

PUHPI01
Vuorovaikutuksen
dynamiikka

FT Marko Siitonen
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

Ryhmäviestintä



Muista ryhmäviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali!
<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/>

Päivän sisältö:

- Ryhmä päätöksenteossa
- Teoreettisia näkökulmia:
 - Ryhmäviestinnän vaiheteoria (Tuckman)
 - Ryhmäajattelu (Janis)
 - Funktionaalinen teoria (Hirokawa ja Gouran)
- Lisäksi / also starring: systeemi, koheesio, polarisaatio, konflikti, jne.

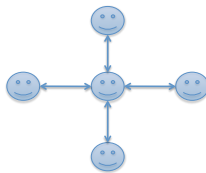
marko.siitonen@jyu.fi

Mikä on ryhmä?

- Perinteiset ryhmän määritelmät:
 - koko
 - vuorovaikutus
 - tietoisuus ryhmään kuulumisesta
 - yhteinen tavoite
 - jäsenten keskinäinen riippuvuus
 - > ryhmässä tulee olla niin vähän jäseniä, että kaikki tunnistavat toisensa ja voivat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (vrt. yhteisö)

marko.siitonen@jyu.fi

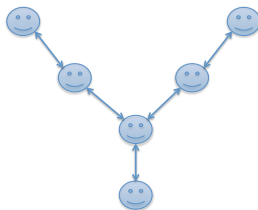
Tyypillisiä ryhmän viestintäverkostoja



Wheel network: vain yhdellä on valta puhua toiselle (ei suositeltava)

marko.siitonen@jyu.fi

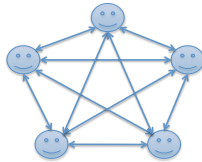
Tyypillisiä ryhmän viestintäverkostoja



Y-network: hierarkinen malli (ei suositeltava)

marko.siitonen@jyu.fi

Tyypillisiä ryhmän viestintäverkostoja



All-channel network:
mahdollistaa nopean viestinnän, korkea moraalit (suositeltava)

marko.sii-tonen@jyu.fi

Päätöksenteko ryhmässä

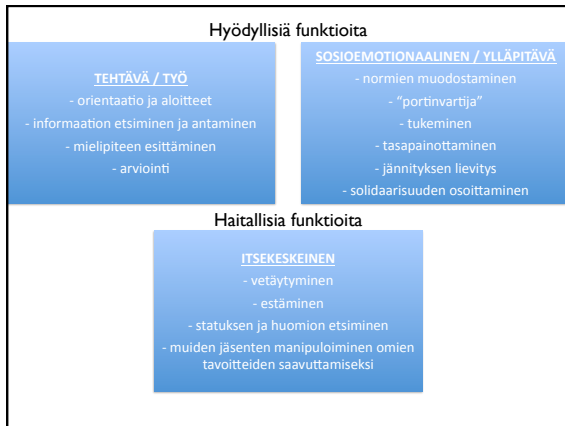
- Yksilöön verrattuna sekä hyötyjä että haittoja
 - yleensä ottaen ryhmien päätökset parempia
 - “an assembly effect” – kokonaisuus on parempi kuin sen osien summa
- Hyväksyntä päätöstä kohtaan on suurempaa jos sen tekemiseen on itse saatu osallistua
- Erilaisia päätöksenteon tapoja, esim. johtajan päätös, enemmistön päätös, yksimielinen...
- Järjestelmällisyys tärkeää

marko.sii-tonen@jyu.fi

Päätöksenteko ryhmässä

- Lähtökohta: vuorovaikutus vaikuttaa päätöksentekoon
 - Jakautuu tehtävä- ja suhdetasoon
- Hyvät päätökset eivät ole sattumanvaraisia
 - Synergia
 - Skeptisyys
- Sekä päätöksen että ryhmän kehittymisen prosessit vaikuttavat päätöksentekoon ja sen laadukkuuteen
- Päätöksentekoa kuvaavia malleja on useita (esim. lineaariset vaihemallit, vaiheettomat mallit...)

marko.sii-tonen@jyu.fi



Ryhmäviestinnän vaiheteoria

- Bruce Tuckman (1960-luku)
- Esittelee viisi (alkujaan neljä) vaihetta, joita käytetään monissa muissakin malleissa
 - forming, storming, norming, performing, adjourning
- Vaiheet ovat rinnakkaiset suhde- ja tehtävätasolla
- Ryhmä nähdään suljettuna *systeminä*

marko.siitonen@jyu.fi

Mikä on systeemi?

