



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Ryhmätyöskentelyn kehittäminen Hyvinkään P2P:ssä

Jaara Anna

2011 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Ryhmätyöskentelyn kehittäminen Hyvinkään P2P:ssä

Anna Jaara
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Anna Jaara

Ryhmätyöskentelyn kehittäminen Hyvinkään P2P:ssä

Vuosi

2011

Sivumäärä

75

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ryhmätyöskentelyä Hyvinkään Laurean P2P:ssä. Opiskelijoille toteutetun kyselyn avulla selvitetään opiskelijoiden näkökulmasta projektiryhmissä esiintyneitä ongelmia sekä sitä, millaista apua opiskelijat kokevat tarvitsevansa näiden ongelmien selvittämiseen ja ennaltaehkäisyyn. Kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella joulukuussa 2010.

Opinnäytetyön teoreettisessa osiossa käsitellään ryhmiä, niiden kehitysvaiheita ja toimintaa, ryhmissä esiintyviä ongelmia, niiden käsittelyä ja ennaltaehkäisyä. Opinnäytetyössä P2P oppimisympäristönä nähdään työyhteisöön verrattavana. Teoria nostaa esiin niitä näkökulmia, joista ryhmän toiminta muodostuu, mitä ryhmän yhteistyön toimivuuteen tarvitaan, kenelle kuuluu vastuu ongelmista ja miten ongelmatilanteissa tulee toimia. Myös ohjaajan toimintaa käsitellään lyhyesti, lähinnä opiskelijan tarpeiden näkökulmasta.

Kyselyssä on keskitytty ryhmiin ja opiskelijoiden kokemuksiin ryhmissä toimimisesta ja ryhmien saamasta ohjauksesta. Kyselyyn sisältyy neljä teemaa: toimiva ryhmä, yhteistyön toimivuus, ongelmien käsitteleminen sekä ongelmien ennaltaehkäisy. Teemojen lisäksi kysymyksiin sisältyy kolme näkökulmaa: yksilö ryhmässä, ryhmä kokonaisuutena sekä ohjaaja. Nämä kolme näkökulmaa perustuvat P2P-mallin ajatukseen oppimiseen vaikuttavista tekijöistä oppimisympäristössä, joista oppiminen syntyy. Kysymykset oli muotoiltu Likertin asteikon mukaisiksi viimeistä avointa kysymystä lukuun ottamatta. Tuloksia tarkastellaan sekä koko vastaajajoukon kannalta, että vuosiluokkia vertaillen ja analysoinnissa on käytetty apuna Excel- taulukkolaskentaohjelmaa. Kyselyyn vastasi 41 opiskelijaa, vastausprosentti oli 51.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että Hyvinkään P2P-opiskelijat kaipaavat enemmän ohjausta yhteistyön toimivuuden takaamiseksi, selkeitä kaikille yhteisiä pelisääntöjä, sekä keinoja niin kutsutun vapaamatkustamisen ehkäisemiseksi. Opiskelijoilla on myös taipumus nähdä asiat siten, että ryhmän toisten jäsenten toiminnassa on enemmän vikaa, kuin heidän omassaan. Opinnäytetyön pohjalta on tehty Hyvinkään P2P:lle valmis, kaikille yhteiseen käyttöön tarkoitettu tiimisopimus pohja, joka tuo esiin niitä ryhmän toiminnan kriittisiä kohtia, joissa ristiriitatilanteita helpoimmin syntyy.

Asiasanat: ryhmä, työyhteisön ongelmat, ongelmien käsittely, ohjaaja, tiimisopimus

Anna Jaara

Developing team work in Hyvinkää P2P

Year	2011	Pages	75
------	------	-------	----

The target of this thesis was to develop team work in Laurea Hyvinkää P2P. The thesis clarifies with the help of enquires made through a questionnaire students problems that have appeared in project groups. This is from the students' perspective and identifies from their own experiences what kind of help is needed to solve and prevent these problems. The questionnaire was implemented in electronic form in December 2010.

The theoretical basis of this thesis deals with groups, their phases of development and functions, problems appearing within groups, and how to handle and prevent them. In this thesis P2P as a learning environment is compared with a working community environment. The theory brings out those perspectives, in particular how does the group operate, what is needed to make the group cooperate effectively, to whom does responsibility for the problems belong and how has one to act in the problem situations. Also the role of the teacher is briefly dealt mainly from the point of view of the student's needs.

The questionnaire focuses on groups and students' experiences whilst working in groups and their responsibilities within the group situation. The questionnaire focused on four themes: the working group itself, how the cooperation generally functioned, handling problems and preventing problems. As well as these themes, questions consisted of three viewpoints: the individual in a group, the group as a whole and the teacher. These three viewpoints were based on the concept of the P2P model and the factors within the learning environment which affect learning at its creation. The questions were formulated so as to be in accordance with the Likert scale except for the last open question. The results are considered both for the whole quantity of student responses as well as a comparison of student groups by year of commencement. The Excel spreadsheet has been used to help in the analysis. 41 students answered the questionnaire and the response percentage of the whole group of students was 51.

On evaluation of the questionnaire results it can be concluded that students of Hyvinkää P2P need more guidance so as to guarantee that a functioning cooperation exists, clear rules which are common to everybody and means to prevent the absences connected to leave and travelling. Students also have the tendency to see things in a way, that problems are more a consequence of the actions of the rest of the group than their own actions. Based on this thesis a ready-made team agreement has been produced for common use by Hyvinkää P2P, which highlights those critical sections of the operation of the group in which the conflict situations most easily are created.

Keywords: groups, working community problems, handling problems, teacher role, team agreement

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Ryhmät	7
2.1	Ryhmän vaiheet	9
2.2	Ryhmän toiminta	13
2.3	Vastuu itsestään ja osuudestaan ryhmässä	14
2.4	Luottamus, tasavertainen osallistuminen ja avoin vuorovaikutus	15
2.5	Erilaisuus, dynamiikka ja roolit ryhmässä	18
2.6	Konfliktien käsitteleminen	21
3	Ryhmän ongelmat	21
3.1	Ongelmatilanteet	22
3.2	Tyypilliset ongelmatilanteet	25
3.2.1	Muutostilanteet, yhteisöllinen stressi ja yksilölähtöiset ongelmat	27
3.3	Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat	28
3.4	Ongelmien käsittelyn esteet	30
3.4.1	Puhumattomuus ja ongelmattomuuden illuusio	31
3.4.2	Kielteisten reaktioiden pelko ja vääristynyt auttamiskäsitys	32
3.5	Työyhteisön ongelmat	32
3.5.1	Kykenemättömyys selvittää ja sopia	33
3.5.2	Ongelmien henkilöityminen	34
3.5.3	Klikkiytyminen ja taistelu	37
4	Ongelmien ja konfliktien käsittely	37
4.1	Ongelmien käsittelyn vaiheet ja periaatteet	40
4.2	Vastuu ongelmien hoitamisesta ja aktiivinen käsittely	42
4.3	Ennaltaehkäisevät toimenpiteet	46
5	Ohjaajan rooli	47
6	Tutkimus	49
6.1	Toteutus	49
6.2	Tulokset	52
6.3	Tutkimuksen arviointi	61
7	Tiimisopimus	62
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	63
	Liitteet	68

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on ryhmätyöskentelyn kehittäminen Hyvinkään P2P:ssä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tutkimuksen avulla, millaisia ongelmia opiskelijat ovat kohdanneet ryhmätyöskentelyssä, millaista apua he olisivat tilanteen selvittämiseksi kaivanneet ja mitä opiskelijoiden mielestä voitaisiin tehdä vastaavien ongelmien ennaltaehkäisemiseksi. Ongelmien ennaltaehkäisemiseen sisältyy sekä opiskelijan oma toiminta että ulkoiset tukitoimet. Toinen tavoite on tutkimustulosten perusteella kehittää käytännön tasolla toimivia ja käyttökelpoisia keinoja, jotta ongelmat todella voitaisiin hoitaa ja estää. Tavoitteeksi voidaan myös katsoa P2P-toiminnan kehittäminen, vaikei opinnäytetyö kovin laajaa kehittämistä käsitäkään.

Ryhmätyöskentelyn ongelmat kartoitettiin toteuttamalla sähköinen kysely Hyvinkään P2P-opiskelijoille joulukuussa 2010. Kyselystä saadun aineiston ja teorian pohjalta olen koonnut yhteen ne asiat, jotka voivat auttaa ennaltaehkäisemään vastaavia tai täysin uudenlaisia ongelmia tulevaisuudessa. Aiheen rajauksena on Laurea Hyvinkään P2P:n toimintaympäristö, opiskelijan näkökulma, johtaminen ja kehittäminen.

Opinnäytetyön teoreettinen osio käsittelee ryhmiä, niiden vaiheita, ryhmän toimintaa ja siinä esiintyviä ongelmia, niiden käsittelyä ja ennaltaehkäisyä. Teoria koostuu näihin aiheisiin liittyvästä kirjallisuudesta, Internetistä haetuista aineistoista ja aiheeseen liittyvistä opinnäytetöistä. Lisäksi teoria käsittelee tutkimuksen tekemistä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on ryhmätyöskentelyn ongelmatilanteiden hoitaminen ja ennaltaehkäisy. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyrin löytämään tyypillisiä ongelmatilanteita ja yleispäteviä ratkaisukeinoja, joiden avulla projektityöskentelyn laatua Hyvinkään P2P:ssä voidaan parantaa.

Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutuslinja Peer to Peer (P2P) on uudenlainen opiskeluympäristö. Opiskelu tapahtuu monipuolisissa oikeissa työelämän hankkeissa ja projekteissa. Opiskelu on työnomaista, ja oppiminen tapahtuu projektityön kautta (<http://laureap2p.fi/index.html>). Projektien aiheet vaihtelevat laajasti. Toimeksiantona voi olla esimerkiksi markkinointisuunnitelman teko, kyselyn tai tapahtuman toteuttaminen tai tietyn prosessin kuvaaminen. Toimeksiantajana voi toimia esimerkiksi yritys tai järjestö. Osa projekteista toteutetaan englanniksi ulkomaalaiselle toimeksiantajalle. Opiskeluympäristöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä oppilaitosta, jossa opiskelijat opiskelevat (Laurea Hyvinkää) ja jossa oppiminen tapahtuu ja sitä ympäristöä, jossa opiskelijat ovat vuorovaikutuksessa toistensa, ohjaajien sekä toimeksiantajien kanssa.

Projektityöskentely tapahtuu vaihtuvissa ryhmissä ja opiskelija voi olla samanaikaisesti useammassa ryhmässä. Projektityöskentelyyn aiheutuu aina jonkinlaisia ongelmia ihmisten välisten erilaisten ryhmätyöskentelytaitojen vuoksi. Ammattikorkeakouluopiskeluun kuuluvan työelämää kehittävän otteen mukaisesti projektityöskentelyä tulee tarkastella kehittämisen kohteena. Opintojeni aikana olen huomannut ryhmätyöskentelyn haasteet yhdeksi kehittämisalueeksi, ja aiheesta kiinnostuneena valitsin sen opinnäytetyöni aiheeksi.

2 Ryhmät

Ihmisjoukosta tulee ryhmä, kun sen jäsenillä on yhteinen tavoite, jonkin verran keskinäistä vuorovaikutusta ja käsitys siitä, ketkä kuuluvat ryhmään. Yhteinen rajattu tavoite, mahdollisuus tavoitteesta seuraavaan työnjakoon ja jäsenten tuttuus erottavat ryhmän verkostosta, yhteisöstä ja satunnaisesta ryhmästä. Ryhmä on kahden tai useamman henkilön vuorovaikutukseen perustuvaa toimintaa, jossa henkilöillä on yhteinen päämäärä ja heidän välillään on toimintaa ohjaavia sääntöjä. Henkilöt ovat myös tietoisia kuulumisestaan ryhmään ja he kohdistavat toisiinsa odotuksia. (Kopakkala 2005, 36; Lämsä & Hautala 2004, 104.)

Työelämässä puhutaan usein ryhmien sijaan tiimeistä. Tiimityön ja tiimien katsotaan olevan yksi ryhmätoiminnan muoto. Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet päämäärään, yhteiseen toimintamalliin ja yhteisiin suoritustavoitteisiin. Tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Lämsä & Hautala 2004, 127, 129.) Kopakkalan (2005, 39) mukaan tiimin erottaa ryhmästä omaehtoinen yhteisvastuullinen sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen, ja tiimin tietoisin sitoutuminen aste on korkeampi. Tiimiä pidetäänkin joidenkin määritelmien mukaan ryhmän kehittyneempänä muotona.

P2P:ssä opiskeltaessa muodostettavat projektiryhmät ovat aina kokoonpanoltaan, tehtävältään ja tavoitteiltaan erilaisia. Monissa ryhmissä saavutetaan projektin aikana tiimin määritelmää vastaava taso, ainakin osittain. Koska tiimin ja ryhmän termien käyttö ei alan kirjallisuudessa ole täysin selkeää, käytän työssäni termiä ryhmä tarkoittamaan molempia edellä esitetystä syystä.

Ryhmässä toimimista tukee kyky ja halu tehdä yhteistyötä. Kun ryhmän jäsenten välinen yhteistyö toimii, on ryhmä enemmän kuin osiensa summa. Vaikka ryhmä kehittyy oppien, se ei kuitenkaan voi kehittyä suoraan, vaan kehittyminen, oppiminen ja muutos tapahtuvat aina yksilöiden kautta. Ryhmän kehitykseen vaikuttaa ryhmän jokainen jäsen. (Rasila & Pitkonen 2009, 5.)

