

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Nikkola, Tiina; Elmgren, Heidi

**Title:** Ryhmän pimeä puoli : miten elää ryhmän arvaamattomuuden kanssa?

**Year:** 2017

**Version:** Published version

**Copyright:** © Tekijät & Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2017.

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

**Please cite the original version:**

Nikkola, T., & Elmgren, H. (2017). Ryhmän pimeä puoli : miten elää ryhmän arvaamattomuuden kanssa?. In T. Hoikkala, & J. Kuivakangas (Eds.), *Kenen nuorisotyö? : yhteisöpedagogiikan kentät ja mahdollisuudet* (pp. 126-137). Humanistinen ammattikorkeakoulu. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Julkaisuja, 42. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2017/12/hoikkala-kuivakangas-kenen-nuorisotyö.pdf>

## RYHMÄN PIMEÄ PUOLI

### RYHMÄSSÄ KAIKKI EI "OLE NÄKYVISSÄ"

Näkymätön puoli ryhmien elämässä jää usein vähemmälle huomiolle kuin näkyvä ja ulkoisesti mitattavissa oleva todellisuus. On kuitenkin mahdollista tarkastella myös ihmisten yhdessäolon ”pimeää” puolta, maailmaa jota emme useinkaan osaa sanoittaa, mutta jonka saatamme siitä huolimatta tuntea nahoissamme. Yritys ymmärtää heikosti tiedostettua toimintaa on sukellus maailmaan, jonka olemassaolon voi tuntea, mutta joka on siitä huolimatta vieras. Se vaatii ymmärryksen herkistymistä asioille, jotka tapahtuvat ilman että niitä tietoisesti suunnitellaan.

Tätä ryhmän toimintaan oleellisesti kuuluvaa elementtiä on vaikea sovittaa yhteen nykyisten tulosvaatimusten ja tehokkuustavoitteiden kanssa. Toiminnan oletetaan olevan täysin ennakoitua ja ennustettavissa olevaa ja sikäli ryhmän ohjaajan hallinnassa. Kuitenkin ryhmässä toimiminen on lähtökohtaisesti toimeen tulemista ihmisten keskinäisen, radikaalinkin erilaisuuden kanssa. Kaikki eivät reagoi samalla tavalla, kaikkia ei voi motivoida samalla tavalla, ihmisten kokemusmaailmat eroavat toisistaan, ja arvot, uskomukset ja osaamistasot vaihtelevat. Tämä asettaa haasteensa ryhmän toiminnan tehokkuudelle. Myös oppiminen prosessina on usein vaikeasti ennustettavissa, erityisesti kun kehitettävät ominaisuudet ovat vaativia ja abstrakteja, kuten vaikkapa ryhmänohjaajan ammattitaito tai kriittinen ajattelu.

Arvaamattomuuden kanssa toimeen tuleminen ei kuitenkaan ole mahdotonta. Ongelmia syntyy usein erityisesti suhteessa ulkopuolisiin toimijoihin: esimerkiksi toimintaa rahoittavat tahot voivat vaatia ryhmätoiminnalta tarkasti ennalta määriteltyjä tuloksia, jotka on saavutettava määräajassa. Määräajan päätyttyä myös rahoitus usein loppuu. Tämä on ongelmallista sekä inhimillisen toiminnan arvaamattoman perusluonteen oppimisen että ryhmän kehittymisen kannalta. Kun toistetaan vain ennalta tiedettyä, jää mahdollisuus kehittää jotakin uutta ja yllättävää käyttämättä. Tehokkuus ei kestä yllätyksellisyyttä ja arvaamattomuutta.

Jäsennämme tässä artikkelissa ryhmän näkymätöntä ja usein myös ennustamatonta puolta *ryhmän psykodynamiikan avulla*. **Wilfred. R. Bionin** (1979) teorian näkökulmasta ryhmä on paitsi fyysinen myös erityisesti psyykinen ilmiö eikä ryhmää ole mahdollista ymmärtää ilman tiedostamattoman psyykkisen toiminnan tarkastelua. Bionin käsityksen mukaan ryhmän toiminta jakautuu tiedostettuun ja tiedostamattomaan eli rationaaliseen ja vaistonvaraiseen, irrationaaliseen toimintaan. Teorian keskeinen anti on, että ryhmää päästään tarkastelemaan ristiriitaisena ja alati lopullista määrittelyä pakoilevana monimutkaisena ilmiönä, jossa harmonian sijaan dissonanssi on ryhmän perustila.

Bion (1979) käyttää käsiteparia työryhmätila ja perususkomustilat<sup>1</sup> kuvaamaan asenteita tai tunnelatauksia, joita ryhmässä esiintyy. Nämä käsitteet, työryhmätila ja perususkomustilat, eivät kuvaa ryhmän yksilöitä, vaan ryhmässä vallitsevia emotionaalisia tiloja, joita yksilö ei välttämättä tiedosta. Työryhmä edustaa tiedostettua toimintaa ja perususkomustilat taas tiedostamatonta toimintaa ryhmässä. Työryhmäsuuntautunut ryhmä toimii tietoisien päämäärän saavuttamiseksi ja suuntautuu suorittamaan perustehtävänsä. Työryhmätilassa ryhmä kykenee tavoitteensa mukaiseen toimintaan ja sillä on realistinen suhtautumistapa omaan toimintaansa. Ryhmä myös tuntee vastuuta omasta toiminnastaan. Työryhmätilassa ryhmän vuorovaikutus on rationaalista,

keskustelu avointa ja kriittistä. Perususkomustiloja on useita erilaisia, ja ne esitellään alla. Perususkomustilaan ajautunut ryhmä toimii epärealistisesti, regressiivisesti eli taantuu pois aikuismaisesta käyttäytymisestä ja pyrkii suojautumaan: ryhmän toiminnan päämääräksi tulee ennen kaikkea ryhmän olemassaolon säilyttäminen. Työryhmätilasta poiketen perususkomustilassa ryhmä toimii ensisijaisesti jonkin muun kuin työtavoitteen ohjaamana. Perususkomustilassa ryhmä vastustaa kehittymistä ja yrittää pysyä muuttumattomana. Kommunikointi yksinkertaistuu ja rappeutuu. Emootiot, kuten pelko, viha ja ahdistus, liittyvät perususkomuksiin. Perususkomustilasta riippuen emootiot ilmenevät ryhmässä vaihtelevilla tavoilla. (Bion 1979; Klemelä 2005, 118–119.)

