parissa. Osittain tämä saattaa johtua siitä, että miehistöä ei ole koulutettu olemaan kiinnostunut johtajansa tehtävistä. Toisaalta taas johtajansa tulisi pitää ryhmänsä tietoisena omista tekemisistään.

”Puolustusvoimat asettaa organisaation eri tasoille viralliset johtajat, jotta se voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Ryhmäkeskeisesti tarkasteltaessa virallisiin johtajiin kohdistuu erilaisia tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat erilaisten prosessien ja ilmiöiden syntyyn.” (Jokitalo, 2006, s. 61)

4. YHTEENVETO

4.1. Keskeisimmät johtopäätökset

Työni tutkimuskysymyksethän olivat:

1. Miten ryhmäytyminen ja ryhmädynamiikka vaikuttavat ryhmän sisäiseen käyttäytymiseen?
2. Mikä on johtajan rooli ryhmässä?

Ryhmäytyminen ja ryhmädynamiikka vaikuttavat ryhmän sisäiseen käyttäytymiseen monilla eri tavoin. Ryhmäytyminen on ryhmäprosessi, joka auttaa ryhmää toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän prosessin myötä ryhmän jäsenet oppivat elämään vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Ryhmäytyminen auttaa ryhmää selvittämään sisäiset ristiriidat siten, että ryhmä pääsee tavoitteeseensa. Ryhmäytyminen ei kuitenkaan aina ole samanlaista. Vaikka prosesseissa on yhtäläisyyksiä, on ryhmäytymisprosessi aina sidonnainen ryhmän jäseniin ja ympäristöön jossa toimitaan. Ympäristö vaikuttaa niin, ettei sama ryhmä voi suorittaa samanlaista prosessia kahdessa eri ympäristössä.

Ryhmäytymisprosessi tekee ryhmästä ryhmän. Ennen ryhmäytymistä ei ole ryhmää, vaan joukko ihmisiä. Ryhmäytymisprosessin myötä joukosta tulee kiinteä yhteiseen tavoitteeseen pyrkivä ryhmä. Ryhmässä jokaisella jäsenellä on oma tehtävä ja status. Tämä auttaa ryhmän jäseniä ja luo heille turvallisuuden ja hyvänolon tunteen.

Ryhmädynamiikka auttaa ryhmää ja sen jokaista jäsentä löytämään paikkansa ryhmässä. Ryhmän sisäinen dynamiikka on parhaimmillaan sitä, että jokainen ryhmän jäsen on tyytyväinen omaan työpanokseensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Varsinkin alkuvaiheessa ryhmän johtajalla on suuri merkitys tämän sisäisen dynamiikan löytymiseksi.

Johtajan rooli ryhmässä on moniulotteinen. Hän on yksi ryhmän jäsenistä, mutta silti hänen statuksensa on erilainen kuin muiden ryhmän jäsenten. Johtajan rooli on suurimmillaan ryhmäytymisprosessin alkuvaiheessa, sekä tilanteissa joissa ryhmä on ajautumassa sisäisiin konflikteihin. Johtajan tulee pystyä ohjaamaan ryhmää tavoitteisiinsa ja luoda sille turvallinen toimintaympäristö, jossa jokainen ryhmän jäsen kykenee löytämään oman paikkansa.

Ryhmänjohtaja on ryhmän vaikutusvaltaisin henkilö, kun puhutaan suhteista ryhmän ulkopuolisiin henkilöihin. Hän on yhdyshenkilö esimiesten, yhteistyökumppaneiden ja muiden ryhmien välillä. Hänen tulee osata olla lojaali ryhmää kohtaan. Esimies saattaa vaatia johtajalta jotain, ja ryhmä jotain toista. Johtajan tulee osata olla sekä hyvä alainen, että hyvä esimies.

Puolustusvoimissa ryhmänjohtaja joutuu mukauttamaan johtamistaan sen mukaan missä toimintaympäristössä toimitaan. Rauhanaikana ryhmänjohtaja toimii ensisijaisesti ryhmänsä kouluttajana. Erilaisissa harjoituksissa hänen tulisi kuitenkin pystyä muuttamaan johtamistaan vastaamaan poikkeusolojen vaatimuksia.