Kun viihtyy työnsä tekemisen kannalta oleellisissa ryhmissä, on helppo työskennellä ja kokea työn iloa, kun taas ryhmissä, joissa ei viihdy, työssä on vaikea viihtyä ja kokea työn iloa. Kehittyvän, hyvin toimivan ryhmän tunnusmerkkeihin kuuluvat seuraavat asiat:

- Ryhmällä on selkeä tarkoitus olemassaololleen. Ryhmäläisillä on tiedossa tämä tarkoitus, sekä ryhmän tavoitteet ja tehtävät, ja ne ovat ryhmän hyväksymät.
- Ryhmällä on organisaatiossa itsenäinen asema ja oma tilansa. Ryhmä saa tavoitteidensa saavuttamiseksi itse päättää omasta toiminnastaan ja toimintatavoistaan. Tavoitteiden saavuttamiseen on riittävät resurssit.
- Ryhmän työn tuloksista sekä oman toimintansa parantamisesta ovat vastuussa yhteisesti ryhmän jäsenet. Jäsenet kokevat ryhmään kuuluvuutta ja hoitavat osuutensa.
- Ryhmän johtajuus on määritelty, kaikkien tiedossa ja toimiva. Johtaminen ei yksinomaan ole muodollisen johtajan vastuulla, vaan johtajuutta tukevat kaikki.
- Ryhmän jäsenet ovat tasavertaisia keskenään. Kaikkia rohkaistaan osallistumaan ja kuunnellaan. Kaikkien tarpeet ja tunteet otetaan tarkoituksen mukaisella tavalla huomioon. Kaikki rohkenevat esittää näkemyksensä asioista ja kaikki ottavat myös ensisijaisesti vastuun kuulluksi tulemisestaan itse.
- Ryhmän jäsenet ymmärtävät, kunnioittavat ja sietävät toistensa erilaisia ominaisuuksia ja kykyjä. Tehtävät jaetaan tasapuolisesti jäsenten kiinnostuksen kohteet ja osaaminen huomioon ottaen.
- Ryhmän jäsenet pystyvät keskenään vuorovaikutukseen, sopimaan tehtävienjaosta ja toimintatavoista, tekemään päätöksiä sekä ratkaisemaan ristiriitoja ja ongelmia.
- Ryhmän jäsenet hyväksyvät kriisien mahdollisuuden ja eri mieltä olemisen. Ongelmat käsitellään ja kaikki pyrkivät osaltaan ristiriitojen ratkaisuun.
- Ryhmän ilmapiiri on vapautunut, turvallinen, tavoitteellinen ja motivoitunut
- Ryhmäläiset oppivat kokemuksistaan ja kehittävät toimintaansa systemaattisesti

Muut edellä olevat asiat, paitsi ryhmän asema organisaatiossa, tavoite ja käytössä olevat resurssit ovat sellaisia, joiden edistämiseksi ryhmä voi toimia täysin itsenäisesti, ja mitä toden-

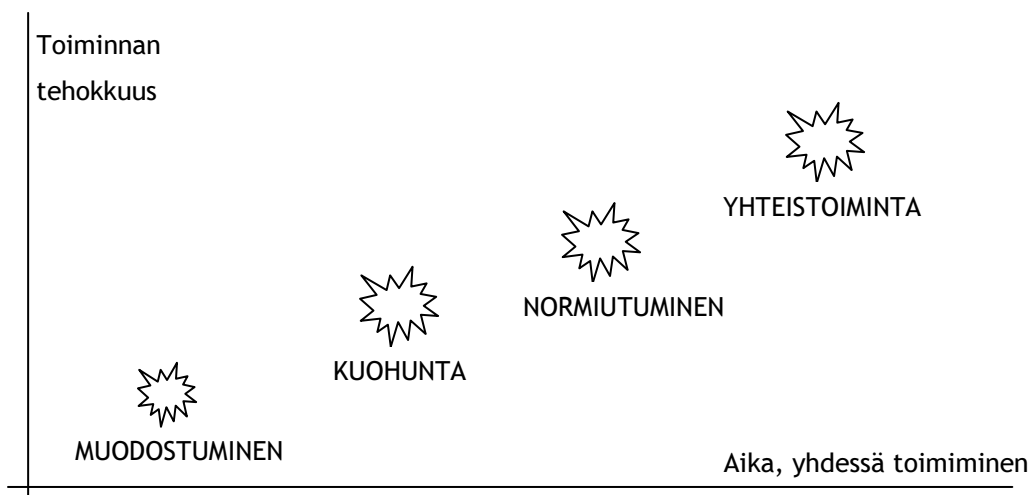
näköisimmin ryhmä määrittelee etukäteen mietityn tavoitteen (sekä suunnitelman tai ohjelman) uudelleen. Jos kolmessa viimeksi mainitussa on korjattavaa, kannattaa ryhmän tehdä asiasta ehdotuksia sille ulkopuoliselle taholle, joka asioista päättää. (Kaukkila & Lehtonen 2007, 13; Rasila & Pitkonen 2009, 10-11.)

P2P:n projektiryhmillä on hyvät edellytykset saavuttaa useita toimivan ryhmän tunnusmerkkejä. Ryhmän tarkoitus tulee selväksi jo yksin siitä, että jokainen tietää projektien ja ryhmien olevan olemassa siksi, että opintoja voitaisiin toteuttaa. Tavoitteet, tai ainakin osa niistä, ovat yleensä ryhmälle selvät jo siitä syystä, että toimeksiantaja selkeästi ilmaisee projektin alussa, mitä hän projektilta toivoo. Ryhmän itsenäisyys ja oma tila toteutuvat myös hyvin, sillä jokaiselle ryhmälle on varattu oma työtila, eivätkä muut ryhmät puutu sen toimintaan. Toimintatavoistaan ryhmä voi päättää vapaasti kaikille yhteisesti asetettujen toimintaohjeiden puitteissa.

2.1 Ryhmän vaiheet

Kun muodostetaan uusi ryhmä, ryhmän toiminta ja sen jäsenten välinen yhteistoiminta kehittyy ryhmän työskennellessä yhdessä vähitellen. Kehitys kulkee samankaltaisten vaiheiden kautta eri ryhmissä. Siirtyminen vaiheesta toiseen vaatii yhdessä työskentelyä ja aikaa. Jokaisen ryhmän kehityskaari on erilainen, vaikka kehitysvaihteet ovat samat: joku ryhmä kehittyy nopeasti tehokkaasti toimivaksi, kun taas toinen ei pääse koskaan alkuvaihetta pidemmälle. Joku ryhmä on tietyssä vaiheessa pitkään, joku toinen ryhmä taas ohittaa sen lähes huomaamatta. Kehityksessä ei ole oikotietä: on mahdotonta siirtyä suoraan kehittyneen yhteistoiminnan vaiheeseen. On kuitenkin mahdollista myös taantua aikaisempaan vaiheeseen, jos esimerkiksi ryhmän kokoonpanossa tapahtuu muutoksia. (Rasila & Pitkonen 2009, 12.)

Ryhmän kehitysvaiheita kuvataan usein Tuckmanin vuonna 1965 kehittämän 4-vaiheisen jaottelun mukaisesti. Kuvaus on yleistys ja koska ryhmät ovat aina erilaisia, minkään yksittäisen ryhmän tilanne tuskin vastaa täysin kuvausta. Kun ryhmätason ilmiöt tunnistetaan, voidaan ne erottaa yksilötason ilmiöistä. Ryhmässä tapahtuvia muutoksia kyetään myös ennakoimaan. (Juuti 2006, 146; Rasila & Pitkonen 2009, 12.)



Kuva 1: Ryhmän kehitysvaiheet (Rasila & Pitkonen 2009, 13.)

Ryhmän alkuvaihetta kutsutaan muodostumisvaiheeksi. Ryhmän jäsenet ovat joko osittain tai kokonaan vieraita toisilleen. Ryhmän tavoitteista tai toimintatavoitteista ei ole vielä selkeää kuvaa, ei ehkä edes ryhmän johtajalla. Näitä sekä yhteisiä sääntöjä aletaan kuitenkin jo laatia. Ensimmäinen tehtävä onkin luoda epäjärjestyksen tilalle järjestystä, mikä edellyttää ryhmän rakenteen ja tehtävän selkiyttämistä. Tässä vaiheessa ryhmä ei ole yhtenäinen, ryhmän jäsenet katsovat ryhmää lähinnä omien tehtäviensä ja tavoitteidensa kautta. Roolit ovat vielä epäselviä, ja ihmiset hakevat paikkaansa ryhmässä sekä miettivät, haluavatko he kuulua tähän ryhmään ja toisaalta kelpaavatko he siihen. Ryhmän johtajalla on keskeinen asema. Häneltä odotetaan ohjeita ja tietoja, ja viestintä kulkee pääosin hänen kauttaan. Johtajan odotetaan ottavan ohjat käsiinsä. Tässä vaiheessa kaikki ryhmän jäsenet, myös johtaja, tuntevat usein olonsa jännittyneeksi ja epävarmaksi. Epävarmuus korostuu, jos ryhmän rakenne tai tehtävä on epämääräinen. Johtajaan kohdistuvat odotukset saattavat kuitenkin olla suuret, jopa epärealistiset. Johtajan suosioista saatetaan myös käydä kisaa, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Ryhmä on vielä riippuvainen ryhmänohjaajasta ja tukeutuvat häneen. Tässä vaiheessa ryhmän olisi hyvä olla mahdollisimman paljon yhdessä ja keskustella vapaamuotoisesti, sekä aloittaa yhdessä työskentely heti. Jäsenten vahvuuksiin ja erityisosaamiseen olisi hyvä tutustua, sekä aloittaa työnteko helpoista, kaikkia miellyttävistä tehtävistä. (Järvinen 2000, 86; Kaukkila & Lehtonen 2007, 24; Rasila & Pitkonen 2009, 13-14.)

Kun P2P:ssä muodostetaan uusi ryhmä, annetaan sille viikon sisällä toimeksianto, jonka jälkeen ryhmä organisoituu itsenäisesti. Ryhmässä valitaan projektipäällikkö ja projektisihteeri, tehdään kirjalliset projektisuunnitelma ja tiimisopimus ohjeiden mukaan, ja mahdollisesti vielä suullisesti tarkennetaan näihin kahteen kirjattuun suunnitelmaan ja sopimuksiin.

Kun ihmiset tulevat uuteen ryhmään, heillä on erilaisia odotuksia ja käsityksiä. Erilaiset tekijät saattavat ihmiset keskenään erilaiseen asemaan, esimerkiksi kokoontumisen syy, aikaisemmat kokemukset ryhmistä sekä oma odotettavissa oleva asema ryhmässä. Joillakin on useimmiten muiden osallistujien joukossa vähintään yksi tuttu. Liitokset, jotka ovat syntyneet aiemmin, hidastavat aitoa liittymistä uuteen kokoonpanoon. Uuteen ryhmään virittäytyminen voi silloin olla puutteellista, ja osallistujat pitäytyvät turvallisissa, muissakin tilanteissa käyttämässään rooleissa. Jos osallistujilla on jo ennestään vahvoja keskinäisiä rooleja, voi niistä luopuminen olla vaikeaa. Jos ryhmän sisällä on jo ennestään olemassa olevia suhteita, ovat ne muiden mietinnän kohteena. Yhteistyökumppanit ja ystävykset herättävät muissa ärtyymistä, sillä he saavat tukea toisistaan ja tavallaan estävät muilta tasavertaisen alun. (Kopakkala 2005, 59-61.)

Tällaisilta ystävyksiltä ja keskinäisiltä rooleilta ei kuitenkaan P2P:ssä voida välttyä, koska kyseessä on opiskeluympäristö, jossa suhteiden muodostaminen on tärkeämpää kuin työelämässä. Tämä vaatii jokaisen ryhmän jäsenen panostusta olla yksi yhtenäinen ryhmä ja ikään kuin irrottaa vahvat suhteet itse työskentelystä.

Ihmiset tekevät johtopäätöksiä ja arvioita toisistaan jo ennen kuin kukaan on avannut suutaan. Alussa ryhmän jäsenten mieleen voi palautua aikaisemmat ryhmiin liittymiset ja ihmisuhteiden alut. Ihmisillä on taipumus toistaa tapoja, joilla ovat tulleet aiemmin ryhmien ja auktoriteettien hyväksymiksi. Läsnä olevan auktoriteetin odotetaan antavan vastauksia esiin nouseviin pulmiin. Kuitenkin yksilön omaksumat roolimallit uuteen ryhmätilanteeseen asetuttaessa saattavat muuttua sitä mukaan, kun jäsen alkaa kokea olonsa ryhmässä varmemmaksi. Passiivisestakin jäsenestä voi myöhemmin tulla aktiivinen vaikuttaja. (Järvinen 2000, 87-88; Kopakkala 2005, 62-63.)

Ryhmää johtavan henkilön tai ohjaajan on tärkeää kiinnittää huomiota ryhmän toimintaan heti alusta alkaen, koska ryhmä alkaa luoda omaa käyttäytymiskulttuuriaan ja -säännöstöään jo ensimmäisessä tapaamisessa. Jos esimerkiksi ryhmän alkuvaiheen tapaamiset alkavat aina myöhässä, eikä tähän kiinnitetä huomiota, syntyy tästä todennäköisesti enemmän tai vähemmän tiedostamaton toimintatapa: pieni myöhästymisen koetaan täysin hyväksyttävänä toimintana. Myös alussa tehdyistä sopimuksista luistaminen myöhemmin ilman, että ryhmä puuttuu siihen, voi synnyttää ajattelutavan, ettei sopimuksista edes tarvitse pitää kiinni. Kaikilla ryhmän jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa ryhmän sisäiseen säännöstöön esimerkiksi tulemalla ajoissa paikalle, mutta ryhmää johtavan henkilön käytöksellä aloittavassa ryhmässä on kaikkein suurin painoarvo. Olennaisinta on, että ryhmän pelisäännöt tehdään yhdessä tietoisesti sopimalla ja keskustelemalla. (Järvinen 2000, 88.)