Perususkomuksia, joita ryhmissä esiintyy, ovat 1) riippuvuususkomus, 2) taistelu-pako-uskomus ja 3) parinmuodostususkomus. Ryhmän toimiessa 1) riippuvuususkomuksen pohjalta sille on tyypillistä avuttomuus suhteessa johtajaan. Ryhmä nostaa esiin yhden henkilön, asian tai idean, jonka varaan se heittäytyy. Ryhmän työ on epätaloudellista, ja ryhmä pysyy passiivisena. Yksilösuhteissa se on epäkypä: vain johtajan mielipiteet nähdään arvokkaina, ja ilman johtajaa ryhmä tuntee itsensä avuttomaksi. 2) Taistelu-pako-uskomuksessa ryhmään on syntynyt julkilausumaton oletus siitä, että sen olemassaolo on uhattuna, ja ryhmä pyrkii suojelemaan olemassaoloaan. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi, jos joku ryhmän jäsen haluaa muuttaa ryhmän toimintatapoja. Aiempi ryhmän toimintatapa on siis tulossa tiensä päähän, ja jotain uutta ja mahdollisesti kielteistä on syntymässä. Vihollisen tuhoaminen tai välttäminen turvaa ryhmän olemassaoloa. Johtaja eli esimerkiksi ryhmän ohjaaja otetaan huomioon vain, jos hän käytöksellään rohkaisee vallitsevaa oletusta eli antaa mahdollisuuden taisteluun tai pakoon. Taistelu-pako-uskomukseen kuuluu voimakas kamppailun tunne, josta aiheutuva syyllisyys saattaa ilmetä syntipukkiajatteluna. Syntipukkiajattelussa yhtä ryhmän jäsenistä syyllistetään ryhmän ongelmista ja tämän ulossulkemisen kuvitellaan mahdollistavan ryhmän tehokkaamman toiminnan. Tämä ilmenee yleensä ryhmän sisäisenä kiusaamisena. Käsittelemme tätä aihetta vielä myöhemmin artikkelissa. 3) Parinmuodostususkomuksen taustalla on ryhmän kokemus toivottomuuden tunne suhteessa perustehtävään. Tähän ryhmä reagoi odottamalla jotakin suurta ja pelastavaa tulevaisuuden ratkaisemaan epätoivoisen tilanteen. Vastuu tehtävän suorittamisesta sysätään ryhmän ulkopuolelle. Ilmapiiri on toiveikas, eikä ryhmä koe tarvetta itse kehittää toimintaansa. Vihan ja epätoivon ilmauksia ryhmässä vältellään. (Bion 1979, 60–62, 112–117; myös Klemelä 2005, 120–122; Kurkela 2008, 90–91; Totro 2008, 132–135.)

Kun ryhmää tarkastellaan edellä kuvatusta näkökulmasta, myös ryhmän ohjaaja osa työryhmä- ja perususkomustilojen prosesseja. Tämä tarkoittaa, että ohjaaja on itsekin mukana ryhmän myllerryksissä, eikä hänen ole mahdollista asettua ryhmän tapahtumien ulkopuolelle, esimerkiksi täysin objektiiviseksi tarkkailijaksi. Aivan kuten muutkin ryhmän jäsenet, myös ohjaaja tulkitsee tietämättään ryhmän suhdetta itseensä ja toimii tämän käsityksen ohjaamalla tavalla (Bion 1979, 26). Ohjaaja siis vaikuttaa ryhmään, mutta vastavuoroisesti myös ryhmä ohjaa ohjaajaa. Tähän vaikeammin havaittavaan ja todennettavaan puoleen, kuten tunnetiloihin, ohjaaja osallistuu joko tietäen tai tietämättään. Ohjaajan on tärkeää ymmärtää ja hyväksyä, ettei hänen ole mahdollista tarkastella ryhmän prosesseja objektiivisesti ulkopuolisena henkilönä. Ryhmän tapahtumat herättävät myös hänessä reaktioita. Esimerkiksi erilaiset epäonnistumisen kokemukset saattavat herättää kielteisiäkin tunteita. Ohjaaja saattaa huomaamattaan vaikkapa vihastua ryhmälle tai turhautua siihen. Usein ryhmää myös tarkastellaan ”ruusunpunaisten lasien” läpi, korostuneen myönteisesti.

## TUNTEET JA SUOJAUTUMINEN RYHMÄSSÄ

Ryhmä psyykkisenä rakenteena nostaa jäsenissään esiin varhaisia käyttäytymismalleja. Yritykseen ymmärtää ryhmän dynamiikkaa tarvitaan avuksi myös yksilön näkökulmaa. Reagoimme etenkin stressaavissa tilanteissa vaistonvaraisesti, tavalla, jolla olemme tottuneet aiemmissa ihmissuhteissamme, esimerkiksi lapsuudenkodissa, etsimään turvaa. Tämä on tietenkin normaalia ja luonnollinen tapa toimia. Ongelmallista on, jos näitä käyttäytymismalleja ei tunnisteta eikä niille siksi nähdä olevan vaihtoehtoja. Tällöin suojautuvasta käyttäytymisestä tulee ainoa mahdollinen ja jopa pakonomainen käyttäytymismalli.