- Esim. yleinen systeemiteoria (Bertalanffy, 1971) *General Systems Theory*
- Ryhmät (ja organisaatiot) ovat sosiaalisia systeemejä
- Systeemit sijoittuvat eri kohdille avoin-suljettu – asteikko (käytännössä kaikki inhimilliset systeemit ovat jollakin lailla avoimia)
- Esimerkiksi perhe systeeminä – systeemin muodostavat osat ovat toisistaan riippuvaisia
- Systeemiä ei voi ymmärtää tutkimalla sen osia irrallaan
 - > holistinen, ei reduktionistinen näkökulma

marko.siitonen@jyu.fi

I. vaihe: muotoutuminen

- engl. *forming*
- Jäsenten riippuvaisuus
- Suhdetaso: mitkä käyttäytymismallit hyväksytään
- Tehtävätaso: oman tehtävän selvittäminen
- Epävarmuus omasta roolista ja ryhmän tavoitteen täyttymisestä

marko.sii-tonen@jyu.fi

Roolit ryhmässä

- Ryhmän perustehtävä ja jäsenten väliset suhteet vaikuttavat roolien syntymiseen
- Rooleihin liittyy aina odotuksia käyttäytymisen suhteen
 - virallisia ja epävirallisia
 - tehtävä- ja suhdekeskeisiä (esim. arvioija, sovittelija)
 - Yksilökeskeisiä (esim. dominoija)
- Voivat vaihdella tilanteen mukaan



marko.sii-tonen@jyu.fi

Johtajuus ryhmässä

- Virallista ja epävirallista johtajuutta (positionaalinen & emergentti)
- Valta ja odotukset:
 - vaikutusvalta suhteessa muihin jäseniin (voidaan delegoida)
 - odotukset johtajan toimintaa kohtaan (esim. ryhmän koordinointi, ohjaaminen ja kehittäminen)
- Johtajuus voi olla jaettua
- Johtajuus on vuorovaikutusta, jonka avulla vaikutetaan muiden ryhmän jäsenten asenteisiin ja toimintaan
- Voidaan nähdä liittyvän yksilön ominaisuuksiin, toisaalta johtamista voi kehittää ja harjoitella

marko.sii-tonen@jyu.fi

2. vaihe: kuohunta

- engl. *storming*
- Sisäinen konflikti
- Yksilöllisyyden ilmaiseminen
- Yhtenäisyyden puuttuminen
- Epätasa-arvoinen vuorovaikutus
- Vastustaminen
- Aktiivisuus
- Muiden jäsenten mielipiteet ja jäsenten asemat ilmi

marko.siitonen@jyu.fi

Mitä ovat konfliktit?

- Luonteenomaista inhimilliselle vuorovaikutukselle kaikissa sosiaalisissa konteksteissa
- Sekä positiivinen että negatiivinen voima:
 - ryhmän tulos voi heiketä jos eriävät mielipiteet eivät tule esille
 - toisaalta liiallinen ristiriitaisuus voi olla vahingollista
- Useita mahdollisia syitä, esim.:
 - erimielisyydet tehtävän aiheesta, merkityksistä (*substantive*)
 - ryhmän jäsenten väliset ristiriidat (*affective*)
 - erimielisyydet toiminnan suhteen (*procedural*)
 - epätasa-arvon kokeminen (*from inequity*)

marko.siitonen@jyu.fi

- Positiivisia vaikutuksia:
 - voi lisätä ymmärrystä
 - voi lisätä osallistumista ja motivaatiota
 - voi parantaa tulosta
 - voi lisätä koheesiota ryhmäläisten välillä
 - voi lisätä tyytyväisyyttä prosessiin ja tulokseen