Toista vaihetta kutsutaan kuohunta- eli konfliktivaiheeksi. Ryhmän jäsenet miettivät omaa ja muiden statusta sekä paikkaa ryhmässä. Usein saatetaan myös kyseenalaistaa ja vastustaa ryhmän odotuksia ja tehtävää. Johtajuudesta saatetaan kilpailla joko tietoisesti tai tiedostamatta. Myös ryhmänohjaajaa vastaan saatetaan kapinoida. Ryhmän jäsenet hakevat turvaa toisistaan ja ryhmän sisällä saattaa muodostua pienempiä ryhmiä, myös klikkejä, joiden sisällä ihmiset kokevat olonsa vahvaksi. Tällöin arvostelu kohdistuu helposti johtajaan ja muihin ryhmän jäseniin. Keskinäisten suhteiden selvittelyyn kuuluu työntekijän sijasta suhteettoman paljon energiaa ja työnteko saattaa tuntua raskaalta. Ryhmässä voi joskus muodostua niin kutsuttu syntipukki, jonka syyksi kaikki paha ryhmässä laitetaan. Tällainen tilanne tulisi pyrkiä korjaamaan heti. Tähän vaiheeseen liittyy myös usein erimielisyyksiä ja isoja riitoja. Jos ongelmia ei selvitetä, jää ryhmän kehitys tälle tasolle. Kehittyminen tapahtuu myös kriisien ja virheiden tekemisen kautta. Tasavertaiseen yhteistyöhön opitaan ristiriidat selvittämällä. Kuohuntavaiheessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, ettei tehdä ylimääräisiä kriisejä turhasta. Klikkejä tulisi rikkoa tietoisesti siten, että eri alaryhmien jäsenet joutuisivat työskentelemään yhdessä. Ryhmän johtajan tulisi kiinnittää huomiota siihen, että hän itse pysyttelee kaikkien klikkien ulkopuolella. (Rasila & Pitkonen 2009, 15-16, Kaukkila & Lehtonen 2007, 25.)

Kolmas vaihe on normiutumisen, vakiintumisen ja harmonian vaihe. Ryhmä kokee yhteenkuuluvuutta, ja se toimii perustehtäviensä mukaisesti, myös toimintamallit, roolit ja tavoitteet selkiytyvät. Hyvää henkeä ja erinomaisuutta saatetaan jopa korostaa. Mahdolliset johtajaan kohdistuneet ristiriidat alkavat väistyä. Työskentelyssä korostuu yhteenkuuluvuus ja samankielisyys. Ensimmäisen vaiheen epävarmuus väistyy toimintatapojen vakiintuessa, jolloin jäsenet alkavat tuntea olonsa turvallisemmaksi. Vahva yhteishenki saattaa näkyä myös niin sanottuna sisäänpäin lämpiämisenä siten, että ristiriitoja ryhmän sisällä vältellään ja ongelmien syiden ajatellaan olevan ryhmän ulkopuolella esimerkiksi johdossa, muissa ryhmissä tai asiakkaissa. Tässä vaiheessa tulisi olla kriittinen myös omaa toimintaansa kohtaan ja pohtia ryhmän suhdetta eri sidosryhmiin. Yhdenmukaisuuden ihannoinnista voi olla myös haittaa, jos harmoniaa ylläpidetään kieltämällä tai vähättelemällä ryhmän jäsenten eroavaisuuksia, jolloin ei pystytä hyödyntämään jäsenten erilaisia näkökulmia ja osaamista. Tämän vaiheen näennäinen helppous ja mukavuus myös houkuttelevat pidättelemään ryhmää tässä vaiheessa, mikä estää sitä kehittymästä viimeiseen vaiheeseen. (Järvinen 2000, 88-89; Rasila & Pitkonen 2009, 16.)

Jos ryhmä juuttuu kolmanteen vaiheeseen pitkäksi aikaa, alkavat ryhmän itsenäisimmät jäsenet ennen pitkää havaita, että yksimielisyys on vain näennäistä ja me-henki valheellista. Tilanne saattaa lopulta alkaa jopa ahdistamaan niitä jäseniä, jotka kokevat jatkuvan harmonian esteenä toimia aidosti ja itsenäisesti oman luonteensa mukaan, eikä omia näkemyksiään ja kriittisiä kannanottoja voi tuoda avoimesti esiin. Jos kuvitteellisesta yksimielisyydestä ei luovuta, alkaa sen seurauksena syntynyt tyytymättömyys huonontaa ryhmän ilmapiiriä, ja itse-

näisesti ajattelevan jäsenen voidaan ajatella aiheuttavan ongelmia. Kehityskysymys onkin, onko ryhmä valmis luopumaan ”kuherruskuukaudestaan” kohdatakseen ympäröivän todellisuuden laajemmin sekä hyvine että huonoine puolineen, vai jääkö ryhmä haikailemaan jatkuvan harmonian perään. Kriittisiä kannanottoja tulisikin tukea, jotta saataisiin esiin se asia, ettei parhainkaan yhteisö ole ristiriidaton. (Järvinen 2000, 90.)

Viimeistä, neljättä vaihetta kutsutaan yhteistoiminnan vaiheeksi. Ryhmä työskentelee aitona työryhmänä tehokkaasti, ja on enemmän kuin osiensa summa. Ilmapiiri on salliva ja vapautunut, ryhmän jäsenten tehtävät ja roolit ovat selkiytyneet. Jäsenten erilaiset toiveet, ominaisuudet ja osaaminen osataan hyödyntää, koska ihmiset tuntevat toisensa. Ristiriidat osataan ratkaista, ja niistä otetaan oppia. Näin energia suuntautuu ryhmän varsinaisen tehtävän suorittamiseen ongelmien sijaan. Ryhmän jäsenet ajattelevat ryhmän etua oman etunsa sijaan. (Järvinen 2000, 90; Rasila & Pitkonen 2009, 17-18.)

Ryhmän johtaja työskentelee tasavertaisena ryhmän jäsenenä oman asiantuntemuksensa puitteissa. Hänelle kuuluu myös ryhmän johtajuuteen liittyviä erityistehtäviä. Tämä erityisasema ja rooli on selkeä ryhmäläisille ja johtajaan kohdistetut odotukset ovat realistisia. Ryhmän tekemä työ on tuloksetta ja tulosten näkymisen myötä jäsenten tyytyväisyys ryhmää kohtaan kasvaa. Toiminta on luovaa, ja uusia ideoita ja ajatuksia kehitetään yhdessä eteenpäin. Ryhmälle saattaa muodostua oma kielensä ja huumorinsa, joka auttaa tehokkaassa yhteistyössä. Ryhmä on kuitenkin avoin yhteistyölle muiden kanssa, ei sisäänpäin lämpiävä. Päästäkseen tähän vaiheeseen tarvitaan aikaa sekä kykyä sietää keskinäistä erilaisuutta ja sen tuomia sisäisiä jännitteitä. (Järvinen 2000, 90; Rasila & Pitkonen 2009, 17-18.)

Hyvässä ryhmässä toimimista voidaan pitää osana työhyvinvointia. Jokaisen kannattaa siis itsensä takia tehdä parhaansa ryhmän toiminnan onnistumiseksi. Vaikka ryhmän kehitysvaiheita ei voi ohittaa, kehitystä voi nopeuttaa siten, että kaikki tietoisesti panostavat siihen ja toimivat tietoisesti ryhmän etua ajatellen. (Rasila & Pitkonen 2009, 21.)

2.2 Ryhmän toiminta

Jotta yksilö voisi toimia hyvänä jäsenenä ryhmässä, tulee hänen olla selvillä ryhmän perustehtävästä ja omasta roolista sen suorittamisessa. Ryhmän jäsenistä jokainen on jäsenenä ryhmässä toteuttaakseen jotain osaa ryhmän tehtävästä. Yksilön tulee selvittää oma osuutensa ja tehtävänsä. Toisista jäsenistä tulisi selvittää ainakin nimi ja se, miksi he kuuluvat ryhmään. Tehokkaan yhteistyön kannalta on hyvä oppia tuntemaan myös muiden toimintatapoja ja osaamista. Ryhmässä työskentelemisen yksi etu on, että ryhmän tehokkuus mahdollistaa ryhmän ohjaajan ja ryhmän jäsenten havainnoinnin ryhmän ongelmista ja havaintoihin perustuvat korjausliikkeet. Työelämässä ryhmissä työskentelyn etuna on myös se, että se ottaa huo-

mioon organisaation johtajien ja seuraajien muuttuvan roolin, ja ryhmässä työskenneltäessä ei keskitytä yhtä paljon johtavan aseman tuomaan valtaan. (Northouse 2007, 224; Rasila & Pitkonen 2009, 21-22.)

Jokaisella ryhmällä on johtaja, ja on tärkeää ryhmän toiminnan ja johtajan kannalta, että kaikki ryhmän jäsenet tukevat tätä johtajuutta. Jos luodaan tilapäinen ryhmä selvittämään ja kehittämään jotakin asiaa, voi ryhmälle jäädä epäselväksi toimeksiannossa, kuka on vastuullinen johtaja. Epäselvyys lisää työmäärää, aiheuttaa päällekkäisyyttä tehtävien suorittamisessa, synnyttää ristiriitoja ja epävarmuutta jäsenten välillä. Jäsenet ovat helposti tyytymättömiä ryhmään ja tehokkuus tehtävän suorittamiseen on alhainen. Johtajalla on selkeä asema ryhmässä silloin, kun hän on ylivoimainen muihin nähden kokemuksensa ja osaamisensa suhteen. Tämä ei kuitenkaan useinkaan toteudu ja johtajan osaaminen muiden ryhmän jäsenten töissä saattaa olla hyvinkin vähäinen. Osa johtajuuden tukemista on suostua johdettavaksi tällaisessakin tilanteessa ja tukea ryhmän johtajaa oman osaamisensa avulla. Johtaja voi kokea epävarmuutta omasta asemastaan etenkin aloittavassa ryhmässä. Ryhmän kehitys vaikeutuu, jos johtajuudesta käydään kamppailua eikä johtajuus saa tukea ryhmän jäseniltä. Vaikka johtajan asema vaikuttaa tavoittelemisen arvoiselta, tulisi kadehtimisen sijaan olla kiitollinen, että joku muu suostuu hoitamaan johtamiseen liittyvät rutiinit ja ottamaan vastuuta. Hyvä ryhmän jäsen on vastuullinen ja tasavertainen yhteistyökumppani sekä ryhmän jäsenten että ryhmän johtajan kanssa. (Lämsä & Hautala 2004, 113-114; Rasila & Pitkonen 2009, 23-24.)

Ryhmän tuki johtajuudelle on erityisen tärkeä P2P:n projekteissa, koska johtajuutta vasta opetellaan. Yhtä lailla joillekin ihmisille voi olla tarpeen opetella olemaan johdettavina. Johtajuudesta ei yleensä tehdäkään kovin isoa numeroa organisoitumisvaiheessa.

2.3 Vastuu itsestään ja osuudestaan ryhmässä

Ryhmän johtajan tehtävä ei ole valvoa ja kontrolloida työtä, vaan niin johtaja kuin muutkin ryhmän jäsenet toimivat toisiaan täydentävinä sparraajina. Ryhmässä työskenneltäessä jäsenellä on enemmän vaikuttamisen mahdollisuuksia ja vastuuta kuin työskenneltäessä yksin. Hyvä ryhmän jäsen ottaa myös vastuuta ryhmän kokonaistoiminnasta, eikä sivuuta asioita ajatteleamalla, ettei se kuulu hänelle. Hän ymmärtää ryhmän edun olevan myös hänen etunsa, mikä ei kuitenkaan tarkoita toisen vastuulle kuuluvien asioiden hoitamista ilman tämän suostumusta. Hyvä jäsen ottaa vastuuta koko ryhmän toiminnan kehityksestä oman osaamisensa kehittämisen lisäksi. Omat toimintamahdollisuudet kasvavat osaamisen kehittymisen myötä. Jokaisella ryhmän jäsenellä on vastuu osallistumisestaan ja mielipiteensä ilmaisemisesta, sekä siitä, että kuuntelee toisia ja antaa erilaisille näkemyksille mahdollisuuden ja ottaa toiset huomioon. Ihminen on itse vastuussa valinnoistaan, joihin kuuluu myös asennoitumistavat eri

asioihin ja käsitykset asioista. Ryhmässä vastuuseen sitoutuminen merkitsee paitsi välttämättömyyttä yhteistyötä myös yhteisvastuuta tuloksesta. Jokainen työntekijä on välillisesti vastuussa myös toisten työntekijöiden osaamisista ja tekemisistä sikäli, kuin ne koskevat yhteistä tulosta. Yhteinen tulos puolestaan muodostuu siitä, että tiimi on saavuttanut sille asetetut tavoitteet. (Huusko 2001, 18; Rasila & Pitkonen 2009, 24-25.)

Itsensä kehittäminen on P2P:ssä jo sinänsä itseisarvo, koska kyse on opiskelusta. Ammatilliseen osaamiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota myös ryhmässä toimimisen taitojen näkökulmasta, koska työelämässä näitä taitoja tarvitaan yhä enemmän. Toisen vastuulle kuuluvien asioiden hoitaminen ilman yhteistä sopimusta saattaa käydä huomaamatta henkilöiltä, joilla on puutteita yhteistyötaitoissa, etenkin jos henkilön on vaikeaa luottaa toisten tekevän ja ennen kaikkea osaavan tehdä sovitut tehtävät.

Opiskelijan vastuuseen omasta toiminnastaan liittyy niin sanottu sisäinen työ. Tilanteiden muuttuessa ihminen joutuu muuttamaan reaktioitaan ja suhtautumistaan. Konfliktitilanteet, hankalat päätöksentekotilanteet ja yllättäen muuttuvat tilanteet antavat lähes päivittäin mahdollisuuden miettiä omaa suhtautumista ja tehdä pieniä tai isoja muutoksia omaan käyttäytymiseen. Sisäinen työ on kannattavaa, koska ennen pitkää se johtaa uusien toimintamallien syntymiseen. (Korpi & Tanhua 2007, 41.)