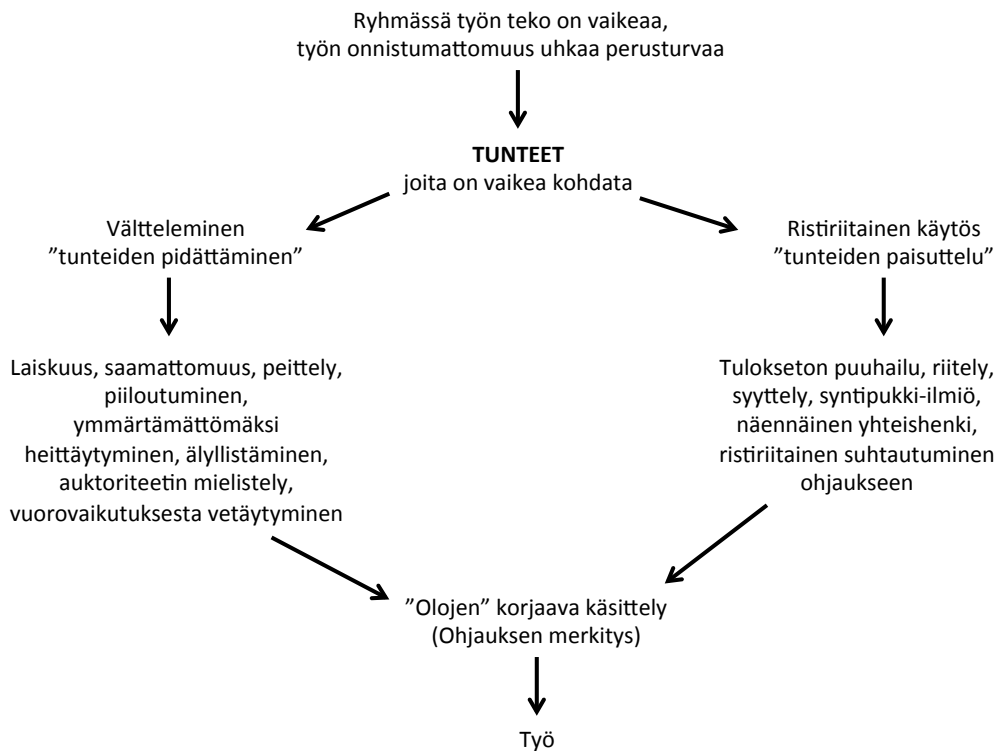
Ryhmä synnyttää jäsenissään tiedostamattomia tunteita ja tarpeita. Niitä pyritään tyydyttämään sekä yksilö- että ryhmätasolla. Ryhmään syntyy vaihtelevia emotionaalisia tiloja, ja ne vaikuttavat ryhmän toimintaan. Nämä emotionaaliset tilat ovat tilanne- ja ryhmäkohtaisia, mutta niistä voidaan löytää säännönmukaisuutta. Ryhmän emotionaalinen tila toimii perususkomusten taustalla. Se syntyy yksilöiden primitiivisistä tunteista sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa. Emotionaalinen tila vaihtelee yksilöiden tiedostamattomien tunteiden mukaan. Perususkomustilassa olevassa ryhmässä yksilön on vaikea toimia omien perustarpeidensa mukaisesti, koska ryhmän yhdenmukaistava paine ei salli sitä. Perususkomustilassa yksilölliset tarpeet ja erilaisuus koetaan uhkana ryhmän eheydelle, ei voimavarana. Myös yksilön toiminta vallitsevan perususkomuksen vastaisesti koetaan uhkana. (Bion 1979, 43–44, 110–127.) Jatkamme tästä aiheesta myös otsikon ”Ryhmä vallankäytön välineenä” alla.

Aloittavassa ryhmässä yksilö kohtaa uusia ihmisiä. Yksilöllä on ryhmään ja sen jäseniin kohdistuvia sosiaalisia, ristiriitaisiakin tarpeita ja toiveita. Ryhmän alkutaipaleella tärkeimmäksi nousee oman selviytymisen ja eheyden tunteen säilyttäminen. Tämän saavuttaakseen yksilön täytyy käsitellä ja tyydyttää perustarpeitaan. Tällaisia ovat ryhmään kuuluminen, kontrolli, valta ja vaikuttaminen sekä hyväksytyksi tuleminen ja läheisyys. Ryhmään kuulumiseen liittyy tunteiden perusristiriita. Toisaalta yksilö haluaa kuulua ryhmään, mutta toisaalta pelkää täydellistä sulautumista ja identiteetin menetystä. Kontrolli, valta ja vaikuttaminen liittyvät ihmisen perustarpeeseen saada ainakin jossakin määrin vaikuttaa ryhmään ja hallita sitä. Yksilöllä on tarve tuntee itsensä kyvykkääksi, kunnioitetuksi ja vastuulliseksi. Hyväksytyksi tuleminen liittyy yksilösuhteisiin ja läheisyyteen ryhmän jäsenten välillä. Jokaisella uuteen ryhmään tulevalle on tarve tuntee tulevansa tietystä määrin henkilökohtaisesti hyväksytyksi. (Schein 1987, 162–163; Schutz 1958, 18–24.)

Tunteiden sijoittaminen eli projektiivisuus on yleistä ryhmissä. Etenkin toiminnan alkuvaiheessa ryhmän jäsenet yrittävät ahdistavissa tilanteissa jakaa tunteensa pyrkien säilyttämään hyvät ja työntämään pahat itsensä ulkopuolelle. Koska mekanismi ei ole tiedostettu, omat mielenisällöt koetaan saumattomasti havainnon kohteen, esimerkiksi toisen ryhmän jäsenen, ominaisuuksiksi. Ryhmässä toimiminen aiheuttaa tässä mielessä regressiivisiä reaktiota kypsissäkin ihmisissä. Ryhmässä aluksi vain jossakin yksilössä ilmenevät tunteet tarttuvat helposti myös muihin ryhmän jäseniin. Yksilöiden varhaiset ristiriidat voivat ryhmässä elpyä ja kateus sekä kilpailu ovat yleisiä. (Kajamaa 1996, 53–55.)

