

# ELO-C2513 - (M01) Johtaminen ja ryhmädynamiikka (BA)

23.02.2021-25.02.2021

2. päivä

Sanna Vehviläinen

[sanna.vehvilainen@outlook.com](mailto:sanna.vehvilainen@outlook.com)

[sanna.vehvilainen@uef.fi](mailto:sanna.vehvilainen@uef.fi)

☆☆ Ohjaus-☆☆  
OSAajat

# Tänään

- Tunnelmat
- Päivän teemaan virittyminen: mikä ryhmissä tuottaa vaikeuksia
  - reflektiivinen ryhmä
- 20 minuutin video – ryhmän ohjaamisen perusasioita
- Keskustellaan ja täydennetään kuvaa ryhmäohjaamisesta
  - Ryhmädynamiikasta – miksi ryhmää täytyy johtaa
  - Miten valita vuorovaikutustapa tukemaan tavoitetta
  - Ovatko jotkut tasa-arvoisempia kuin toiset: Turvallisen tilan periaate
- Caseharjoitus teidän ryhmäkokemuksistanne
  - ”Ongelmanratkaisujumppa”

<https://youtu.be/CPKwm9TaMrc>

Muutama täydennys

# Hyvän prosessin/työskentelyn lopettamisen merkitys

- Edellä korostettiin aloittamisen merkitystä
- Hyvä alku helpottaa paljon, ja aloittamistyöskentelyn epäonnistuminen sotkee tulevaa työtä, mutta se ei ole ainoa ”etappi” jossa tavoitteen, tuloksen, merkityksen ja työtapojen kysymyksiä käsitellään
- Lopettaminen nostaa esille samoja kysymyksiä kuin alkutyöskentely mutta eri kulmasta
  - Tavoite, tulos, niiden arvo ja merkitys
  - Työskentelytapojen tarkoituksenmukaisuus
  - Miten ongelmia ratkottiin
  - Mitä prosessista opittiin
- Sekä prosessin tasolla että kohtaamisen tasolla taitava lopetus voi korjata erilaisia työhön ja allianssiin liittyneitä ongelmia
- Se rakentaa oppimismahdollisuuksia ja jäsentää niitä
- Luo siltaa tulevaan

## Lisäksi:

- Hyvä alkutyöskentely auttaa arvioinnissa
- Arviointi voi olla formaalia tai jatkuvaa arkista reflektiota
- Arviointi ja välitarkastelut operoivat samoilla elementeillä kuin alku- ja lopputyöskentely mutta palautteen kaltaisesti, niin että työskentelyä voi säädellä sen suunnassa

# Ryhmät ja dynamiikat

- Ryhmä kahdessa merkityksessä
- Ryhmä sosiaalisena muodostelmana ja sosiaalisen identiteetin pohjana – ryhmään kuulutaan identiteetin, ei tuntemisen tai yhteisen työn kautta
  - Kategorisoinnit arkisen ymmärryksen perustana (vrt. arkielämän sosiologia); jäsenämme identiteettiämme ryhmäjäsenyyden kautta → tulkintojen kautta ennakoitavuutta ja stereotypisointia
  - Suosimme sisäryhmää
- Ryhmä vuorovaikutuksen muodostelmana
  - ”Työskentelevä ryhmä”
  - Pienryhmästä puhutaan kun ryhmä kykenee yhteiseen työskentelyyn ilman säädeltyä työnjakoa ja vakiintunutta johtamista
  - Koheesio eli kiinteys tärkeä tekijä ryhmän toiminnassa: ryhmäläiset pitävät ryhmästään ja haluavat olla sen jäseniä

- Ryhmien taipumus itseorganisoitua ja jakaa valtaa
- Wilfred Bion ( ryhmädynamiikan klassikko, esitti että ryhmissä näkyy ihmisen kehityshistorian vahvistamia spontaaneja (ja ei välttämättä tietoisia) tapoja järjestyä toimimaan ryhmässä
  - Noudattavat ihmisen varhaisempia motiiveja liittyä yhteen: turvan, sosiaalisuuden ja lisääntymisen funktioiden kautta
  - Se miten toimimme ryhmässä on sen motivoimaa miten uskomme toisten ajattelevan meistä