- Negatiivisia vaikutuksia:
 - voi synnyttää ikäviä tunteita ryhmän sisällä
 - voi pienentää koheesiota ryhmäläisten välillä
 - voi hajottaa ryhmän

marko.siitonen@jyu.fi

3. vaihe: normien muodostuminen

- engl. *norming*
- Ryhmäkoheesion kehittyminen
- Ryhmästä kokonaisuus
- Suhdetaso: hyväksynnän ja luottamuksen kehittyminen
- Harmonia ja avoimuus
- Tehtävätaso: mielipiteiden avoin vaihto

marko.sii-tonen@jyu.fi

Ryhmän normit

- Normit asettavat rajoja ryhmän jäsenten käyttäytymiselle
- Eksplisiittisiä (säännöt) ja implisiittisiä (tavat)
 - implisiittisistä normeista tullaan usein tietoisiksi vasta, kun niitä rikotaan
- Normeja on mahdollista muuttaa tietoisesti
- Uusi jäsen oppii normit sosiaalistumisprosessin kautta

marko.sii-tonen@jyu.fi

Mitä on koheesio?

- Koheesiolla tarkoitetaan ryhmän kiinteyttä ja sen jäsenten halua pysyä ryhmässä
- Kun jäsenet haluavat kuulua ryhmään, he ovat todennäköisemmin sitoutuneita ryhmän tavoitteeseen
- Kysymys: voiko koheesio olla liian suurta? Jos voi, mitä siitä voi seurata?

marko.sii-tonen@jyu.fi

4. vaihe: tehtävän suorittaminen

- engl. *performing*
- Roolit joustavia ja toimivia
- Suhdetaso: roolien limittyminen
- Tukeminen
- Luottamus suurimmillaan
- Tehtävätaso: erilaisten ratkaisujen löytyminen
- Erot vahvuutena

marko.siitonen@jyu.fi

Ryhmäajattelu

- engl. *groupthink* (Janis 1982)
- Syntyy, kun päätöksenteossa pyritään välttämään erimielisyyksiä ja konflikteja
 - ei etsitä vaihtoehtoja, asioita ei kyseenalaisteta
- Tiedostomaton prosessi – ryhmä luulee toimivansa järkevästi -> tunne erehtymättömyydestä
- Ennustavia tekijöitä: korkea koheesio, paine konsensuksen eli yksimielisyyden saavuttamiseen, paine nopeaan päätöksentekoon, paine ulkopuolisen tahon miellyttämiseen
- Ryhmän johtajalla suuri vaikutus
- Välttämiskeinona kriittinen arviointi: ulkopuolinen arvioija, ryhmän jäsen, toinen ryhmä...

marko.siitonen@jyu.fi

Mitä on polarisaatio?



- Ryhmän jäsenet vaikuttavat toisiinsa sekä positiivisesti että negatiivisesti - > "*the group polarization tendency*"
- Ryhmän päätöksestä tulee jotain muuta kuin yksittäisten jäsenten päätöksestä tulisi
- Taustalla sosiaalisen hyväksynnän hakeminen – luullaan, että toiset arvostavat toista ääripäätä
 - myös esim. (kuviteltu) ryhmän ulkopuolinen paine

marko.siitonen@jyu.fi

5. vaihe: ryhmän toiminnan päättäminen

- engl. *adjourning*
- Tehtäväkeskeiset, päätöksentekoon pyrkivät ryhmät ovat usein määräaikaista -> vrt. tiimit ja ryhmät työelämässä
- Helppotus / ahdistus ja huoli
- Emotionaalinen reagoiminen
- Toiminnan yhteenveto ja arvioiminen

marko.siiitonon@jyu.fi

Funktionaalinen teoria

- engl. *functional perspective on group decision making* tai *functional decision-making theory* (Hirokawa & Gouran, 1980-luku)
- Selittää vuorovaikutuksen tehtävää ja merkitystä laadukkaiden päätösten saavuttamisessa
- Tarjoaa käytännöllisiä neuvoja siitä, kuinka taata paremmat ryhmän päätökset
- Huom! soveltuu kuitenkin vain tietynlaisiin tilanteisiin / ongelmiin, joissa "oikea" tai "laadukkain" vastaus on ylipäättään löydettävissä