## VAIKEIDEN TUNTEIDEN OHITTAMINEN RYHMÄSSÄ

Opiskeluryhmissä tehtyjen tutkimusten perusteella suojautuvat tavat reagoida vaikeiden tilanteiden herättämiin tunteisiin voidaan jakaa karkeasti kahtia 1) välttelemiseen ja 2) ristiriitaiseen käytökseen. 1) Tunteita välttelevä ryhmä tuntuu jarruttavan työhön ryhtymistä monin keinoin. Ennen pitkää välttelevä strategia näyttää johtavan laiskuuden ja saamattomuuden tunteisiin sekä vastuun pakoiluun. Oireita tästä ovat esimerkiksi myöhästely ryhmän tapaamisista, vastuun pallottelu ja lopulta selittämättömät poissaolot tapaamisista. Välttelevässä ryhmässä saatetaan myös esiintyä korostuneen älykkäästi ja keskustelu näyttää ”viisaalta”, mutta kyseessä on kuitenkin asioiden älyllistäminen, joka ei johda konkreettisiin tuloksiin. 2) Ristiriitaiseen strategiaan turvautuva ryhmä puuhailee, esimerkiksi puhuu paljon, mutta toiminta ei johda tästä huolimatta välttämättä mihinkään varsinaisen työn kannalta. Ristiriitainen ja tunteita paisutteleva strategia voi johtaa esimerkiksi riitelystä, syyttelyyn, syntipukki-ilmiöön tai näennäiseen puuhailuun tai yhteishenkeen. (Nikkola 2011, 199–200; ks. myös Hokkanen 2012, 34–59; Löppönen 2011, 27–39; Mäki & Ristiniemi 2007, 71–72, 75–83; Nikkola 2011, 115–155.)



**KUVIO 1:** Tunteiden synnystä suojautumistapojen käsittelyn kautta työhön. (Nikkola 2013, 76; ks. myös Nikkola 2011, 199)

Ristiriitaiseen strategiaan kuuluu tunteiden paisuttelu. Paisuteltuja tunteita voidaan helposti pitää myös myönteisinä. Hyvä tunnelma ryhmässä ei kuitenkaan ole tae työn sujumisesta, vaan myönteisen tunnelman ylläpitämisestä on voinut tulla ryhmän tavoite työn tekemisen sijaan. Ohjaajan näkökulmasta ristiriitaiseen strategiaan turvautuva ryhmä saattaa tuntua elinvoimaiselta, ja pinnallisesti tulkiten on helppoa saada käsitys, että työkin sujuu ryhmässä suotuisasti. On tärkeää myös ymmärtää, että riitelemine ei merkitse ristiriidan käsittelyä. Päinvastoin tunteiden paisuttelu on vetäytymisen ohella tapa suojautua ristiriitaisten tunteiden todelliselta käsittelyltä. Kokemuksellisesti reagoivat opiskelijat eivät esimerkiksi useinkaan muista varsinaisia tapahtumia jälkeensä, kun taas tilannetta sivusta seuranneet muistavat tapahtumat hyvin. Vahva, tunnepitoinen reagointi ei siis tarkoita tunteiden käsittelyä. Mielenkiintoinen esimerkki ristiriitaisesti suojautuvasta strategiasta on myös tilanne, jossa tehtävistä purnaavat opiskelijat lähettävät viestinsä tiedoksi lähes kaikille muille ryhmän jäsenille paitsi tehtävän antaneille opettajille: riitaa syntyy, mutta mahdollisuutta ratkaisuun ei ole (Nikkola 2011, 93–97).

Ristiriitaisen strategiaan liittyvä aktiivinen puuhailu voi niin ikään olla harhaa. Aktiiviselta näyttävä – ja itsekin itsensä aktiiviseksi tunteva – ryhmän jäsen ei välttämättä ole aktiivinen ryhmän tehtävän kannalta. Aktiivisuus ja puuhakkuus saattavat hyvinkin olla tiedostamatonta pakoa vaikeampien asioiden käsittelystä (ks. tarkemmin Nikkola 2007, 92–94). Opiskeluryhmän jäsenen näennäinen aktiivisuus saattaa kuitenkin hämätä sekä ryhmän muut jäsenet että ihmisen itsensä. Toisaalta taas oppimiseen liittyviä pulmiaan, kuten laiskuutta, avoimesti esiin nostavan opiskelijan opiskeluinto saattaa myöhemmin olla nousujohteista (ks. Nikkola 2011, 131–132, 200). Vasta epämieluisan tunteen kohtaaminen ja käsittely mahdollistaa työnteon ryhmässä.

Ryhmän ja ryhmädynamiikan ongelmia voidaan joskus pyrkiä ratkaisemaan syyttämällä ongelmista tiettyä syntipukiksi valikoituvaa ryhmän jäsentä. Yhteisön ongelmien ratkaiseminen syntipukki-ilmion avulla on ikaikainen kulttuurinen tapa käsitellä syyllisyyttä. Syntipukiksi valikoitumisen syitä ei Nikkolan tutkimuksen perusteella voi nimetä, mutta mikä tahansa erottautuminen muusta ryhmästä voi johtaa syntipukiksi valikoitumiseen. Opiskeluryhmässä syntipukiksi saattaa valikoitua avoimesti oppimishaluinen opiskelija, joka sitoo pohdintansa opiskeluryhmän omaan toimintaan, mikä uhkaa paljastaa ryhmän valheellisen yhtenäisyyden. On tärkeää huomata, että syntipukki on syntipukki-ilmion seurausta, ei sen syy eikä myöskään ryhmän ongelmien todellinen alkuperä. Syntipukiksi joutuva ei myöskään ole välttämättä prosessin aktiivinen osapuoli. (Nikkola 2011.)