- Ryhmä jota ei johdeta, ja valta jota ei käytetä, muovaavat valtaa ryhmään ns. perusolettamuksiin nojaten
- Perusolettamustilassa oleva ryhmä välttää perustehtävänsä tai sen vaikeita puolia
  - Riippuvuus: johtaja tuo ratkaisun ja suojan, johtajaa kohtaan erityisen vahva kiintymys ja lojaalisuus, johtaja voi olla myös mennyt johtaja: vältetään toimintaa
  - Taistele-pakene: ryhmä on konfliktissa ympäristönsä kanssa ja taistelee, keskittyy vastustamaan jotain; johtajalta odotetaan että lähtee johtamaan taistelua
  - Parinmuodostus: erilaiset liitot ja kaveruudet muodostavat keskeisen jäsenyyksen ryhmässä, jokin tuleva odotettu hyvä asia ratkaisee
- Perusolettamustilat eivät katoa vaikka työskentely alkaa sujua, niihin voi välillä myös taantua
  - Meillä voi olla henkilökohtainen ”lempitaantumustila” (vrt Öystilä)
- Perusolettamustila on psykologinen tulkinta – voiko olla vaikea erottaa rakenteellisista kysymyksistä?
  - Riippuvuus vai osaamattomuus
  - Taistele-pakene vai asiallinen kritiikki?
  - Parinmuodostus vai luova ideointi?

# Mitä ryhmän vetäjä voi tehdä?

- Kiinteyteen vaikutetaan
  - Lisäämällä yksilöiden välistä tuttuutta ja jaettavuutta
  - Luomalla dialogia: kuuntelemista ja turvallista kokemuspuhetta, rakentavaa erojen käsittelyä; "erot saavat jäädä voimaan"
  - Luomalla jakamista: samaistumisen pohjaa
- "jämähtämiseen" ja myötäilyn tarpeeseen vaikutetaan
  - Aktiivisella reflektion herättämisellä
  - "herättelyn" turvaavilla rutiineilla: tsekataan vaikka "kaikki on ok"
- Perustehtävään palautetaan
  - Nostamalla se keskusteluun ja antamalla sille tarvittaessa "uudet sanat"
  - Arvioimalla tähänastista
  - Tarvittaessa työjaon ja odotusten muutoksilla
- Konflikteihin vaikutetaan
  - Tarttumalla niihin
  - Erottamalla empatia ja argumentaatio – voi tarjota myötätuntoa vaikka ei liity toisen kantaan
  - Kuuleminen ja perustellut päätökset
  - Keskustelujen rajaaminen tarvittaessa

# Ryhmän toiminnan organisoimisesta

# Mitä toimintoja kokouksessa voi olla?

- Kokous ei itse asiassa ole yksi työkalu, vaan monta
- Kokoukseen voidaan tulla hyvin eri tarkoituksin. Tärkeätä on valita vuorovaikutuksen käytännöt niin että ne tukevat sitä toimintoa jota on tarkoitus tehdä.
  - *On eri asia IDEOIDA kuin PÄÄTTÄÄ. On eri asia TIEDOTTAA kuin olla DIALOGISSA.*

# *Kun tiedotetaan*

- = Asia kerrotaan tiedoksi, tarvittaessa selvennetään. Asian täytyy tulla kaikkien tietoon, mutta sille ei tällä erää tarvitse tehdä muuta.
- Keskeistä:
  - tiedon selkeys, tiiveys ja informatiivisuus
  - mitä tieto merkitsee – miksi tämä kerrotaan näille ihmisille?
- Mistä tieto löytyy jatkossa perehtymistä varten
- **Älä tuki kokousta tiedottamisella, koska se on yksisuuntaista**
- Esimerkkitoteutus:
  - Kokouksen ensimmäiset 10 minuuttia tiedottavaa asiaa, joista kirjallisena havainnolliset ydinlauseet, linkit tarkempiin materiaaleihin

