

Ryhmäprosessi – työkalu vai kompastuskivi

Johtajatulet 2021

Sara Miesmaa, Perttu Ehn

yle

PDF versio: https://bit.ly/jt_21_ryhmaprosessi

Ihmissuhteet - “mitä välii?”

“On tärkeää, että ilmapiiri on avoin ja luottavainen.”

Ryhmät eivät ala toimia tehokkaasti itsekseen, paitsi joskus (17 %).

Yli puolet ryhmistä ei täytä odotuksia tai tavoitteita.

Tehokkaasti toimivat ryhmät tuottavat enemmän ja parempaa laatua.

Toimintakykyisemmät ryhmät ovat tuottoisampia (€€€).

Ryhmäprosessi

- Tutkimusta 1940 luvulta lähtien
- Useita prosessia kuvaavia teorioita
- Eri teorioissa samankaltaisuutta
- Koskee *ihmisiä*; projektitiimejä, sukellusveneiden miehistöjä, koululuokkia, työyhteisöjä...

Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning
---------	----------	---------	------------	------------

Tuckman's Stages model

Orientation	Conflict	Consensus	Closure
-------------	----------	-----------	---------

Tubbs' systems model

Orientation	Conflict	Emergence	Reinforcement
-------------	----------	-----------	---------------

Fisher's theory of decision emergence in groups

Stage I Dependency and Inclusion	Stage II Counterdependency and Fight	Stage III Trust / Structure	Stage IV Work / Productivity	Final
--	--	--------------------------------	---------------------------------	-------

Wheelan's integrated model of group development IMGD

Integrated model of group development

- Susan Wheelanin “yhdistävä” tai “integroitu” ryhmän kehittymisen malli
- Perustuu tutkimukseen ja aiempiin malleihin
- Perusidea: Ryhmät kehittyvät työskentelemällä yhdessä.

1 Riippuvuus ja osallisuus

- Riippuvuus virallisesta johtajasta
- Huolia (psykkisestä) turvallisuudesta ja ryhmään kuulumisesta
- Hylätyksi tulemisen, ulkopuolisuuden pelko
- Luottamus johtajaan ja voimakkaalta vaikuttavien ryhmän jäsenten ohjeisiin
- Ryhmän tavoitteet epäselviä, mutta tätä ei yritetä kirkastaa
- Ryhmä *olettaa* jakavansa käsityksen ryhmän tavoitteesta
- Muka-työtä, “epäoleellista puuhastelua”
- Huomaat: Johtaja esittää kysymyksen, mutta kukaan ei vastaa - miksi?

2 Taistelu ja vastariippuvuus

- Erimielisyydet ryhmän tavoitteista ja menettelyistä, rooleista - kirkastaminen alkaa
- Konfliktit ovat väistämättömiä
- Konflikti on positiivinen merkki ryhmän prosessista!
- Konfliktien ratkaiseminen on välttämätöntä luottamuksen ja ilmapiirin luomiseksi, jossa jäsenet voivat vapaasti olla eri mieltä toisistaan
- Ihmissuhteiden väliset ristiriidat voivat pysäyttää ryhmän prosessin - keskity ryhmän tavoitteisiin

3 Luottamus ja rakenne

- Luottamuksen ja ryhmään sitoutumisen kasvu
- Halukkuus yhteistyöhön lisääntyy
- Avoimempi ja tehtävälähtöisempi, "ammattimaisempi" viestintä
- Huomio siirtyy valta-, vaikuttavuusasioista ja jäsenten asemasta ryhmän tehtävään
- Kypsemät tavat neuvotella rooleista, organisoitumisesta ja menettelyistä.
- Johtajan rooli muuttuu konsultatiivisemmaksi
- Ryhmän yhtenäisyys ja tyytyväisyys lisääntyvät

4 Työ ja tuottavuus

- Tilaisuus olla tämän vaiheen ryhmässä on harvinaista herkkua!
- Ryhmän suorituskyky on todella korkea, sekä laadullisesti että määrällisesti
- Joukkueen tavoitteet, ryhmäroolit ja yksittäiset asemat ovat selkeät ja kaikkien hyväksymät
- Ryhmä hyödyntää jäsentensä taitoja tehokkaasti
- Tiimi odottaa menestyvänsä ja kannustaa innovaatioihin
- Tiimin normit kannustavat korkeaan suorituskykyyn ja laatuun