## RYHMÄ VALLANKÄYTÖN VÄLINEENÄ

Ryhmä rakenteena antaa hyvät puitteet käyttää valtaa. Vallankäyttö voi olla tietoista, mutta usein se jää heikosti tiedostetuksi ja ”asiat vain tapahtuvat”. Tämän artikkelin tehtävänä on auttaa ymmärtämään ja jäsentämään ilmiötä ja näin löytää keinoja toimia perustellusti ryhmätilanteissa.

Ryhmästä puhuttaessa on tarpeen nostaa tarkasteluun ryhmän myönteisen ulottuvuuden kääntöpuolta. Ryhmää on mahdollista käyttää parantamaan jäsentensä työskentelyä heille vahingollisella tavalla. Yksinkertaisimmillaan ja asioiden edetessä suotuisasti ryhmä voi toimia esimerkiksi tehokkaana kannustimena, ihmisten motivointikeinona, sillä ryhmässä työskenneltäessä ihmiset ovat riippuvaisia toistensa työpanoksesta. Ryhmä

työskentelytapana voi sitouttaa jäsenensä ponnistelemaan yhteisen päämäärän eteen. Hyvän ryhmän tunnusmerkkeinä voisi pitää korkeaa motivaatiota ja ahkeraa työskentelyä päämäärän saavuttamiseksi. Toisaalta ryhmätyöskentelyn on havaittu vaikeuttavan esimerkiksi sairausloman pitämistä. Anne Grinyerin ja Vicky Singletonin haastateltavat näkivät juuri tiimityön lisäävän paineita tulla töihin sairaanakin, sillä työovereita ei haluta jättää pulaan. Tiimityön todetaan artikkelissa vähentävän lyhyen ajan työpoissaoloja, ja työnjohto piti käytäntöä voimauttavana työntekijöille. Työntekijöiden kokemukset olivat kuitenkin ristiriitaisempia, ja esimerkiksi pitemmät sairauspoissaolot olivat vastaajien mukaan lisääntyneet. (Grinyer & Singleton 2000, 13.)

Päällisin puolin erinomaiselta vaikuttava ryhmä – myös ryhmän ohjaaja osana ryhmää – voi ajaa jäsenensä uupumuksen partaalle. Ahkeraa ja motivoitunutta ryhmää on helppoa erehtyä pitämään ideaalina: ovathan kaikki ryhmän jäsenet tunnollisia, sisäisesti motivoituneita, kunnianhimoisia ja taitavia. On kiinnostava paradoksi, että juuri ryhmätyöhön erinomaisesti sopivien ihmisten ryhmätyöskentely voi kääntyä yhteisvoimin toteutetun työuupumuksen kasvualustaksi. Erityisesti motivoituneista ja taitavista ihmisistä koostuvaan ryhmään voidaan helposti luoda tai sinne voi syntyä paineistettu ilmapiiri, mikä käy ilmi myös Grinyerin ja Singletonin (2000) artikkelista. Tämä ei ole yksinomaan negatiivista vaan tukee ryhmän jäsenten sitoutumista ryhmään ja työskentelymotivaation pysymistä korkeana. Tämän piirteen vuoksi ryhmäpainetta voidaan kuitenkin käyttää työn organisoinnissa myös henkisesti väkivaltaiseksi äityvällä tavalla: jo mainittu sairausloman pitäminen tai muunlainen joustaminen voidaan tehdä sosiaalisesti mahdottomaksi. Kuten jo otsikon ”Tunteet ja suojautuminen ryhmässä” alla kävi ilmi, perustuskomustilassa toimivassa ryhmässä ryhmän jäsenten on vaikea toimia omien perustarpeidensa mukaisesti. Esimerkkinä tällaisesta perustuskomuksesta voi olla julkilausumaton (joskus myös julkilausuttu) käsitys, että työtahdin keventäminen johtaa yhteisen projektin epäonnistumiseen. Tämän vuoksi esimerkiksi liian tiukasta työtahdistä kärsivien ryhmän jäsenten on vaikea etsiä kompromisseja, joilla ryhmän standardeja voitaisiin löysätä. Tämä johtuu osin siitä, että sisäisesti motivoituneet ja itseltään paljon vaativat ryhmän jäsenet eivät näe standardeista joustamista vaihtoehtona. Toisaalta myös ryhmä itsessään on suorituspaineita lisäävä työskentelytapa: muita ei sovi jättää pulaan. Ryhmän työskentelytapoja kritisoivat jäsenet näyttäytyvät väistämättä lintsareina ja/tai yhteisen tavoitteen vähättelijöinä. Ryhmä voi siis muuttua jäsenilleen myrkylliseksi, vaikka se olisi koostettu motivoituneista ja osaavista ihmisistä.

Mahdollisuus käyttää valtaa ihmisiin ryhmän kautta pitäisi aina ottaa huomioon ryhmää ohjattaessa. Ryhmässä työskentelyn vastustamista ei tulisi pelkistää vain ”muutosvastarinnaksi”, vaan se voi olla esimerkiksi perusteltua itsesuojelua tai halua säilyttää mahdollisuus säädellä itse omaa työaikaansa ja työtapojaan. Ryhmän ohjaajan on hyvä pohtia sekä itse että yhdessä ryhmän kanssa, miksi jokin työ tehdään, sekä sitä, millaiset työskentelytavat ryhmässä ovat kestäviä. Ryhmässä työskentelemisen luomat paineet voivat varsin helposti muuttua hallinta- ja kiristyskeinoksi, ja tätä voidaan käyttää hyväksi myös tietoisesti. Tällaisen tilanteen syntyä voi pyrkiä myös välttämään, kun tiedostaa vaaran olemassaolon.