# *Kun ideoidaan*

- Tunnustelevaa ja moninaisuutta esille tuovaa keskustelua
  - kun halutaan saada esille eri näkemyksiä tai kun halutaan saada ihmiset tuntemaan toisiaan ja toistensa osaamista
- Kerro mihin tarkoitukseen ideoita kaivataan
  - Huolehdi että ideat otetaan talteen ja viedään eteenpäin
- Valitse toimintatapoja jotka
  - madaltavat kynnyksiä puhua
  - kutsuvat myös hiljaisempia/hitaampia mukaan ja
  - pitävät huolen osallistumisen tasaisesta jakautumisesta
- Esimerkkitoimitus:
  - lyhyet keskustelut parittain tai ryhmissä (myös esim. Zoomin breakout roomeissa)
  - ”post it -lappuriihi” (myös kirjoittaen sähköisillä alustoilla, kuten Flinga, Padlet)

# Kun suunnitellaan

- Suunnittelutyö
  - Esimerkiksi opetuksen tai projektien suunnittelu
  - Yhteinen suunnittelu vaatii huolellisen pohjatyön ja yhteisesti saatavilla olevan materiaalikokoelman
  - Tapaamiselle selkeä päämäärä: mitä tuloksena on valmiina
  - Kirjaaminen erityisen tärkeätä
- Mitä kokonaisuuksia työstetään – miten ne jäsentyvät
  - Aikatauluttaminen t. ”roadmap”
  - Tehtävät tai vastaavat asiakokonaisuudet, millaisiksi osatehtäviksi ne purkautuvat
  - Työskentelyä jäsentävät teemat (esim. jokin arvo tai periaate jonka tulisi toteutua kaikessa)
- Esimerkkitoteutus: projektin työsuunnittelussa
  - asiakokonaisuudet/tehtävät ja teemat ovat esillä fläpeillä, pöydissä tai sähköisessä alustassa
  - ihmiset voivat käydä kirjoittamassa ylös ajatuksensa
  - tai he voivat jutella ohjatussa ryhmäkeskustelussa (kasvokkain tai etänä) aihepiireistä
  - asiakokonaisuudet kootaan yhteiskeskustelussa; niiden pohjalta tuotetaan aikataulua ja tehtäviä
  - ”kammataan” aihepiirit läpi keskeisten teemojen suhteen

# *Kun arvioidaan*

- Tarkoituksena on arvion tai tulkinnan tuottaminen jostain asiasta
- Keskeistä se, millaisessa muodossa arvio esitetään ja millaisia kriteerejä siinä sovelletaan
- Kerätään ja jäsennetään arviointiaineistoa etukäteen kriteerien nojalla
- Arviointiaineisto jaetaan ajoissa
- Esimerkkitutetus: Arvioidaan opetuksen osa-aluetta tarkastelemalla yhdessä seuraavia tekijöitä
  - Opintojaksokohtainen palaute
  - Opiskelijoiden kanssa käytyyn palautekeskusteluun perustuvat keskeiset näkökulmat
  - Opintosuoritukset
  - Opettajien arviot opiskelijoiden osaamisesta
  - Muovataan arvion pohjalta jatkotehtävät: mitä kokonaisuuksia kehitetään ja miten



# *Kun päätetään*

- Kuten arvioinnissa, toimita osallistujille materiaali, jonka nojalla he voivat arvioida vaihtoehtoja
- Huolehdi siitä, että kaikkia kuullaan ja että päätöksenteon kriteereitä sovelletaan huolella
- Mitä tehdään kun päätöstä ei synny?
- Päätöksen vieminen käytäntöön ja seuranta

# *Kun halutaan lisätä yhteistä ymmärrystä*

- Esimerkiksi perustehtävän kirkastamisessa, konfliktien estämisessä, muutosten käsittelemisessä
- Tärkeätä on aktiivinen kuunteleminen ja kokemusten rehellinen sanallistaminen
- Tärkeätä myös turvallinen tila ilmaista erilaisia ajatuksia
- Esimerkkitoetus:
  - Reflektiivinen ryhmä ja kalamalja (vrt video)
  - Pienimuotoisena sopii arkikokouksiin: alkurinki tai loppurinki
  - Dialogi tai insight-ryhmä

Mitä ajattelette tästä?