2.4 Luottamus, tasavertainen osallistuminen ja avoin vuorovaikutus

Ryhmän jäsenten pitää kokea olonsa ryhmässä turvalliseksi, jotta he voivat toimia luovasti ja vapaasti. Tämä edellyttää avoimuutta, hyväksyntää ja luottamusta. Turvallisessa ryhmässä on helppoa ilmaista tunteitaan, ideoitaan ja ajatuksiaan. Toisia ei vähätellä ja erilaiset mielipiteet hyväksytään. Ryhmässä voidaan luottaa siihen, että jokainen toimii toistensa ja ryhmän hyväksi. Ryhmän sosiaalinen paine ohjaa ihmisiä käyttäytymään ryhmän yhteisen, julkilausumattoman käyttäytymissäännön mukaisesti, vaikka he toimisivatkin yksilöinä eri tavalla. Avoimessa ryhmässä luottamus on hyvä ja yhteistyö on mutkatonta. Avoimuus edellyttää muun muassa tiedon vastaanottamista ja jakamista. Oma tietämättömyyttään ei siis tule peittää, eikä vastaavasti omia tietoja tule pantata. Avoimuuteen kuuluu myös velvollisuus ilmaista oma mielipiteensä, ajatukset ja ideat. Ryhmässä on tärkeää tuoda avoimesti myös keskeneräisiä asioita yhdessä pohdittavaksi ja kehitettäväksi. Avoin tunteiden ilmaisu ei kuitenkaan oikeuta toisen loukkaamiseen tai hallitsemaan ryhmää omilla tunteenpurkauksillaan. (Korpi & Tanhua 2007, 57-58; Rasila & Pitkonen 2009, 26.)

Luottamuksen syntymisen keskinäinen ja yksi tavallisin este on tunne kiireestä. Luottamus ei voi rakentua, jos ei ole aikaa tutustua toisiin tekemällä yhteistyötä. Luottamuksessa on kyse siitä, että yhdessä toimimalla opitaan luottamaan toisten toimintatapoihin, osaamiseen ja

kykyihin. Luottamusta ja turvallisuutta edistää keskinäinen avunanto. Sen lisäksi, että ryhmässä tarjotaan apua, tulisi sitä osata myös tarvittaessa pyytää. (Rasila & Pitkonen 2009, 26-28.)

Kaikkien tasavertainen osallistuminen ryhmän tavoitteiden mukaiseen toimintaan ja ryhmän jäsenten välinen tasavertainen vuorovaikutus ovat ensiarvoisen tärkeitä ryhmän tuloksellisen toiminnan kannalta. Tasavertaisuus tarkoittaa, että kaikilla on tasavertaiset mahdollisuudet tulla kuulluksi, tuoda asiansa esille ja osallistua päätöksentekoon omaa tehtäväkenttää koskeissa asioissa. Osallistumisoikeuden lisäksi tasavertaisuuteen kuuluu myös osallistumisvastuu. Ryhmän tehtävän kannalta tärkeät ideat, mielipiteet ja tiedot kuuluu tuoda esiin. Päätöksentekoon osallistumisen lisäksi jokaisella on myös vastuu toimimisesta tehtyjen päätösten mukaisesti. Kriitikin esittäminen jälkepäin on vastuusta vetäytymistä ja itsensä asettamista muiden yläpuolelle. Tasavertaisuuteen kuuluu toisaalta myös se, ettei kukaan ota itselleen tilaa suhteettoman paljon ryhmässä vieden muilta vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuden. Tasavertaisen osallistumisen toteutuminen edellyttää yhteistyötaitoja, minkä edellytyksenä taas on, että ryhmän jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja hyväksymään toistensa toiminta- ja ajattelutavat sekä osaamisen. (Rasila & Pitkonen 2009, 29-30.)

Koska opiskelijoilla on P2P:ssä vapaus sopia yhteisistä työajoista ja varsinaista valvontaa ja päivittäistä läsnäolopakkoa ei ole, voi tasavertainen osallistuminen muodostua ongelmaksi. Ryhmän eri jäsenet voivat kokea tasavertaisuuden hyvin eri tavoin: toisen mielestä läsnäolo on korvattavissa ylimääräisellä työpanoksella, kun taas toisen mielestä läsnäolo ei ole korvattavissa, koska yhdessä tehdystä työstä puuttuu kyseisen henkilön näkemys. Pahimmissa tapauksissa muu ryhmä ei voi jatkaa työskentelyä ollenkaan, kun koko ryhmä ei ole paikalla. Projektiryhmä keskustelelee usein jo alkuvaiheessa siitä, mitä osioita kukin tekisi mieluummin ja mikä on kenellekin entuudestaan tuttua. Vaikka projekti olisi alussa jaettu tasavertaisesti ja löydetty yhteinen näkemys jokaiselle sopivasta työmäärästä, voidaan projektin aikana ajautua tilanteeseen, jossa tasavertaisuus on syystä tai toisesta kadotettu. Jos joku tai jotkut ottavat ryhmässä suhteettoman paljon itselleen tilaa, kertoo se yleensä luottamuksen puutteesta. Joskus tila ryhmässä tosin saattaa jakautua hieman epätasaisesti myös siksi, että yksi tarjoutuu tekemään hieman enemmän ja muulle ryhmälle tämä sopii.

Osallistuminen on luonnostaan helpompaa toisille, kun taas toiset eivät tuo ajatuksiaan esiin silloinkaan, kun ryhmä on toiminut yhdessä pitkään. Siksi on tärkeää löytää työskentelytapoja, jotka mahdollistavat kaikkien tasapuolisen osallistumisen ja vuorovaikutuksen ryhmässä. Tasavertainen vuorovaikutus vahvistaa luovuutta, jolle on ominaista, että ajatukset ja ehdotukset esitellään kaikille ja ne ovat kaikkien kehitettävissä. Ilman vuorovaikutustaitoja ryhmä ei pysty saavuttamaan yhteisymmärrystä ja päämääräänsä. Siksi ryhmän pitää pystyä keskustelemaan esille tulevista ongelmista ja selvittämään niihin parhaat ratkaisut. Tehokkaaseen

vuorovaikutukseen kuuluvat riskinotto, objektiivisuus, rakentava kritiikki, aktiivinen kuuntelu, syyttelyjen välttäminen sekä tuki. Klikkiytyminen rikkoo tasavertaisuutta, ja se on tyypillistä varsinkin kuohuntavaiheessa oleville ryhmille. (Rasila & Pitkonen 2009, 30-31.)

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen kyky on myös osa hyvää vuorovaikutusta. Jokainen kaipaa työstään palautetta ympäristöltään, palaute on itsetunnon kehityksen keskeinen tekijä. Siihen sisältyy sekä positiivinen että korjaava palaute. Positiivinen palaute vie asioita eteenpäin ja edistää yhteenkuuluvuutta. Korjaavan palautteen antaminen on haastavaa, eikä siltä voi välttyä. Palautteen tiettyyn henkilön kohdistamisen sijaan on tärkeää kohdistaa se siihen toimintaan, joka vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Järvisen (2004, 27) mukaan palaute on ensisijaisen tärkeää oppimisen ja kehittymisen kannalta. Omia palautetaitoja tulisi kehittää väistelyn sijaan. Jaben (2006, 166) näkemys palautteen antamisesta on, ettei samalla tavalla annettu palaute toimi kaikille. Henkilö voi olla esimerkiksi ihmis- tai asiakeskeinen. Ihmiskeskeiselle on tärkeää se, pidetäänkö hänestä, joten korjaavan palautteen mukana tulisi huomioida tunteet. Asiakeskeiset taas haluavat kuulla palautetta suoraan asiasta. (Hirvonen 2007, 16; Järvinen 2004,26; Rasila & Pitkonen 2009, 30-31.)

Opiskelijat saavat palautetta useasti projektin aikana ohjaajilta esimerkiksi projektin etenemisestä yleensä tai jonkin tietyn työvaiheen käytännön tuotoksesta. Yleensä palaute on suunnattu koko ryhmälle tai sille osalle ryhmästä, joka on yhdessä toteuttanut tietyn osion. Opiskelijoiden palautteen antaminen joko koko ryhmälle tai jollekin sen henkilölle on kuitenkin täysin heidän itsensä päätettävissä, ja ryhmän sisällä annetun ja saadun palautteen merkitys saattaa unohtua, koska ryhmä kuitenkin saa ohjaajalta ”edes jotain” palautetta. Ohjaajalta saadun palautteen myötä ei siis pääse syntymään mielikuvaa, ettei kukaan anna palautetta mihinkään suuntaan.

Perustehtävän mukainen työskentely voi joskus olla raskasta ja vaatia keskittymistä. Ihminen on taipuvainen vältteleämään rankkaa työskentelyä, ja ryhmissä se ilmenee myöhästelynä, näennäsasioiden pohtimisena, vääriin asioihin keskittymisenä, vitsailuna ja naureskeluna. Tällainen on tiettyyn rajaan asti normaalia ryhmän toimintaa (etenkin opiskeluympäristössä) ja tukee sitä. Se muuttuu haitalliseksi silloin, kun se alkaa hallita ja häiritä työskentelyilmapiiriä. Välttely saattaa johtua esimerkiksi motivaation puutteesta. (Kaukkila & Lehtonen 2007, 80-81.)

P2P:ssä opiskelijat saavat ryhmänä palautetta ohjaajilta tapaamisissa, joissa käydään läpi projektin edistyminen ja jatkosuunnitelmat. Tämä palaute liittyy kuitenkin enimmäkseen vain projektityöskentelyyn, ei niinkään ryhmän toimivuuteen ja toimintaan. Näistä asioista ryhmä saa palautetta enemmän sparrauksessa eli arvioinnissa, mutta siinä vaiheessa projekti on lopunut eikä sama ryhmä yleensä jatka työskentelyä, joten esille nousseisiin ongelmiin ei enää

pyritä vaikuttamaan. Vaikka sama ryhmä jatkaisikin, on seuraavan projektin alkuun useita viikkoja tai jopa kuukausia, sillä sparraukset pidetään aina juuri ennen joululomaa ja kesälomaa. Opiskelijat eivät siis välttämättä missään vaiheessa projektin aikana saa tai anna palautetta nimenomaan ryhmän toimivuudesta varsinaisen toiminnan lisäksi.

Spontaani, epävirallinen kommunikointi ryhmän jäsenten välillä on olennaista ryhmän toiminnan kannalta. Ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus tuntuu vaikuttavan muita seikkoja enemmän ryhmän toimintaan. Yleisesti ottaen henkilöt pyrkivät olemaan samanmielisiä niiden henkilöiden kanssa, joista he pitävät. Ryhmän jäsenten keskinäisellä pitämällä onkin siis keskeinen merkitys tarkasteltaessa ryhmän vuorovaikutusprosesseja. Ryhmät, joissa jäsenet pitävät toisistaan, pääsevät nopeammin ja paremmin yhteisymmärrykseen, kuin ristiriitaiset ryhmät. Ryhmissä, joissa jäsenet kommunikoivat runsaasti, jäsenet myös pitävät toisistaan paljon. (Juuti 2006, 143-144.)

2.5 Erilaisuus, dynamiikka ja roolit ryhmässä

Ryhmän jäsenet ovat aina erilaisia ihmisiä ja jokaisella on oma tapansa toimia. Jäsenet eroavat toisistaan esimerkiksi persoonallisuudeltaan, taidoiltaan ja elämäntilanteeltaan. Erilaisuudesta seuraa väistämättä jäsenten erilainen, jopa vastakkainen, suhtautuminen asioihin. Jos erilaisuutta ei suvaita ja ymmärretä, se on raskasta. Erilaisuudesta saadaan rikkaus, kun sitä osataan hyödyntää ryhmässä. Perustana hyvälle yhteistyölle on erilaisuuden tunnistaminen, sietäminen ja hyväksyminen, vaikka toisen tapaa toimia tai ajatella ei aina ymmärtäisikään. (Järvinen 2000, 91; Rasila & Pitkonen 2009, 36-38.)

Erilaisuuden hyväksyminen on helpointa niille, jotka arvostavat itseään ja hyväksyvät itsensä sellaisina kuin ovat, ja vaikeinta niille, jotka arvottavat vahvasti oikean ja väärän eivätkä hyväksy omia puutteitaan. Jotta erilaisuutta voidaan hyödyntää, tulee ryhmän jäsenten tuntee toisensa. Hyödyntäminen näkyy tehtävien jakamisessa ja yhdessä toimimisen haasteiden ennakoinnissa. Erityispiirteitä voidaan myös hyödyntää yhteisen tehtävän hyväksi: kaksi eri ominaisuutta voi tukea toisiaan. Kun ryhmiä muutetaan ja luodaan uusia tilalle, häviää osa sosiaalisesta pääomasta, joka ryhmien jäsenillä on toisistaan. Tähän tulisi varautua, kun uusia ryhmiä muodostetaan. Olennaisen tärkeää erilaisuuden hyödyntäminen on erilaisissa kehitys- ja innovaatioprojekteissa. (Järvinen 2000, 91; Rasila & Pitkonen 2009, 36-38.)

Koska P2P:ssä kyse on opiskelusta, ei kaikessa voida täysin toteuttaa pelkästään ihmisten erilaisten ominaisuuksien ja taitojen hyödyntämistä, vaan ihmisten kerryttämät opintokokonaisuudet tulee myös huomioida. Vaikka joku opiskelija olisi parempi markkinoinnissa kuin johtamisessa, ei hän kuitenkaan voi tehdä projekteissa pelkkiä markkinointiin liittyviä asioita, koska hänen täytyy suorittaa myös tietty määrä johtamisopintoja. Ryhmien olisi kuitenkin tär-

keää oppia hyödyntämään jäsentensä erilaisuus siinä määrin, kuin se on mahdollista, sillä P2P:n toiminnassa on kyse nimenomaan kehitys- ja innovaatioprojekteista, joissa erilaisuuden hyödyntämisestä saadaan suurta hyötyä.