Ryhmän ohjaamisen voi ymmärtää paitsi hallintana myös prosessina, jossa ryhmään liittyvää hallintaa, vallankäyttöä ja ennustamattomuutta pyritään aktiivisesti havaitsemaan ja tutkimaan sekä sitä kautta ymmärtämään ryhmässä vaikuttavia tekijöitä. Myös ohjaamiseen liittyvää kontrollia voi pyrkiä tutkimaan. Tällöin ohjaamisesta tulee

merkitysten vaihtamista ryhmän jäsenten kesken, ei niiden arvottamista. Ohjaamisen perusasetelma on tällöin hierarkioita tutkiva. Hierarkioiden olemassaoloa ei tällöin kielletä, mutta niillä ei myöskään problematisoimatta ja itsestään selvästi oikeuteta ryhmän toimintatapoja. Tärkeintä on uusien merkitysten löytäminen tutuista ilmiöistä: esimerkiksi ymmärtää, että hankalasti käyttäytyvä ryhmä ei tahallaan vaikeuta työntekoa vaan sen jäsenet pyrkivät esimerkiksi suojaamaan identiteettiään haastavassa tilanteessa. Ohjaajan on myös ymmärrettävä, ettei työn tekeminen aina tuota mielihyvää ja ettei se koskaan ole helppoa. Kehityksen paradoksi on, että mitä enemmän opimme tekemään asioita ja vakauttamaan oppimaamme, sitä haluttomammiksi tai kyvyttömämmiksi tulemme sopeutumaan, muuttumaan ja oppimaan uutta.

Toisaalta, kuten perusteltua vastarintaa käsittelevä aiempi esimerkkinme toi esiin, sopeutuminen ja uuden opettelu ei aina ole mielekästä. Sopeutumista yksilön kannalta yhä haitallisempiin tilanteisiin, kuten työelämän epävarmuuteen, vaaditaan monelta taholta. Ohjaamiseen kuuluu myös vaikeaa tasapainottelua: minkä kaiken omaksuminen on mielekästä ja mitä voi siksi vaatia ohjattavilta, mikä taas on vahingollista ja missä määrin ohjaaja voi kieltäytyä tällaisiin asioihin sitoutumisesta.

## RYHMÄN ARVAAMATTOMUUS JA OHJAAMISEN YLLÄTYKSET

Ryhmässä toimiminen on sen kanssa toimeen tulemistä, että ihmiset ovat radikaalisti erilaisia. Myös esimerkiksi oppiminen – samoin kuin kaiken uuden kehittäminen – prosessina on usein vaikeasti ennustettavissa: eihän etukäteen voi tietää, mitä oppiessa, ikään kuin matkan varrella, selviää, vai selviääkö mitään (Britzman 2009). Täydellinen ennustettavuus on mahdollista vain silloin kun opetettava asia ei ole erityisen vaativa eikä se esimerkiksi vaadi muuttamaan aiempia käsityksiä. Merkityksellisessä oppimisessa on aina läsnä tietty ”vaaran” tuntu: se uhkaa oman identiteetin eheyttä, koska paljastuu, että oppija ei olekaan vielä valmis ja täydellinen (Nikkola 2011).

Ryhmän ohjaamiseen olisi hyvä tuoda mukaan ymmärrystä ja joissakin tapauksissa myös keskustelua ryhmästä itsestään, siitä, miten ryhmä toimii, mikä ryhmän toiminnassa on pielessä, ja mikä tuntuu vaikealta. Tällaisen kriittisyyden kestävän keskusteluilmapiiirin luomisen edellytys on ryhmän pitkäkestoisuus, sillä se vaatii osallistujilta intiimiyttä, uskallusta olla avoimia toisilleen. Myös kritiikin vastaanottaminen rakentavasti vaatii paljon. Helposti voi käydä niin, että ryhmän sisäiset säännöt ja sosiaaliset konventiot näyttävät tärkeämpinä kuin ryhmän kehittäminen avoimen kritiikin kautta. Usein on helpompaa pitää yllä muodollista sopua ja näennäistä puuhastelua erilaisten aiemmin tässä artikkelissa esillä olleiden strategioiden avulla, ovathan ryhmän jäsenet usein ihmisiä, jotka eivät tunne toisiaan kovin hyvin.

Avoimuuden, kriittisyyden ja intiimiyden täytyy kulkea käsi kädessä, sillä muuten ryhmän ilmapiiri voi muuttua turvattomaksi ja tämä heikentää ryhmäläisten mahdollisuuksia oppia. Uusia ajatuksia ei tällöin tuoda esiin, sillä riski torjutuksi tulemisesta on liian suuri. Ryhmän kehittäminen ryhmän sisäisen itsereflektion kautta tarkoittaakin tasapainottelua kriittisyyden ja kannustavan ilmapiirin säilyttämisen välillä. On myös huomattava, että avoimuus ja ryhmän itsereflektio ei tarkoita esimerkiksi jatkuvaa tunteista puhumista. Itsereflektio voi myös kehittyä sijaistoiminnaksi, jonka kautta ryhmä voi väistellä perustehtäviään.



Ryhmän ohjaajan kohdalla kriittisen, avoimen ja intiimin ilmapiirin luominen tarkoittaa keskittymistä ryhmän kuuntelemiseen ja tarkkailemiseen enemmän kuin ennalta tietämiseen ja toiminnan tarkkaan etukäteissuunnitteluun. Arvaamattomuus on mahdollista päästää osaksi ryhmätilannetta eräänlaisen radikaalin kuuntelun idean kautta. Tällöin ohjaaja ei ole ryhmätilanteen johtaja ja valmiiden vastausten antaja, vaan antaa tilaa ryhmän jäsenten omalle reflektiokyvyille. Olennaista tällöin on myös se, kuinka hyvin ohjaaja käsittää ohjattaviensa yksilölliset reaktiot pyrkimyksinä turvaan. Jos ohjaamisen keinot aiheuttavat turvattomuutta, ne loogisesti heikentävät kykyä toimia järkevästi. Jos alentuneeseen toimintakykyyn edelleen reagoidaan stressiä lisäävin toimenpitein, kuten rangaistuksin, kehä on valmis. Toisaalta ohjaajan on myös tiedostettava samat reaktiot itsessään: ohjaaja ei ole ryhmätilanteessa objektiivinen ulkopuolinen, vaan osa ohjaamaansa ryhmää ja myös sen pinnanalaisia tapahtumia.