Omasta kokemuksesta voin sanoa ryhmän jäsenenä olon olevan paljon helpompaa kuin ryhmänjohtajana. Ryhmän jäsenenä voi tehdä käskyjen mukaan ja keskittyä tehtävään jonka johtaja on antanut. Johtajana saa kuitenkin antaa ryhmälle enemmän. Johtaja johtaa ryhmää, pitää suhteita yllä ryhmän ulkopuolisiin henkilöihin ja hoitaa oman osansa ryhmän tehtävistä.

Puolustusvoimien malli, jolla valitaan henkilöitä johtajakoulutukseen, on suurimmaksi osaksi toimiva. Henkilöiden pätevyys johtajaksi on tärkeä mitata ja vähintään yhtä tärkeää on valittavien henkilöiden halukkuus johtajatehtäviin. Mielestäni ketään ei saa pakottaa johtajaksi. Motivaatio on ammattitaidon ohella tärkeimpiä ominaisuuksia joita johtajalla pitää olla.

Johtajuus on mielestäni ominaisuus joka joillain ihmisillä on. Sitä voi kehittää ja parantaa omaa johtajuuttaan. Silti näen johtamisominaisuuksien olevan jotain sellaista mitä kaikilla ihmisillä ei ole. Tästä syystä menettelyä, jolla puolustusvoimien sodanajan johtajia valitaan, tulisi jatkuvasti kehittää.

4.2. Jatkotutkimuskohteet

Mielenkiintoisimpana esille nousseena asiana, jota tulevaisuudessa soisi tutkittavan, näen johtajan aseman vaikutuksen ryhmän työskentelyyn. Miten ryhmänjohtaja pystyy hallitsemaan ryhmää, sekä rauhanaikana, että poikkeusoloissa? Olisi mielenkiintoista koota joukkotuotannosta muutama ryhmä siten, että niillä olisi eri ryhmänjohtaja kasarmioloissa ja maastoharjoituksissa. Tällä tavalla johtajan ei tarvitsisi muuttaa johtamiskäyttäytymistään ympäristön mukaan niin rajusti.

5. LÄHTEET

1. Eskola, A. 1979 Sosiaalipsykologia, KK kirjapaino, Helsinki
2. Gahagan, J. 1977 Vuorovaikutus, ryhmä ja joukko, Amer-yhtymä Oy, Espoo
3. Helkama, K. Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2001 Johdatus sosiaalipsykologiaan
4. Hirsjärvi, P. Remes, P. Sajavaara, P. 2004 Tutki ja Kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
5. Isokorpi, T. 2003 Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektion ja ryhmäprosessien avulla. Hämeenlinna.
6. Jauhiainen, J & Eskola, M. 1994 Ryhmäilmiö. WSOY, Juva
7. Jokitalo, J. 2006 Huomio – Katse oikeaan päin! Näkökulmia puolustusvoimissa esiintyviin ryhmäprosesseihin ja – ilmiöihin, Pro Gradu-tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos. Helsinki
8. Juuti, P. 1992 Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Keuruu
9. Kopakkala, A. 2005 Porukka, jengi, tiimi. Edita Prima Oy. Helsinki.
10. Lahikainen, A. Pirttilä-Backman, A-M. 2007 Sosiaalipsykologian perusteet, Otavan Kirjapaino Oy, Helsinki
11. Niemistö, R. 2004 Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tammer-paino. Tampere.
12. Nissinen, V. 2004 Syväjohtaminen. Talentum. Helsinki
13. Rissanen, J. 2000 Ryhmänjohtajan syväjohtamisen vaikutus ryhmän kiinteyteen. Maanpuolustuskorkeakoulun perustutkinto-osaston tutkielma, Helsinki.
14. Pennington, D. 2005 Pienryhmän sosiaalipsykologia, Tammer-paino, Helsinki
15. Valtanen, M (toim.). Harinen, O. Eränen, L. Jokitalo, J. Muona, V. 2008 Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, Edita Prima Oy
16. Williams, A. 2002 Ryhmän salaisuudet. Sosiometria muutoksen voimavarana. WS Bookwell Oy. Juva.5

Internet -lähteet:

Helsingin yliopisto, <http://www.valt.helsinki.fi/sospsyk/>