Ryhmäprosessi työkaluna

Ryhmäprosessiin voi sijoittaa, ja se tuottaa. Onko aikaa odottaa tuottoa? Voit valita:

A) Pidä ryhmä 1-vaiheessa:

- Kierrätä ihmisiä ryhmissä
- Keskity **vain** tehtäviin, ja pyydä myös ryhmää keskittymään
- Pidä tapaamiset lyhyinä, keskity “puhtaasti asiaan”
- Ei jäädä käytäville notkumaan, *eiköhän mennä töihin!*



**Monissa
tilanteissa hyvä
idea!**

B) Auta ryhmää etenemään ryhmäprosessissa.

Kaikki ihmiset ovat jossain määrin samanlaisia

FIRO - Fundamental Interpersonal Relations Orientation (Will Schutz)

Kaikki haluavat tuntea itsensä	Merkittäväksi	Osaavaksi	Miellyttäväksi
Kaikki pelkäävät tulevansa	Ohitetuiksi	Nöyryytetyiksi	Hylätyksi, syrjityksi
Kaikilla on mieltymyksiä	Osallisuus	Hallinta	Avoimuus

Vaihe 1: Huomio mukaan ottamiseen, aktiivinen inkluusio

Tunteakseen itsensä huomioiduksi tulee tuntea itsensä (W. Schutz)

- **Merkittäväksi** - tuntee tulleen
 - nähdyksi
 - tarpeiltaan huomioiduksi (ruokailut, työ/oleskelu/tms. tilat, nimen muistaminen jne.)
- **Osaavaksi** - tuntee tulleen
 - päteväksi ja kykeneväksi, kuulluksi ja kuunnelluksi,
 - näkemyksiltään ja mielipiteitään huomioiduksi
 - arvostetuksi
- **Miellyttäväksi** - tuntee tulleen
 - huomioiduksi, tunnustetuksi
 - saa palautetta

Kaikki ihmiset ovat jossain määrin samanlaisia

Vaiheessa 1 johtajan tärkein tehtävä on vähentää pelkoja ja huolia ryhmään kuulumisesta. **Pelot** vähenevät kun **tarpeet** täyttyvät.

Kaikki haluavat tuntea itsensä	Merkittäväksi	Osaavaksi	Miellyttäväksi
Kaikki pelkäävät tulevansa	Ohitetuiksi	Nöyryytetyiksi	Hylätyksi, syrjityksi
Kaikilla on mieltymyksiä	Osallisuus	Hallinta	Avoimuus

Vaiheessa 2: Huomio avoimuuteen ja luottamukseen

- Arvosta ja ilmaise kiitollisuutta, kiitä, huomioi kaikki
- Ole itse avoin ja ilmaise luottamusta - ääneen ja selvästi, johda esimerkillä
- Ole ja kannusta rakentavuuteen, tarvittaessa käytä strukturoitua palautetta (palautetyökalut)
- Keskity käsillä oleviin tehtäviin, vältä persoonallisuuksiin tai yhteensopimattomuuteen liittyviä konflikteja
- Pidä mielessä: Tämä vaihe on merkki ryhmäprosessin edistymisestä

Kärsivällisyyttä!

Miten auttaa tiimejä prosessissa?

- Kouluta, jaa tietoa ryhmäprosessista ja ryhmien dynamiikasta
 - tutkimukseen pohjautuvaa, ei hokkuspokkustemppeja
- Laskuvarjohypyt, koskenlaskenta tai muut seikkailuhommat **eivät** ole tehokkaita ryhmäprosessin edistämiseen
 - Tutkitusti tehotonta
- Anna palautetta. Paljon. Toista. Lisää. Anna palautetta. Toista uudestaan.
- Anna ryhmälle autonomia: tilaa ja lupa tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla
- Anna tiimin asettaa omat tavoitteensa. Toimii hyvin jokaisessa vaiheessa!
 - Näin annat omistajuuden myös tiimin kehittymisestä ryhmän jäsenille
 - *Älä mikromanageeraa*
- Ole kärsivällinen, ryhmäprosessi on hidas prosessi, ja kestää oman aikansa

Copyrighted Material

CREATING EFFECTIVE TEAMS

A Guide for Members and Leaders

FIFTH EDITION



Susan A. Wheelan

Copyrighted Material



Susan A. Wheelan

Creating effective teams

A guide for Members and Leaders