Ryhmän muodostumiseen tarvitaan aikaa ja tilaa ryhmän omien toimintatapojen ja sisäisen maailman tutkimiseen. Tällä hetkellä juuri pysyvyydestä, pysähtymisestä ja sisäänpäin katsomisesta tuntuu olevan puutetta. Sen sijaan lyhytjänteinen, maaninen näennäiskehittäminen vie valtaosan yhteisöjen ajasta. Yksittäinen ryhmän kanssa työskentelevä ohjaaja voi kehittää omaa työtään, mutta myös yhteisön tulisi kehittää reflektiivistä kykyä pysähtymällä arkisten ilmiöiden äärelle, opettelemalla kohtaamaan omaansa ja toisten sisäistä maailmaa. Kilpailevassa yhteisössä tällaisen tilan löytäminen voi olla erittäin vaikeaa. Sallittu, asiaankuuluvana nähtävä epävarmuus yhteisössä tarkoittaa suostumista yhdessä ei-tietämisen tilaan (Nikkola 2011, 216, 221). Tämä taas vaatii rohkeutta ja luottamusta olla yhteisönä ymmällään. Ryhmä elementtinä on aina yllätyksellinen, ja parhaiten yllätyksellisyyden kohtaamiseen voi valmistautua ymmärtämällä, ettei ryhmää voi – eikä tarvitse – täydellisesti hallita.

Ryhmän ja arvaamattomuuden hedelmällisyyttä kuvaa seuraava lainaus musiikki-impovisaatioharrastajalta:

*Tätä tekee, koska se on hirveen jännää. Ei ikinä tiedä mitä tapahtuu, eilen oli pulaa perkussioista, niin päädyin koputtelemaan kazoolla viulun kieliä ja kaulaa. Tässä oppii käsittelemään epätäydellisyyttä, sietämään sitä, että välillä saadaan aikaan vaan kamalaa kuraa, mut et se voi sitten yhtäkkiä muuttua: jotain tapahtuu ja siinä hetkessä syntyy jotain tosi kaunista ja ainutkertaista. Se ennustamattomuus on sekä kirous että siunaus, välillä turhauttaa, kun ”sitä jotain” ei voi tilata tai kontrolloida, mut sit toisaalta se, että sellaisia hetkiä kuitenkin tulee, saa uskomaan johonkin sellaiseen, jota voisi kutsua sanalla ihme. Jokin sellainen ainutkertaisuus on läsnä, et tätä ei pysty toistamaan eikä ole tarkoitukseen.*

Etenkin nuorisotyön monimuotoisuus tarjoaa oivallisia mahdollisuuksia luoda tilaa arvaamattomuudelle. Nuorisotyön ja yhteisöpedagogiikan alueella on otollinen tilaisuus pohtia ja kokeilla esimerkiksi erilaisia tapoja muodostaa ryhmiä. Voisi olla hyödyllistä pohtia niitä paikkoja ja mahdollisuuksia, joissa pitempiketoiset ja pysyvät ryhmämuodostelmat olisivat mahdollisia ja käyttökelpoisia. Myös konkreettisia tapoja, joilla usein etenkin ryhmän alkuvaiheessa luodaan edellytyksiä esimerkiksi tutustumiselle, kannattaa problematisoida. Tunnelmaa vapauttamaan käytetyt pelit ja leikit voivat rentouttaa osan ryhmästä, mutta toisille ne ovat hankalia, jopa vastenmielisiä ja voivat vieraannuttaa ryhmästä. Vaikka leikillisyyden tuominen ryhmään voi näyttäytyä ryhmän jäsenen voimauttamisena ja vapauttamisena, on se kuitenkin ohjaajan yritys hallita ryhmän

aloittamiseen liittyviä hankalia tunteita. Järjestetty leikki ei näin ollen aina anna tilaisuutta arvaamattomuudelle, koska aidon, luovuuden vapauttavan leikin järjestäminen ennalta suunnitellusti ja ulkoapäin ohjattuna on oikeastaan mahdotonta. Ryhmän alkuun liittyvän ahdistuksen käsittely tilanteen leikillistämällä voi toimia joskus. Kuitenkin se voi kääntyä yritykseksi kieltää epämiellyttävä, mutta normaali tunne, joka uuden aloittamiseen uusien ihmisten kanssa liittyy. Joskus kannattaa myös kokeilla, mitä tällaisen tunteen päästämistä ryhmän todellisuuteen ja sen kohtaamisesta syntyy, vaikka se olisikin leikin organisoimista arvaamattomampaa etenkin ryhmän ohjaajalle.

On myös syytä pohtia, milloin tarvitaan tiukkaa ohjaajajohtoisuutta ja milloin ryhmien voi antaa muodostua itsenäisemmin, vaikka se olisikin hitaampi tapa. Erilaiset tavat organisoida ryhmän työtä tuottavat erilaisia tuloksia. Oleellista on ylipäättään tajuta, että mahdollisuuksia on enemmän kuin ensimmäinen mieleen tuleva vaihtoehto. Ihmiset ovat erilaisia, eikä tietty toimintatapa sovi kaikille. Arvaamattomuuden ottaminen osaksi ryhmän työskentelyä tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että annetaan tilaa erilaisen ihmisten erilaisille reaktioille liittyen valittuun toimintatapaan.