marko.siiitonon@jyu.fi

Teorian funktiot

- "Requisite functions": Laadukasta päätöstä tehtäessä tulee kaikkien funktioiden täytyä
- Kaikki funktiot ovat yhtä tärkeitä, mutta tehtävän laatu voi vaikuttaa tähän
- Funktioiden järjestys voi vaihdella
- Vaikeissa ongelmissa seurataan usein yleistä päätöksentekopolkua
 - ongelman analysoiminen
 - tavoitteen asettaminen
 - vaihtoehtojen tunnistaminen
 - seurausten arvioiminen

marko.siiitonon@jyu.fi

I. Ongelman analysoiminen

- Vallitsevia olosuhteita tulee tarkastella realistisesti
- Väärä johtopäätös tehdään yleensä lopullista päätöstä tehtäessä
- Potentialisten uhkien kartoittaminen
- Ongelman laatu, laajuus ja mahdolliset aiheuttajat selvítettävä
 - > oikea ymmärrys käsillä olevasta ongelmasta

marko.sii-tonen@jyu.fi

2. Tavoitteen asettaminen

- Jäsenten tulee olla selvillä siitä, mitä he tavoittelevat
- Laaditaan kriteerit, joiden avulla arvioidaan ehdotettuja ratkaisuja
- Arviointikriteerien myötä ryhmän päätös pohjautuu järkiperaisille syille eikä esim. tavalle

marko.sii-tonen@jyu.fi

3. Vaihtoehtojen tunnistaminen

- Luotava niin paljon merkityksellisiä ja realistisia vaihtoehtoja kuin mahdollista
- Vähintään yhden ryhmän jäsenen huolehdittava, että vaihtoehtoja tuotetaan kylliksi
- Vaihtoehtojen runsas määrä tekee mahdolliseksi hyväksyttävän loppupäätöksen tekemisen

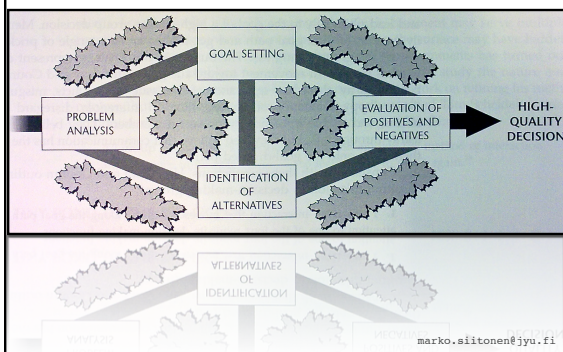
marko.sii-tonen@jyu.fi

4. Seurausten arvioiminen

- Jokaista vaihtoehtoa tulee testata ja tarkastella laadittujen kriteerien perusteella
- Positiiviset ja negatiiviset puolet esiin vaihtoehtoista ja niiden toteuttamisesta
 - tässä vaiheessa ryhmät osoittautuvat usein laiskoiksi - tarvitaan aktivointia, esim. johtaja
- Positiivisesti ja negatiivisesti vinoutuneet ryhmät
 - > "viides funktio": **vaihtoehdon valitseminen**

marko.saitonen@jyu.fi

An effective decision-making path from a functional perspective (Griffin 2009, 227)



Vuorovaikutus ja päätöksenteko

- Perinteinen näkemys:
 - Potentiaalinen tuotos = Hävikki prosessin vuoksi = Ryhmän varsinainen tuotos
- Funktionaalisessa näkökulmassa vuorovaikutuksella on aktiivisempi merkitys
 - edistävä vuorovaikutus (promotive)
 - häiritsevää vuorovaikutus (disruptive)
 - palauttava vuorovaikutus (counteractive)
- Hirokawan ja Gouranin mukaan suurin osa ryhmän vuorovaikutuksesta on häiritsevää (sic!)
 - > jonkun pitää sanoa jotain mikä palauttaa ryhmän "raiteilleen"

marko.saitonen@jyu.fi