Rooli on ryhmätilanteessa ihmiselle ominaista, tuttua ja turvallista tapaa toimia. Toisaalta se voi olla myös tapa, jota muut ryhmän jäsenet alkavat odottaa. Ryhmässä kehittyy toiminnalle välttämättömiä rooleja, ja roolit ovat usein sekä virallisia että epävirallisia. Virallisista rooleista (esimerkiksi projektipäällikkö tai projektisihteeri) sovitaan yhdessä, tai ne määrätään etukäteen. Epäviralliset roolit ilmenevät toistuvana käyttäytymisenä ja ne muodostuvat ja kehittyvät ryhmän vuorovaikutuksessa. Epävirallisia rooleja ovat esimerkiksi syntipukki ja vit-sailija (Kaukkila & Lehtonen 2007, 52-53.) Kopakkalan (2005, 56) mukaan roolit ovat vastavuoroisia käyttäytymiskokonaisuuksia, jotka antavan ihmisten keskinäiseen elämään ymmärrettävyyttä ja ennakoitavuutta. Roolit edellyttävät toimiakseen vastaroleja, eli muiden tulee hyväksyä toisen ihmisen rooli ja reagoida siihen sopivasti. Lämsän & Hautalan (2004, 118) mukaan roolit voivat olla muuttuvia ja tilapäisiä, mutta ryhmässä on myös pysyväisluonteisia ja kiinteitä rooleja. Rooliin liittyvät odotukset helpottavat ryhmän toimintaa ja sen jäsenten vuorovaikutusta, vaikka ennako-odotukset saattavatkin olla stereotyyppisiä ja vaikeasti muutettavia.

Ryhmän toimintaan kuuluu oleellisesti ryhmän dynamiikka, mikä tarkoittaa ryhmän voimaa, joka syntyy ryhmän jäsenten keskinäisistä jännitteistä, tunteista ja kiinnostuksista. Vaikuttavia tekijöitä ovat toiveet, odotukset ja pelot, jotka kohdistuvat sekä toisiin että omaan itseen. Jäsenten osallistuminen, aikaansaannokset ja vaikuttaminen luovat jännitettä ja jatkuvaa virtausta. Yksilöllä on ryhmässä se vaikutusvoima, jota muut jäsenet häneltä odottavat ja olettavat. Yksilöiden kunnianhimo luo jännitteitä dynamiikkaan, jos ilmenee edes pieniä tunteita siitä, etteivät kaikki ryhmän jäsenet tee parastaan. Tuloksellisuuteen ja päämääriin pyrkivissä ryhmässä ei hyväksytä vapaamatkustajiksi suostuvia jäseniä. Juuri tämä tekijä on merkittävä P2P:ssä, koska on kyse opiskelusta. Opiskelijoilla on luonnollisesti erilaiset tavoitteet opinnoillensa: toisille riittää opintojen saaminen läpi, toiset haluavat parhaan arvosanan. Ryhmädynamiikasta voidaan erottaa erilaisia rakenteita: ryhmän valta-, viestintä-, tunne- ja normirakenne. Myös vastustus ja defenssit eli puolustuskeinot kuuluvat ryhmädynamiikkaan. (Kaukkila & Lehtonen 2007, 27-28; Korpi & Tanhua 2007, 55-56.)

Ryhmän yksi tunnettu haitta on sosiaalinen vapaamatkustaminen. Se tarkoittaa yksittäisen ryhmän jäsenen taipumusta pyrkiä hyötymään toisten työpanoksesta. Kun ihminen tietää toisten tekevän työn hänen puolestaan, hän panostaa työhönsä vähemmän ryhmässä. Tämä ilmiö kyseenalaistaa ryhmätyöskentelyn etuja. Vapaamatkustaminen voi liittyä henkilön näkemykseen, että ryhmätyöstä saatavat palkkiot eivät jakaudu oikeudenmukaisesti. Se voi liittyä myös vastuun epäselvyyteen, jos ryhmän tekemisiä ja tuloksia on vaikea osoittaa tietyn ihmi-

sen aikaansaamiksi. Niin ansiot kuin ongelmatkin ovat ryhmän, eivät yksittäisen henkilön, mikä houkuttelee vapaamatkustamiseen. (Lämsä & Hautala 2004, 106.)

P2P:ssä ryhmällä on mahdollisuus nostaa vapaamatkustaminen esille viimeistään, kun projektiryhmää sparrataan eli arvioidaan, koska silloin käydään läpi kunkin opiskelijan panos projektiin. Opiskeltaessa vapaamatkustaminen aiheuttaakin siten harmia lähinnä henkilölle itselleen, koska hän saa vähemmän opintopisteitä. Tämä tietysti edellyttää sitä, että ryhmä todella tuo epätasaisen työnjaon esille. Joskus kyse voi olla kuitenkin epäselvästä tehtävänjaosta, jossa yksi ottaa liikaa tilaa ryhmässä itselleen, eikä kaikille jää yhtä paljon tehtäviä.

Ryhmän kiinteys tarkoittaa kaikkia niitä voimia, sekä positiivisia että negatiivisia, joiden seurauksena yksilö säilyy ryhmän jäsenenä. Kiinteässä ryhmässä ryhmän jäsenet pitävät toisistaan paljon ja kunnioittavat sekä arvostavat toisiaan. Kiinteä ryhmä tarjoaa jäsenilleen sosiaalista tyydytystä runsaasti. Ryhmästä tulee kiinteä, jos yksilön tarpeita koskevat toiveet täyttyvät. Ryhmän kiinteys osoittaa, missä määrin yksilön vapaaehtoiseen toimintaan ryhmä voi vaikuttaa. Kiinteä ryhmä toimii kuten yhtenäinen ihmisryhmä. Ryhmän kiinteys perustuu sen jäsenten keskinäisen pitämisen ja jäsenten välisen vuorovaikutuksen useuden, suhteiden välisen avoimuuden, keskinäisen kunnioituksen ja luottamuksen varaan. Kiinteässä ryhmässä jäsenet ovat sitoutuneita ryhmän päämääriin ja harvoin poissa ryhmän kokouksista. (Juuti 2006, 125-126.)

Ryhmän koko, sijainti, menestys ja arvostus vaikuttavat siihen, syntyykö ryhmästä kiinteä. Mitä enemmän ryhmän jäsenet hyötyvät ryhmästä, sitä todennäköisemmin ryhmästä tulee kiinteä. Myös ryhmän jäsenten mielenkiinnon kohteiden ja ominaisuuksien samanlaisuus lisää todennäköisyyttä ryhmän kiinteydelle. Ryhmistä, joiden jäsenet ovat mielenkiinnon kohteiltaan ja taustoiltaan samanlaisia, tulee todennäköisemmin kiinteitä kuin ryhmistä, joilla nämä tekijät ovat erilaisia. Tämä samanlaisuuden ryhmän kiinteyttä lisäävä merkitys perustuu siihen, että samoista asioista kiinnostuneiden ja samanlaisten henkilöiden on helpompaa löytää yhteinen näkemys asioista, jotka tulevat esille keskusteluissa. Ryhmästä tulee todennäköisesti kiinteä, jos ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan yhteisten päämäärien tavoittelussa. Ryhmän kiinteydellä on vaikutuksia sen jäsenten työkokemuksille ja ryhmän tuottavuuteen. (Juuti 2006, 126-127.)

Ryhmän kiinteyteen sisältyy myös negatiivisia vaikutuksia, joista suurin on niin sanottu ryhmäajattelu. Kiinteässä ryhmässä aletaan ajatella samalla tavalla jäsenten kesken, mikä ei välttämättä vastaa työn vaateita. Ryhmäajattelu on tyypillistä erityisesti silloin, kun ryhmässä on painetta nopeaan päätöksentekoon tai se pyrkii miellyttämään ulkopuolista tahoa, ja sen muodostumiseen on ryhmän johtajalla huomattava vaikutus. Ryhmäajattelu kohdistaa yksilöön suurempia sosiaalisia paineita kuin hajanaisessa ryhmässä työskentely, josta ryhmäajat-

telu puuttuu. Kiinteä ryhmä saattaa siis asettaa tietynlaisen näkemyksen maailmasta sellaisenaan kuin jokaisen ryhmän jäsenen tulisi nähdä se. Tämä haittaa luovaa mahdollisuutta muuttua ja yksilön vapautta, sekä lisää useammin myös muutosvastustusta. (Juuti 2006, 130; Lämsä & Hautala 2004, 110.)

2.6 Konfliktien käsitteleminen

Konfliktit ovat luonnollisia, tarpeellisia ja väistämättömiä ilmiöitä kaikkialla, missä ihmiset haluavat eheytyä ja kasvaa sekä kokoontuvat yhteen. Tarpeellisuutta voidaan perustella sillä, että ilman ristiriitoja ei ole mielipide-eroja, jotka edistävät luovuutta ja oppimista. Konfliktitilanteessa jotkut pitävät kiinni omista oikeuksistaan ja mielipiteestään viimeiseen asti ja haluavat voittaa hinnalla millä hyvänsä. Toiset välttävät asioiden ottamista esille tai antavat periksi. Kumpikaan ei ole suositeltava tapa, vaan olisi parempi selvittää erilaiset näkökannat ja löytää ratkaisu, joka on kaikille osapuolille mahdollisimman hyvä. Konflikteja aiheuttavat väärinkäsitykset, erimielisyydet ryhmän jäsenten välisissä suhteissa sekä ilmapiiri, ja ne koskevat usein ryhmän päätöksiä ja sääntöjä. Konfliktin selvittely voi joskus johtaa tilanteeseen, joka vaikuttaa aluksi paljon hankalammalta kuin alkuperäinen ristiriita. Tästä seuraa, että ongelman ottaminen esille koetaan vaikeaksi. (Kaukkila & Lehtonen 2007, 77-78; Rasila & Pitkonen 2009, 34-35; Toimiva tiimi 2005, 70.)

Ongelmat eivät kuitenkaan häviä, jos niihin ei etsitä ratkaisuja. Taito käsitellä ristiriitoja kehittyy harjoittelemalla siinä missä muutkin taidot. Ristiriitatilanteessa tulisi pitää erillään tapahtuneet tosiasiat ja tulkinnat - niin omat kuin muidenkin. Toisen osapuolen näkökulmaa tulee kuunnella avoimesti ja tarvittaessa tarkentaa, että asia on ymmärretty oikein. Tilanne tulisi pyrkiä näkemään myös toisen kannalta, ja toista ihmistä ja hänen ajatuksiaan kunnioittaen. Syyllisten etsimisen sijaan on tärkeämpää lähteä etsimään toimivaa ratkaisua. Kun tilanne käsitellään loppuun, se ei nouse esiin uudelleen. Konfliktin käsittelytavat ja lopputulos vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten konflikteihin suhtaudutaan tulevaisuudessa. Käsitteleminen on onnistunut, kun kaikkia osapuolia on kuultu ratkaisun tekemisessä ja kaikki kokevat voittaneensa. (Kaukkila & Lehtonen 2007, 77-78; Rasila & Pitkonen 2009, 34-35.)

3 Ryhmän ongelmat

Ihmisten muodostama ryhmä kehittyy eteenpäin luonnostaan. Ryhmän vuorovaikutus sisältää jatkuvasti jännitteitä ja ristiriitatilanteita, joita pitää ratkoa riittävästi. Niin kauan kuin ryhmän kehitys etenee, ovat ryhmän jäsenet suhteellisen tyytyväisiä ryhmäänsä - vaikka eteneminen olisi hidastakin. Kun kehittyminen pysähtyy, lisääntyy turvattomuuden tunne ja ihmisten luottamus ja sisäinen sitoutuminen ryhmään hiipuu. Kehitys pysähtyy, kun ratkaisemattomien pulmien vaikutus on liian suuri. Epäterveet psyykkiset tilat häiritsevät keskittymistä

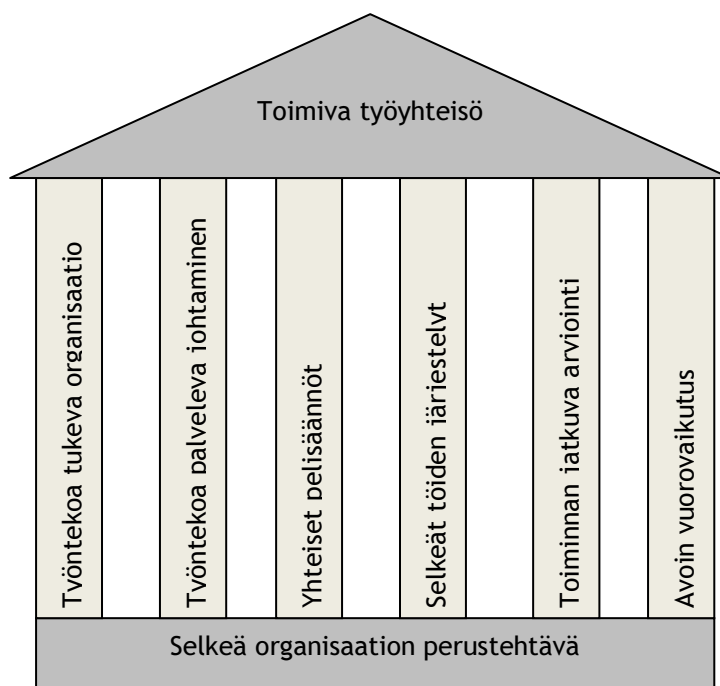
ryhmässä, mutta monet ihmiset eivät silti uskalla arvostella ryhmän toimintaa, vaikka näkisi-kin sen toimivan epäterveesti. (Kopakkala 2004, 190-191; Korpi & Tanhua 2007, 58.)

3.1 Ongelmatilanteet

Kun työtä tehdään ryhmissä, vaaditaan sekä yksittäiseltä jäseneltä että koko ryhmältä neuvottelutaitoja ja päätöksentekokykyä. Kaikkien pitää ottaa vastuuta työkokonaisuuksista ja niiden hoitamiseen liittyvien ongelmien ratkaisemisesta yhdessä, omien tehtävien lisäksi. Parhaimmillaan työyhteisö käyttää ristiriitoja ja ongelmia oppimisen ja jatkuvan kehityksen välineenä. Käytännön tilanteissa se tarkoittaa, että hankaluudet antavat tietoa kriittisistä tai parannuksia vaativista kohdista. (Järvinen 2004, 15-16.)