## VIITTEET

- 1 Englanniksi *work group*, *dependent group*, *fight-flight group* ja *pairing group* (Bion 1961). Suomennoksissa on käytetty kirjavasti termejä työryhmä sekä perusolettamus- ja perususkomusryhmät.

## LÄHTEET

Bion, Wilfred R. (1961) *Experiences in groups and other papers*. London: Routledge.

Bion, Wilfred R. (1979) *Kokemuksia ryhmistä. Ryhmädynamiikka psykoanalyysin näkökulmasta*. Alkuperäisteoksesta *Experiences in groups and other papers* (1961) suomentanut Liisa Syrjälä. Espoo: Weilin+Göös.

Britzman, Deborah P. (2009) *Very Thought of Education: Psychoanalysis and the Impossible Professions*. Albany, NY: State University of New York Press.

Grinyer, Anne & Singleton, Vicky (2000) Sickness absence as risk-taking behaviour: A study of organisational and cultural factors in the public sector. *Health, Risk & Society* 2(1), 7–21.

Hokkanen, Ilona (2012) *Näennäinen kasvu ja välttelyn taktikat määrittämässä opiskelijaryhmän omatoimista työskentelyä*. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40731/URN%3aBN%3afi%3ajyu-201301211094.pdf?sequence=1> (viitattu 30.4.2016).

Kajamaa, Ritva (1996) Projektiivinen identifikaatio ihmissuhteissa ja psykoterapiassa. Teoksessa Maarit Arppo & Ritva Pölonen & Terttu Sitolahti (toim.) *Ryhmäpsykoterapian perusteet*. Helsinki: Yliopistopaino, 47–57.

Klemelä, Esko (2005) Ryhmä yksilön sielun näyttämönä. Wilfred R. Bionin teorioista ja menetistä. Teoksessa Harri Hyyppä & Leila Keski-Luopa & Seppo Ruotsalainen (toim.) *”Ettemme olisi kuin lampaat...” Syventäviä tekstejä organisaatioiden psykodynaamikasta ja tutkivasta työstä*. Oulu: Metanoia Instituutti, 84–133.

Koponen, Tarja & Ristiniemi, Erika (2013) Kokemuksia työskentelyn vaikeudesta ryhmässä. Teoksessa Tiina Nikkola & Matti Rautiainen & Pekka Räihä (toim.) *Toinen tapa käydä koulua. Kokeuksen, kielen ja tiedon suhde oppimisessa*. Tampere: Vastapaino, 92–102.

Kurkela, Kari (2008) Sisäisesti hylätty, ulkoisesti kohdattu – psyykkisten realiteettien kohtaloista yksilön ja yhteisön elämässä. Teoksessa Kaija Karjalainen & Timo Totro (toim.) *Näkyvään kätkeytynyt. Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta*. Oulu: Metanoia Instituutti, 78–99.

Löppönen, Pekka (2011) *Minäkeskeisyys opiskelijaryhmän suojautumiskeinona*. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-2011051910886> (viitattu 30.4.2016).

Mäki, Tarja & Ristiniemi, Erika (2007) ”Pitäisikö valita puheenjohtaja?” *Etnografinen tutkimus aloittavan ryhmän työskentelykulttuurin muodostumisesta*. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos.

Nikkola, Tiina (2007) Ristiriitojen kohtaaminen opettajankoulutuksen ja opiskelijavalintojen haasteena. Teoksessa Pekka Räihä & Tiina Nikkola (toim.) *Sattumia vai osumia? Opiskelijavalintojen olemuksen määrittelyä*. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus, 61–105.

Nikkola, Tiina (2011) *Oppimisen esteet ja mahdollisuudet ryhmässä: syyllisyyden kehittyminen syntipukki-ilmiöksi opiskeluryhmässä ohjaajan tulkitsemana*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 422. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Nikkola, Tiina (2013) Miksi ryhmä ei ryhdy työhön? Teoksessa Tiina Nikkola & Matti Rautiainen & Pekka Räihä (toim.) *Toinen tapa käydä koulua. Kokemuksen, kielen ja tiedon suhde oppimisessa*. Tampere: Vastapaino, 59–91.

Nikkola, Tiina & Löppönen, Pekka (2014). *Oivalluksia ryhmästä – pintaa syvemmälle koulun ryhmäilmiöihin*. Helsinki: Opinkirjo. [http://www.opinkirjo.fi/easydata/customers/opinkirjo/files/materiaalit/web\\_oivalluksia.pdf](http://www.opinkirjo.fi/easydata/customers/opinkirjo/files/materiaalit/web_oivalluksia.pdf) (viitattu 30.4.2016).

Schein, Edgar H. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Alkuperäisteos *Organizational culture and leadership* (1985). Suomentaneet Ritva Liljamo ja Asko Miettinen. Espoo: Weilin+Göös.

Schutz, William C. (1958) *FIRO. A three dimensional theory of interpersonal behaviour*. New York: Rinehart.

Sennett, Richard (2006) *The culture of the new capitalism*. New Haven: Yale University Press. (Saatavilla myös suomennettuna nimellä *Uuden kapitalismin kulttuuri* (2007), suomentanut Kaisa Koskinen, Tampere: Vastapaino.)

Totro, Timo (2008) Yksilöllisiä ja yhteisöllisiä selviytymiskeinoja työelämässä. Teoksessa Kaija Karjalainen & Timo Totro (toim.) *Näkyvään kätkeytynyt. Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta*. Oulu: Metanoia Instituutti, 127–155.

Väisänen, Mira & Määttä, Jukka (toim.) (2015) *Moninaisille kentille – Yhteisöpedagogien työelämään sijoittuminen, koulutuskokemukset ja jatko-opintosuunnitelmat*. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja 2. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

