

# **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.

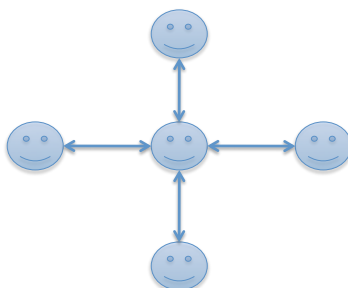
marko.siitonen@jyu.fi

## **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

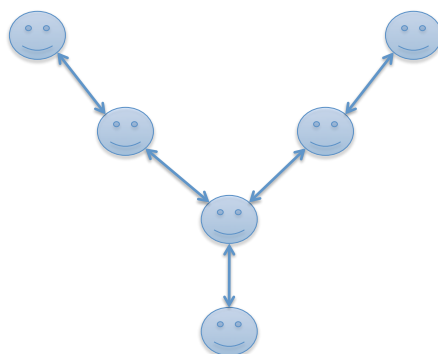
## Tyypillisiä ryhmän viestintäverkostoja



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

marko.siitonen@jyu.fi

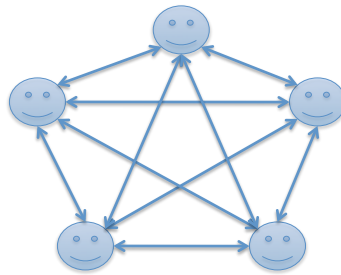
## Tyypillisiä ryhmän viestintäverkostoja



**Y-network: hierarkinen malli (ei suositeltava)**

marko.siitonen@jyu.fi

## Tyypillisiä ryhmän viestintäverkostoja



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

marko.siitonen@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.siitonen@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.siitonen@jyu.fi

### Hyödyllisiä funktioita

#### TEHTÄVÄ / TYÖ

- orientaatio ja aloitteet
- informaation etsiminen ja antaminen
- mielipiteen esittäminen
- arviointi

#### SOSIOEMOTIONAALINEN / YLLÄPITÄVÄ

- normien muodostaminen
- "portinvartija"
- tukeminen
- tasapainottaminen
- jännityksen lievitys
- solidaarisuuden osoittaminen

### Haitallisia funktioita

#### ITSEKESKEINEN

- vetäytyminen
- estäminen
- statuksen ja huomion etsiminen
- muiden jäsenten manipuloiminen omien tavoitteiden saavuttamiseksi

## 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 – asteikkoa (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.siitonen@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.siitonen@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.siitonen@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 hajoittaa 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.siitonen@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.siitonen@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.siitonen@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

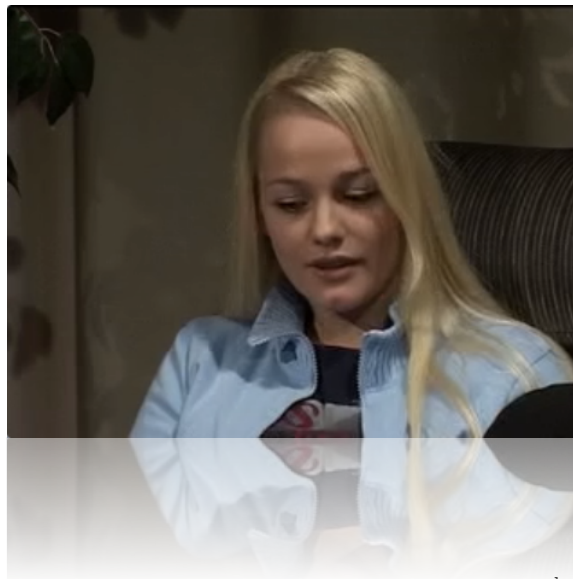
marko.siitonen@jyu.fi

## 5. vaihe: ryhmän toiminnan päättäminen

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

marko.siitonen@jyu.fi

## Analyysitehtävä



marko.siitonen@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 ylipäätään löydettävissä

marko.siitonen@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.siitonen@jyu.fi

## **I. Ongelman analysoiminen**

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

marko.siitonen@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.siitonen@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

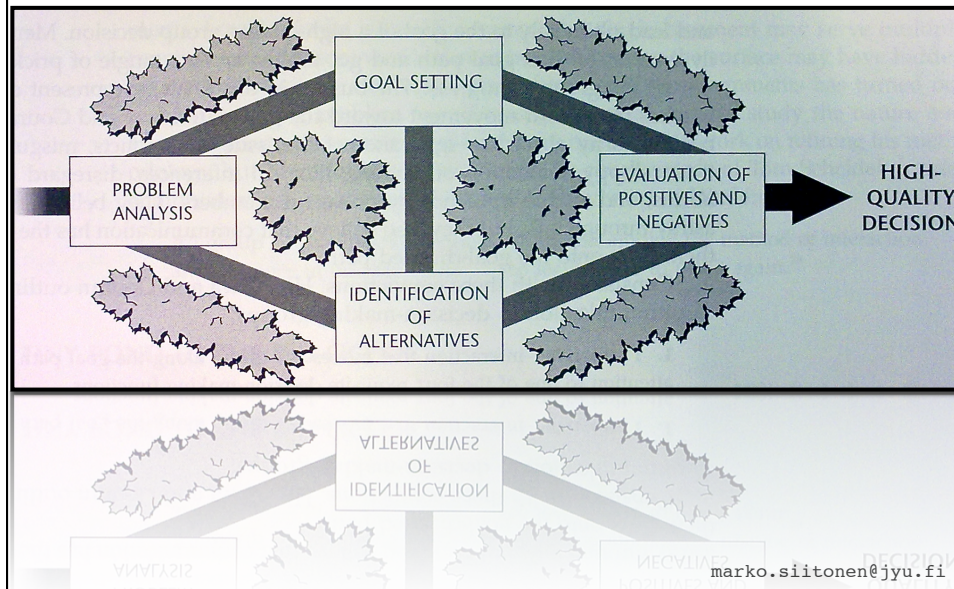
### 4. Seurausten arvioiminen

- 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.sii-tonen@jyu.fi



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



## Vuorovaikutus ja päätöksenteko

- Perinteinen näkemys:



- Funktionaalisessa näkökulmassa vuorovaikutuksella on aktiivisempi merkitys
  - edistävä vuorovaikutus (promotive)
  - häiritsevä 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.siitonen@jyu.fi