Yhteistyö edellyttää, että ryhmä on tietoinen ja riittävän yksimielinen tehtävästään, että ryhmän rakenne on selkeä ja yksinkertainen, jotta kaikki jäsenet tietävät, miten toimitaan. Ryhmän toimiminen ja viestinnän onnistuminen riippuu jäsenten välisestä yhteistyöstä. Yhteistyö edesauttaa ryhmää näkemään uusia toimintamahdollisuuksia, mikä lisää ryhmän tehokkuutta seurauksena mahdollisuudesta yhdistää ihmisten voimavaroja. Yhteistyön myötä myös vaikutuksen mahdollisuudet lisääntyvät. (Järvinen 2004, 32; Lämsä & Hautala 2004, 124.)

Työyhteisön toimivuuteen ja sen henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat niin sanotut työyhteisön peruspilarit. Ilmapiiriin ja työn tekemiseen seuraa ongelmia, jos pilareista edes yksi puuttuu tai ei täysin toteudu.



Kuva 2: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2004, 46.)

Kaikkea toimintaa ja kehittämistä organisaatiossa tulisi tarkastella organisaation perustehtävästä käsin. Toimivan työyhteisön tunnusmerkki on jatkuva työstä keskustelu. Oppivassa organisaatiossa omaa toimintaa tarkastellaan ja arvioidaan jatkuvasti kriittisesti. Oppiminen ja sen pohjalta kehittyminen on päättymätön tehtävä, koska toimintaympäristön muutokset pakottavat organisaation uudistumaan ja pohtimaan, voisiko asioita tehdä järkevämmiin ja tehokkaampiin. Oppiva organisaatio näkee ihmisten itsemääräämispyrkimyksen yrityksen toiminnan kehittämisen voimavarana, ei esteenä. Keskeinen tehtävä onkin siis tukea ihmisiä pyrkimyksessään tehdä työnsä itsenäisesti, hallitusti ja mielekkäästi sekä omia taitojaan ja luovuuttaan hyödyntäen ja kehittäen. (Järvinen 2004, 46-47, 51-52.)

Työntekoa palvelevassa johtamisessa esimiehen tulee huolehtia johtamansa ryhmän toiminnan edellytyksistä: kokonaisuus toimii, tavoitteet ovat selkeät ja tehtävänjako selvä. Ryhmän motivoiminen ja kannustaminen on myös tärkeää, koska johtavan ihmisen esimerkki heijastuu seuraajiin. Selkeät töiden järjestelyt syntyvät siitä, että ihmiset tietävät, mitä heidän pitäisi saada aikaan ja mitä heiltä odotetaan. Toimivassa työyhteisössä tehdään silloin tällöin tarkistus, että tehtävien jako ja töiden organisointi tyydyttää kaikkia osapuolia. Jos tällainen toiminta puuttuu, työnkuvat saattavat vääristyä ja muuttua. Lopputuloksena työn aiheuttama kuormitus saattaa jakautua epätasaisesti eri henkilöille tai tietyt tehtävät (etenkin hankalat tai epämiellyttävät) jäävät tekemättä. Monet ongelmatilanteet ovat lähtöisin epäselvistä tavoitteista ja työnjaosta. (Järvinen 2004, 54-56.)

Selkeä töiden järjestely tapahtuu P2P:n projekteissa sikäli helposti, että opiskelijoilla on yleensä selkeät aiheet, joiden parissa he työskentelevät. Aiheet ovat yleensä isompia kokonaisuuksia (esimerkiksi kansainvälinen liiketoiminta tai markkinointi), mistä on helppoa jakaa selkeät osiot jokaiselle ryhmän jäsenelle. Projekteissa hyvin harvoin on mahdollisuutta jättää hankalat tai epämiellyttävät tehtävät kokonaan tekemättä, koska toimeksiantajalle ei voi perustella jonkin kokonaisuuden puuttumista sillä, ettei kukaan halunnut tehdä sitä. Jokainen projekti sisältää yleensä kuitenkin jossain määrin jonkin epämiellyttävän tehtävän, ja jollekin opiskelijalle voi pitemmällä aikavälillä syntyä tunne, että nämä epämiellyttävät tehtävät tulevat aina hänen hoidettavakseen, vaikka ryhmä muuttuisi.

Yhteistyö vaatii aina sopimuksia siitä, miten työt hoidetaan. Yleensä nämä sopimukset ovat suullisia. Yhteiset pelisäännöt määrittelevät sisäisen toimintakulttuurin ja työskentelyhengen. Säännöt kertovat yleiset käyttäytymissäännöt ja sen mitä toisilta voi odottaa. Näiden pohjalta yksittäinen henkilö voi esimerkiksi tietää, odotetaanko hänen puuttuvat havaitsemiinsa epäkohtiin vai pitääkö jokaisen huolehtia tiukasti vain omista asioistaan, ohittaen epäkohdat. Ryhmän on itse laadittava omat arvonsa ja norminsa, joiden mukaan toimitaan, koska yleensä vain ryhmä itse tietää, miten tehtävät on mielekkäintä hoitaa ja miten yhteistyö kannattaa organisoida. Arkisin haaste ryhmille on se, miten jokainen ryhmän jäsen saadaan noudattamaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Sääntöjä on hyvä ajoittain arvioida ja tarpeen mukaan tarkentaa tai muuttaa. Jos yksi ryhmän jäsen rikkoo sovittuja sääntöjä, alkavat muutkin kyseenalaistaa sääntöjen noudattamisen ”pakkoa”. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa säännöillä ei ole mitään merkitystä, ja omia rikkomuksia perustellaan toisten epäreilulla käyttäytymisellä, mikä voi johtaa syytelyyn. Lopputuloksena koko yhteisöön voi syntyä kulttuuri, että vaikka asioista tehtäisiin millaisia sopimuksia tahansa, kaikki tietävät, ettei niihin tarvitse sitoutua, eikä rikkomuksista seuraa mitään. (Järvinen 2004, 56; Järvinen 2008, 92.)

Projektin alkuvaiheessa opiskelijoiden tulee tehdä ryhmälleen tiimisopimus. Ryhmä on siihen saanut itse määritellä ne asiat, jotka se kokee tarpeelliseksi sopia yhdessä. Koulu ympäristönä asettaa jo tiettyjä sääntöjä oppilaiden toiminnalle, mutta korkeakouluasteella kaikki toiminta on melko vapaata. Lisäksi on olemassa sääntöjä, joiden on tarkoitus ohjata opiskelijoiden toimintaa, mutta joiden noudattamista ei käytännössä valvota, eikä rikkomuksista tule sanktioita. Juuri näillä säännöillä on kuitenkin suuri vaikutus toimivan yhteistyön saavuttamisessa.

Vuorovaikutuksen tulisi olla mahdollisimman rehellistä ja suoraa. Tiedottamisen tehostamisella tätä voidaan helpottaa. Avoin vuorovaikutus tarkoittaa, että asiat pyritään kertomaan aina niille, joita ne koskevat. Lähtökohtana on ihmisen itsemääräämisyrittämyksen kunnioittaminen, mikä tarkoittaa ihmisen halua kuulla henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti, mitä hänen toiminnastaan ajatellaan. Palautteen avulla ihminen voi muuttaa käyttäytymistään, kun on saanut tiedon oman toimintansa vaikutuksista. Suora palaute on oikeudenmukaisuuden nä-

kökulmastakin tärkeää, koska jokaisella tulee olla mahdollisuus antaa vastineensa ja perustella omaa käyttäytymistään. Vuorovaikutuksessa on myös tärkeää varmistaa, että välitetty viesti on ymmärretty oikein väärinkäsitysten välttämiseksi. (Järvinen 2004, 56-57; Järvinen 2008, 99.)

Perusrakenteisiin kuuluu myös toiminnan jatkuva arviointi. Sen tarkoituksena on ehkäistä ongelmien toistuminen. Arviointia varten tulee luoda omat seuranta- ja palautejärjestelmät. Toiminnan arviointia varten tarvitaan erilaisia keskustelutilaisuuksia, joissa voi esitellä käytettyjen mittareiden tuottamia tuloksia ja pohtia, mitä se tarkoittaa käytännössä. Arvioivan ja kriittisen keskustelukulttuurin luominen ei tapahdu hetkessä, varsinkaan jos ihmisten muistissa on kokemuksia, joissa kritiikin esittäminen on synnyttänyt konflikteja. Se voi johtaa suojautumiseen, kun halutaan välttää vastaavan tilanteen syntyminen. Ristiriidat tulisi kokea loppuun käsitellyiksi, jotta ongelmien käsittely voidaan kokea voimavarana ja oppimisen mahdollisuutena sen sijaan, että se koetaan yhteistyötä hajottavana uhkana. (Järvinen 2004, 57-58; Järvinen 2008, 103.)

P2P:ssä toteutetaan lukukauden päätteeksi jokaiselle vuosiluokalle palautekysely. Tämä palautekysely käsittelee lähinnä oppimista ja sen tukemista. Palautekyselyssä on kuitenkin myös avoimia kysymyksiä, joihin voi kirjoittaa oman näkemyksensä siitä, mitä toiminnassa tulisi kehittää. Palautekyselyn tulokset käydään läpi kaikille yhteisessä tilaisuudessa. Edellä mainittua arvioivaa ja kriittistä keskustelua olisi ehkä hyvä tuoda tähän tilaisuuteen lisää, sillä nykyinen toimintatapa on, että ohjaaja käy läpi tulokset opiskelijoiden kommentoimatta niitä. Lopussa ohjaaja voi tuoda mahdollisuuden keskusteluun esille, mutta keskustelun vapaaehtoisuudesta seuraa helposti se, että tilaisuuden saaminen päätökseen on opiskelijoille hankalampaa.

Opiskelijoille on myös annettu mahdollisuus vaikuttaa nimeämällä yksi opiskelija kaikkien P2P-opiskelijoiden edustajaksi. Tälle henkilölle jokainen voi antaa palautetta ja kehitysehdotuksia toiminnasta luottamuksellisesti. Oppilaiden edustaja nimettiin kuitenkin ensimmäisen kerran vasta syksyllä 2010, joten opiskelijat eivät ehkä ole ehtineet sisäistää tätä vaikutusmahdollisuutta.

3.2 Tyypilliset ongelmatilanteet

Ongelma alkaa usein pienistä häiriöistä. Ilmassa on jonkinlaisia merkkejä siitä, ettei kaikki ole kohdallaan. Ristiriidan olemassaolo kuitenkin usein kielletään. Ristiriitojen syntyminen uhkaa luottamuksellisten suhteiden kehittymistä yhdessä työskentelevien henkilöiden välillä. Ristiriitoja syntyy niissä tilanteissa, joissa asioihin kuvitellaan olevan vain yksi oikea ratkaisu. Ihmisellä on vahva taipumus hyväksyä vain ne mielipiteet, jotka vastaavat hänen omaa arvo-

maailmaansa, ja omaa arvomaailmaa vastaamaton tapa tulkitaan virheelliseksi tai tarpeettomaksi. Yleensä ristiriidat liittyvät tilanteisiin, joita ei ole käsitelty tarpeeksi avoimesti. Hankaliksi tai kroonisiksi muodostuneille ongelmille on keskeistä se, ettei epäkohtiin ole puututtu ajoissa. Jos tietoa konfliktien dynamiikasta ei ole tarpeeksi, se johtaa helposti laajenevaan ja syvenevään ongelmakierteeseen. Johtajan keskeisenä tehtävänä on vastata toimintojen sujuvuudesta ja tarvittaessa puuttua sujuvuutta haittaavien henkilöiden ongelmiin. Työelämässä esimiesten apuna on monia sisäisiä järjestelmiä ristiriitojen ratkaisemisessa: henkilöstöhallinto, luottamusmiesjärjestelmä, työterveyshuolto ja työsuojelujärjestelmä. (Jabe 2006, 95; Järvinen 2004, 59-60; Kalliomaa & Kettunen 2010, 146-147.)

Ryhmien ongelmat ja niiden ilmeneminen ovat aina ainutlaatuisia. Yksilöllisyyteen vaikuttavat erityisesti yhteisön historia, organisaation kulttuuri ja työtehtävien sisältö. Ongelmat syntyvät pitkälti puutteista vuorovaikutusosaamisessa ja sen esimerkillisyydessä, luottamuksellisuudessa ja vastavuoroisuudessa. Vaikka ristiriitojen ja ongelmien aiheet ja oireet vaihtelevat, voidaan ne kuitenkin jakaa karkeasti neljään pääryhmään:

- muutos- ja kriisitilanteet
- yhteisöllinen stressi ja työuupumus
- yksilölähtöiset ongelmat
- kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat

(Järvinen 2004, 82-83; Kalliomaa & Kettunen 2010, 146.)

Hyvin usein ryhmän yhteistyö epäonnistuu seuraavista syistä:

- Ryhmän jäsenet edustavat jotain muuta kuin ryhmänsä intressejä tai poikkeavia tarpeita
- Projektille ei ole yrityksistä huolimatta löydetty selkeää yhteistä tavoitetta, jolloin jäsenet pyrkivät jokainen omaan tavoitteeseensa tai päämäärät ovat sekavia
- Osallistuminen juuri tähän projektiin koetaan ylimääräisenä kuormituksena ja/ tai jostain toista projektia pidetään tärkeämpänä
- Kaikki eivät noudata yhteisesti sovittuja käytäntöjä, sovittuihin tapaamisiin jätetään osallistumatta, tai oma tehtävä jätetään joko osittain tai kokonaan hoitamatta
- Jotkut ryhmän jäsenet kilpailevat keskenään joko peitellysti tai avoimesti
- Ryhmä ei keskustele avoimesti
- Ryhmää kohtaan ei osoiteta lojaaliutta
- Ryhmän jäsenet eivät ole varmoja omasta roolistaan
- Ryhmän jäsenet eivät tuo omia ideoitaan projektin tai ryhmän toiminnan kehittämiseksi, jolloin syntyy ideaköyhyys

(Hirvonen 2007, 14; Korpi & Tanhua 2007, 95-97.)

Oman kokemuksen mukaan hyvin monet edellä luetelluista asioista ovat yleisiä P2P:n ryhmissä, ja nämä asiat ovat myös todennäköisiä ja P2P-ympäristöön sopivia ongelmia. Tavoitteet voivat jäädä epäselviksi, tai toimeksiantaja voi muuttaa niitä projektin edetessä. Koska opiskelijat osallistuvat yleensä vähintään kahteen projektiin samanaikaisesti, on hyvin suuri riski, että toisesta projektista muodostuu tärkeämpi tai motivoivampi. Sovittuihin tapaamisiin on helppo jättää tulematta, koska varsinaista läsnäolopakkoa ei ole. Ryhmän jäsenten välillä voi tulla kilpailua siitä, kuka on tehnyt isoimman osan projektista, tai jos ryhmän jäsenet saavat arvostelussa eri arvosanat, kenelle annetaan paremmat. Oma rooli voi olla ryhmän jäsenelle epäselvä, jos hän ei toimi projektipäällikkönä tai sihteerinä, jotka ovat P2P:ssä selkeimmät ja yleisimmät roolit.

3.2.1 Muutostilanteet, yhteisöllinen stressi ja yksilölähtöiset ongelmat

Muutostilanteesta voidaan käyttää esimerkkinä toimintatapamuutoksia. Muutokset koetaan ensisijaisesti uhkana, joka synnyttää epävarmuutta, jännitystä, huolta, ahdistusta ja pelkoja. Ihmiset miettivät muutoksen mielekkyyttä ja tarkoitusta. Jos muutoksen syitä ei tiedoteta ja perustella, voi ihmisille syntyä vääriä mielikuvia. Muutokset uhkaavat ihmisten itsemääräämispyrkimystä. Siksi olisi tärkeää, että ihmiset voivat tuoda esiin näkemyksensä muutoksesta ja vaikuttaa sen toteutumiseen. Jos muutos ei toteudu hallitusti, se voi kriisiytyä. Kriisi tarkoittaa sellaista sopeutumista tai uudistumista vaativaa tilannetta, johon ihmisillä ei ole vanhoja ja koeteltuja toimintamalleja. (Järvinen 2004, 83-84.)

Hyvinkään P2P:ssä ei ole toistaiseksi koettu kovin suuria muutoksia. Opiskelijoihin vaikuttaneita muutoksia ovat voineet olla uuteen opintosuunnitelmaan siirtyminen ja ohjaajien vaihtuminen. Nämä muutokset ovat kuitenkin olleet melko pieniä ja hallitusti toteutettuja. Opiskelijat saattavat myös tiedostaa jatkuvan muutoksen olevan väistämätöntä, koska P2P on Suomessa uusi opiskelumalli ja sitä pyritään kehittämään koko ajan.

Stressi mielletään yleensä yksilön ongelmaksi, mutta se voi koskea yksilön sijasta suurempaa joukkoa. Jos koko ryhmä kärsii stressistä, ei ongelmia voida ratkaista yksilöllisten stressinhallintakeinojen avulla. Yhteisö ja sen jäsenet stressaantuvat, kun he kokevat menettävänsä hallintantunteen työhönsä. Kokonaisuus ja mielekkyys ovat hajoamassa, mikä näkyy vastakkaisina reaktioina: toiset yrittävät sitkeästi kovemmin ja toiset luovuttavat ja tulevat kyynisiksi. Tällainen jakautuminen pahentaa tilannetta entisestään, mikä saattaa johtaa stressin purkautumiseen ihmisten välisinä jännitteinä, ristiriitoina ja syyttelynä. Työstressin takia vuoksi riitautunut ryhmä ei kykene kannustamaan ja tukemaan jäseniään, vaan ilmapiiristä tulee kireä ja joustamaton, mikä lisää tunnetta työn kuormittavuudesta. (Järvinen 2004, 85-86.)

P2P:ssä on olemassa riski, että koko ryhmä alkaa kärsiä stressistä. Aikataulut voivat muodostua liian tiukaksi ryhmälle tai toimeksiantaja on voinut tehdä isoja muutoksia projektiin. Jos projektin tavoite ja toimeksiantajan vaatimukset eivät ole täysin selkeitä, voi projekti alkaa tuntua liian vaikealta. Juuri tällaisissa tilanteissa voi syntyä jakautumista, jossa osa ryhmästä haluaa edelleen yrittää parhaansa ja tavoittelee hyviä arvosanoja, kun taas toiset haluavat luovuttaa ja tehdä vain sen, mikä vähimmillään ohjaajille ja toimeksiantajille riittää, välittämättä arvosanasta. Tämä voi johtaa työn epätasaiseen jakaantumiseen, jos parempaa arvosanaa tavoittelevat hoitavat sen osuuden työstä, jota vähemmän motivoituneet eivät tee.

Kaikilla on joskus jonkinlaisia yksityiselämän vaikeuksia, ristiriitoja ja pulmia. Ihmiset kuitenkin pystyvät yleensä suoriutumaan päivittäisistä tehtävistään huolimatta henkilökohtaisista ongelmistaan tai kriiseistään. Joskus yksilöiden ongelmat kuitenkin vaikuttavat henkilön tai ryhmän toimintaan. Tällaiset ongelmat koetaan usein hankalimmiksi selvittää, koska yksityisyyden raja ei ole selvä, eikä olla varmoja siitä, pahentaako puuttuminen ongelmaa. Jos yksilön käyttäytymiseen puututaan, se tulee tehdä puuttujan oman tehtävän ja roolin kautta. Käytökseen on puututtava viimeistään silloin, kun yksittäisen ihmisen käyttäytyminen haittaa töiden sujumista tai työyhteisön toimintaa. Yksilölähtöiseen ongelmaan viittaa tilanne, jossa henkilö rikkoo toistuvasti yhteisön tai ryhmän sisäisiä tai yleisesti vallitsevia käyttäytymissääntöjä tai sopimuksia. Henkilö saattaa esimerkiksi myöhästellä jatkuvasti aikarajoista ja sovitusta tapaamisista, tai hän voi yllättäen lähteä pois, esimerkiksi kotiin. (Järvinen 2004, 86-88.)

Yksilöiden ongelmien tulemiseen esille voisi vaikuttaa se, että ryhmät muodostettaisiin osittain henkilösuhteiden perusteella. Jos oppilaiden välit ovat avoimet ja he kertovat yksityisasiastaan, on ne helppoa tuoda ryhmän tietoon. Asia ei kuitenkaan ole ongelmaton. Jos opiskelija kertoo muulle ryhmälle toisen ryhmän jäsenen asioita, onko se luottamuksen pettämistä? Voiko muulle ryhmälle kertoa ollenkaan, jolloin ongelmat jatkuvat? Jos muulle ryhmälle kerrotaan, täytyykö ongelmaa vähätellä tai ikään kuin pehmentää, koska kyseessä on ystävä? Jos koko ryhmä tietää ongelman, saako ongelmainen yksilö erivapauksia ongelmiansa nojalla, (esimerkiksi hänen on täysin hyväksyttävää myöhästyä tai ilmoittamatta jäädä pois sovitusta tapaamisista)? Yksilöiden ongelmia voi opiskelijoiden keskuudessa olla paljonkin, esimerkiksi viime vuosina ovat olleet paljon esillä nuorten lisääntyneet mielenterveysongelmat ja opiskelun aiheuttama uupumus.

3.3 Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat

Yhteistyöongelmat kuuluvat normaaliin arkeen. Mitä suuremmat yhteistyövaatimukset ovat, sitä todennäköisempiä ovat myös ongelmat. Yhteistyöongelmien kärjistyminen saattaa johtaa sellaiseen ryhmän sisäiseen vastakkainasetteluun, jota ryhmä ei kykene käsittelemään ja rat-

kaisemaan. Seurauksena tästä työskentely hankaloituu ja alkaa koetella sekä motivaatiota että jaksamista. Tästä taas seuraa, että työn laatu ja lopputulos kärsivät yleensä väistämättä. (Järvinen 2004, 90.)

Yhteistyöongelmat voivat ilmetä eri tavoin. Ongelmat voivat olla ryhmän sisäisiä, jolloin ne tyypillisesti ilmenevät yhden ihmisen ja ryhmän välillä tai ryhmän sisäisten klikkien välillä. Ongelmat voivat myös ilmetä ryhmien tai yksilöiden välillä. Tällöin ryhmien luonnollinen keskinäinen kilpailu on muuttunut niin negatiiviseksi, että se haittaa ryhmien välistä yhteistyötä. Tämä näkyy tyypillisesti ryhmien välisinä tietokatkoksina, haluttomuutena kehittää yhteistä toimintamallia sekä työprosessien katkeamisina. Yleensä molemmille osapuolille on myös syntynyt yksipuolisen kielteinen kuva toisesta ryhmästä. (Järvinen 2004, 90.)

Joitakin projekteja toteutetaan useamman ryhmän voimin, joko selkeästi erillisinä projekteina samalle toimeksiantajalle, tai sitten yksi iso kokonaisuus jaettuna useammalle ryhmälle. Molemmissa tapauksissa ryhmät tai niiden projektipäälliköt ovat ainakin vähän tekemisissä keskenään, yleensä jälkimmäisessä tapauksessa enemmän kuin ensimmäisessä. Ryhmät on saatettu sijoittaa eri työskentelytilaan, mikä voi tuoda pieniä ongelmia tai katkoksia viestintään. Tässäkin tapauksessa ongelmaksi voi muodostua ryhmien erilaiset tavoitteet lopputuloksen ja arvosanojen suhteen. Ryhmillä voi olla myös eri näkemys siitä, tulisiko koko projekti toteuttaa yhtenä ryhmänä vai jakaa pienet kokonaisuudet ryhmien itsenäisesti toteutettaviksi tehtäviksi, jotka myöhemmin yhdistetään isommaksi kokonaisuudeksi.

Yhteistyöongelmien taustalta saattaa löytyä monia syitä ja kehityskulkuja tilanteen kärjistymiseen. Eri osapuolilla voi olla hyvinkin erilaiset mielipiteet ja kokemukset yhteistyön sujuvuudesta, mikä mutkistaa asiaa. Tällöin lähtökohtana tulisi olla se, että jos yhteistoiminnassa koetaan hankaluuksia, pitäisi pysähtyä tarkastelemaan tilannetta. Jos erimielisyyksiä ei kyetä tunnustamaan tai niistä ei haluta neuvotella rakentavalla tavalla, osapuolten näkemykset yksipuolistuvat, itsekriittisyys vähenee ja vastuu ongelmien ratkaisemisesta kielletään. (Järvinen 2004, 90-91.)

Organisaatiot hoitavat sisäisiä ongelma- ja ristiriitatilanteita eri tavoin. Tavat käsitellä yhteistyön ongelmia voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään:

- kieltäminen ja käsittelyn välttäminen
- epäsuora käsittely
- suora käsittely

Kaksi ensimmäistä tapaa muodostavat Suomessa vallitsevan käytännön, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että ongelmat pyritään hoitamaan kenenkään tarvitsematta puuttua niihin. On-

gelmien kieltämisessä on tyypillistä, että ongelmien merkitystä vähätellään. Muiden asioiden ajatellaan olevan tärkeämpiä tai ongelmien selvittelyn vievän liikaa aikaa muilta asioilta. Yleistä tyytymättömyyttä esiintyy aina jossain määrin, eikä sitä voi täysin poistaa, mutta on eri asia mitätöidä koko ajan pahenevia hankaluuksia. Joskus ongelmien suoraa käsittelyä ei eroteta niiden salailusta ja peittelystä, vaan käsittelyksi saatetaan kutsua sitä, kun jonkun tai joidenkin ihmisten vaikeuksista puhutaan muiden kuin asianomaisen itsensä kanssa, eli puhutaan ”selän takana”. Tältä pohjalta ongelmien käsittelyltä puuttuu rakentava perusvire, ja ongelmat vain laajenevat. (Järvinen 2004, 92-94.)

Epäsuora käsittely on kieltämistä aktiivisempi ja vastuullisempi tapa käsitellä ristiriitoja, jos siinä tunnustetaan ongelmien olemassaolo ja niille halutaan tehdä jotain. Tämä lähestymistapa tuottaa kuitenkin toivottua tulosta erittäin harvoin, koska ongelmia yritetään käsitellä huomaamattomasti ja kiertoteitse niin, ettei niistä tarvitse puhua suoraan oikeilla nimillä. Erityisen kriisiherkkiä ja jopa traumaattisia ovat tilanteet, joissa yhteisön jäsen on koettu ongelmalliseksi ja hänen asioitaan on käsitelty pitkän aikaa epäsuorasti. Tällä tavoin toimimalla halveksitaan ihmisen itsemääräämisentunnetta, minkä asianomainen kokee yleensä nöyryyttävänä. (Järvinen 2004, 94-95.)

Hankalien asioiden käsittelyä vältellään, koska ne herättävät negatiivisia tunteita. Ongelmallisia asioita käsiteltäessä syntyy helposti epämiellyttäviä avuttomuuden, syyllisyyden, kiukun ja turhautumisen tuntemuksia, joiden sietäminen on ihmisille yleensä vaikeaa. Ihmiset käyttävät monenlaisia suojautumiskeinoja eli defensessejä, joilla vältetään tuntemuksia, jotka uhkaavat ihmisten mielenrauhaa ja -tasapainoa. Defenssit suojaavat ihmistä aina todellisuuden kustannuksella. Kun sisäistä ahdistusta lievitetään sulkemalla silmät joltakin ikävältä asialta tai syyttelemällä muita ongelmista, jotka ovat itse aiheutettuja, tarkoittaa se aina yhteisön todellisuuskäsityksen kapenemista tai vääristymistä. Defenssien käyttö on aina tiedostamaton eikä niihin turvautumista huomata samalla hetkellä. Jälkikäteen saatetaan kuitenkin ymmärtää, että kyseessä oli puolustautuminen ikäviltä asioilta. (Järvinen 2004, 97.)

Hankalien asioiden vältteleminen voi P2P:ssä olla jopa verrattain helppoa, koska samassa ryhmässä työskennellään yleensä vain muutama kuukausi. Kun ongelmia syntyy, on helppoa ajatella, ettei tilanne kestä enää kauaa ja siitä pääsee eroon kaikessa hiljaisuudessa. Tällainen ajattelutapa jarruttaa opiskelijan mahdollisuutta kehittää ongelmanratkaisukykyään työelämää varten.

3.4 Ongelmien käsittelyn esteet

Ongelmatilanteet muodostuvat helposti lähes ylitsepääsemättömiksi ja paheneviksi ongelmakierteiksi siksi, koska käytössä olevat konfliktien hallintakeinot ovat niin kehittymättömät.

Seuraavaksi tarkastellaan niitä tekijöitä, joista konfliktien käsittelykeinojen puutteellisuus ja tehottomuus johtuvat. (Järvinen 2004, 106.)

3.4.1 Puhumattomuus ja ongelmattomuuden illuusio

Konfliktien kärjistyminen ja ongelmakierteen syveneminen ilmenee usein puheväliden heikkenemisenä tai täydellisenä katkeamisena. Puhumattomuus on tällöin merkki ryhmän aikuisuuden katoamisesta ja taantumisesta lapsenomaiseen tilaan. Puhumattomuuden tilalle tulee sanattomia viestejä, esimerkiksi ilmeitä ja eleitä, joilla yritetään ilmaista tarpeita. Puhumattomuus on aina merkki suuresta avuttomuudesta, joka sisältää pettymystä ja sen aiheuttamaa kiukkua. Täydellinen puhumattomuus ihmisten välillä on aina merkki vakavasta yhteistyöongelmasta. Tällaisessa tilanteessa keskinäinen riitely on saanut ylliotteen ryhmästä, ja sen seurauksena ryhmän realiteettien taju ja harkintakyky häiriintyvät vakavasti. Tärkeintä on huolehtia siitä, ettei ryhmässä ajauduta tällaiseen tilaan. Siksi tulisi luoda avoin, turvallinen ja keskusteleva ilmapiiri, jotta kaikki uskaltavat puhua asioista yhdessä. Ihmisten haavoittuvuus ja epävarmuus ryhmätilanteissa tulisi tiedostaa, jottei tehtäisi sellaisia virheitä, jotka saavat ihmiset vaikenemaan: esimerkiksi tahdittomuus tai nolaaminen. On yleistä, että jotkut esittävät mielipiteitään aktiivisesti ja jotkut taas ovat hiljaa. Ryhmässä tulisi kuitenkin aktiivisesti rikkoa tällaista kaavamaista toimintamallia kaikkien ryhmän jäsenten osalta. Mielipidettä voi kysyä jokaiselta erikseen ja jokainen voi myös täyttää vastuunsa ryhmässä oman mielipiteensä ilmaisemisesta. (Järvinen 2004, 107-109.)

Jos ohjaaja havaitsisi tällaista ilmapiiriä ryhmässä, voisi hän yrittää rikkoa ryhmän toimintamallia ohjaamalla sitä keskustelemaan siten, että kaikkien tulisi tuoda kantansa esille. Mahdollisuuksia tähän ovat esimerkiksi ryhmän ja ohjaajien väliset säännölliset tapaamiset.

Organisaatioiden menneisyyttä kuvastaa vallitseva kuvitelma, että ongelmat ja ristiriidat ovat merkki huonosta yhteistyöstä. Tämä juontaa juurensa siitä, että aiemmin ongelmat ja ristiriidat ovat merkinneet tottelemattomuutta. Nykyään kuitenkin kehittäminen, innovointi ja tulevaisuuden ennakointi on keskeistä toimintaa, jolloin kyky nähdä ongelmia tulisi olla jatkuvan toiminnan parantamisen perusta. Oppivan ryhmän tuntomerkki on kyky käsitellä, sietää ja hyödyntää ristiriitoja, ongelmia ja erimielisyyksiä. Yhteistyön lähtökohta tulisi oppivassa ympäristössä olla se, että ihmiset ajattelevat kokemuksensa, työtapojensa ja tehtävänsä vuoksi samoista asioista eri tavalla. Erilaisuus ja erimielisyys ovat yhteistyön ydin. Parhaat ratkaisut löydetään siten, että jokainen ryhmän jäsen tuo aktiivisesti esiin omia näkemyksiään, kokemuksiaan ja tietojaan yhteisestä tehtävästä. Kypsä yhteistyö on mahdollista vain, jos luovutaan käsityksestä, että yhteistyö olisi helppoa. Ryhmän jäsenten tuleekin kantaa oma vastuunsa siitä, että ymmärtää ryhmän jättävän joskus jäsenten mielipiteet huomiotta, mikä ei ole peruste passivoitumiselle tai loukkaantumiselle. (Järvinen 2004, 109-110.)

3.4.2 Kielteisten reaktioiden pelko ja vääristynyt auttamiskäsitys

Jos ihminen ei voi sietää ja tulla toimeen omien epävarmuuden, avuttomuuden tai aggressiivisten tunteidensa kanssa, on niiden kohtaaminen toisissa ihmisissä erityisen vaikeaa. Toisten ihmisten kielteisten tunteiden pelko on perimmiltään omien kielteisten tunteiden heräämisen ja hallitsemattomuuden pelkoa. On tärkeää ymmärtää, että vain sellaisia asioita voidaan työstää eteenpäin, jotka voidaan ottaa yhdessä käsittelyyn avoimesti. Jos tämä ymmärretään, rohkaistutaan vähitellen puhumaan yhä hankalammista asioista. Lopputuloksena yleensä huomataan, ettei keskustelu aiheuttanutkaan niitä pahoja asioita, minkä vuoksi keskustelua ei alun perin käyty. On kuitenkin normaalia ja inhimillistä, että ihmiset reagoivat kielteisesti, kun heidän käyttäytymiseensä tai työhönsä puututaan. Etenkin, jos ongelmat on haluttu salata jopa itseltään eikä omilla toimintatavoilla nähdä olevan vikaa. (Järvinen 2004, 111-113.)

Yksilöiden ongelmalliseen käyttäytymiseen ei usein haluta puuttua, ja samalla toivotaan asioiden hoituvan itsestään ajan myötä. Yhteisö saattaa kokea auttavansa ongelmasta ihmistä, kun tilanteeseen tai käyttäytymiseen ei puututa. Palautteen puutteessa ongelmaisen henkilön mahdollisuudet tiedostaa oma tilanteensa tai käytöksensä ongelmallisuus estyy kokonaan. Seurauksena tästä henkilö saattaa kuvitella, että kaikki on kunnossa, minkä seurauksena tilanne pahenee entisestään. (Järvinen 2004, 116-117.)

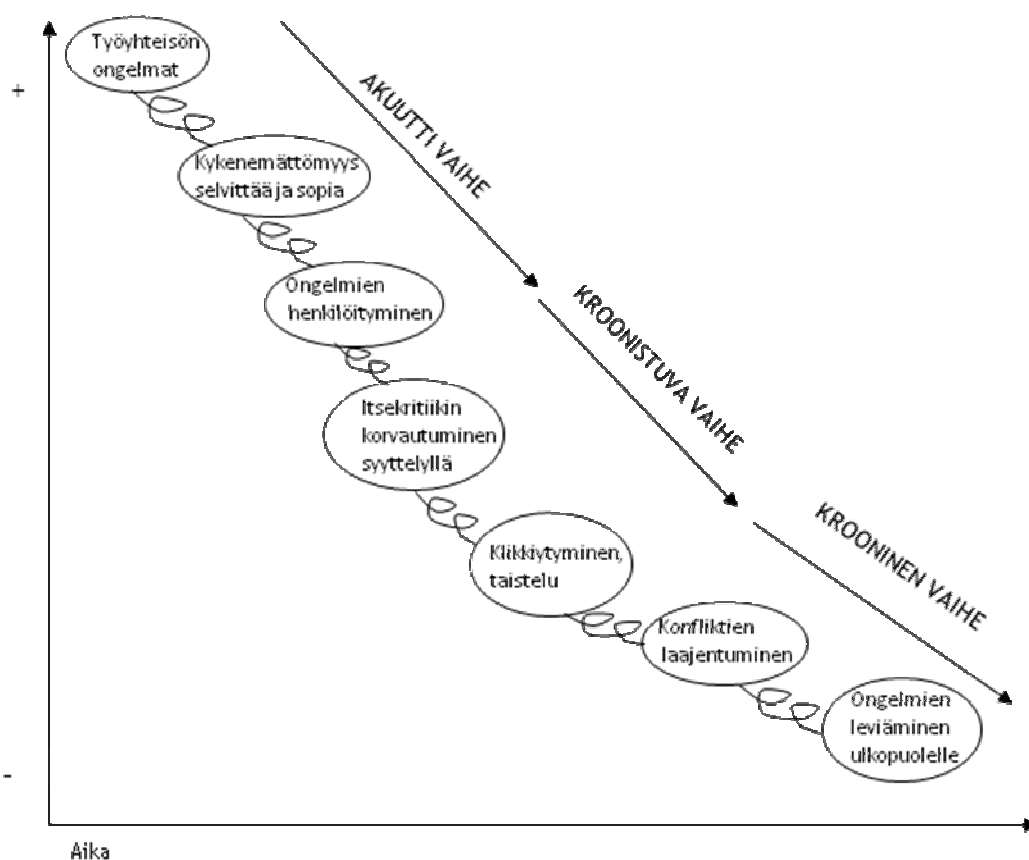
Kuten jo aiemmin on mainittu, myös tässä asiassa on helppoa turvautua ajatukseen ryhmän väliaikaisuudesta. Yksilöiden ongelmallinen käyttäytyminen ei aina kuitenkaan ole yhtä väliaikaista kuin P2P-ryhmien olemassaolo. Jos yksilön ongelmiin ei puututa, voidaan ryhmän katsoa siirtävän vastuuta seuraavalle ryhmälle, johon ongelmainen henkilö sijoitetaan. Tämänkin vuoksi opiskelijoille tulisi painottaa jokaisen omaa vastuuta ongelmien hoitamisessa.

3.5 Työyhteisön ongelmat

Jos ryhmä ei kykene tai halua tarttua vallitseviin vaikeuksiin ja epäkohtiin suoraan, johtaa se helposti ryhmän negatiiviselle ongelmauralle. Tällainen paheneva ongelmakierre on luonteeltaan kumuloituva: ristiriidat ja epäselvyydet synnyttävät uusia ongelmia. Ongelmakierteen kehityskulun tunteminen on tärkeää, jotta voidaan päätellä ongelmien vaihe ja mitoittaa tarvittavat toimenpiteet ongelmien hoitamiseksi. (Järvinen 2004, 124-125.)

Työyhteisöjen ongelmatilanteet ja niiden kehitys sisältävät monia säännönmukaisuuksia, vaikka ongelmat ovat aina ainutlaatuisia. Seuraava kuvio havainnollistaa ongelmakierteen vaiheita:

Työyhteisön toimivuus,
tuottavuus ja hyvinvointi



Kuva 3: Ongelmakierteen vaiheet (Järvinen 2004, 125.)

Ongelmien kehittymisen kuvaus yksinkertaistaa monimutkaista, todellista asiaa. Ongelmakierteen välttämiseksi on keskeistä huolehtia toiminnan peruspilareista. Ongelmakierre käynnistyy siitä, että yhteisöä, ryhmiä tai työskentelyä haittaavia epäkohtia ei pystytä jostain syystä käsittelemään avoimesti. Jos aktiivista johtamista ei tapahdu tai se ei toimi, yhteisö suistuu vähitellen kielteiselle kehitysuralle. Tunnuksien avulla voidaan päätellä, miten oireellista arvioitava toiminta on. (Järvinen 2004, 124-126; Järvinen 2008, 117.)

Koska ongelmat ovat aina ainutlaatuisia, on turhaa kuvata kaikkia yksityiskohtaisesti. Tärkeämpää on kysyä, miten ongelmien kanssa selviydytään. Ongelmista puhutaan seuraavassa laajassa merkityksessä. (Järvinen 2004, 126.)

3.5.1 Kykenemättömyys selvittää ja sopia

Ryhmät sopivat yhteisistä pelisäännöistä, mikä on hyvää kehitystä. Jos sääntöjä ei kuitenkaan osata arvioida ja tarvittaessa muuttaa myöhemmin, voi siitä seurata ongelmia ja väärinkäsityksiä esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa osa ryhmästä ei enää noudata yhteisiä sääntö-

jä, mutta osa noudattaa. Ryhmän tulisikin muuttaa vallitsevia käytäntöjä, jos ne eivät toimi. Hyvin usein ryhmä ei ymmärrä, että syntynyt epäselvyys tai ongelmatilanne pitäisi käsitellä yhdessä. Ongelmat jäävät usein elämään ja kumuloituvat siksi, että ne ovat sisällöltään niin vaikeita: huolimatta yrityksistä korjata tilanne, ei ole löydetty ratkaisua tai yksimielisyyttä. Tyypillinen organisatorinen syy kumuloitumiselle on myös, ettei ole olemassa yhteistä foorumia asioiden käsittelylle. Toimintaa arvioivat ja kehittävät palaverit saattavat puuttua jopa kokonaan. Jos tällaisia palavereita on joskus ollut, on ne saatettu lopettaa, koska niiden ei ole koettu toimivan. Perustelu on kuitenkin usein se, että arvioimis- ja kehittämistoiminnan katsotaan vievän liikaa aikaa itse työskentelyltä, jolloin niistä on luovuttava. Näiden toimintojen puute johtaa kuitenkin vain siihen, että ongelmat käsitellään epävirallisissa tilanteissa. Niissä ei kuitenkaan voida tehdä päätöksiä tai sopimuksia, koska kaikki asianomaiset eivät ole paikalla - varsinkaan ne, joita ongelmat koskevat erityisesti. Tällainen toiminta paisuttaa ja mutkistaa ongelmia entisestään, mikä lisää väärin uskomusten ja kuvitelmiin aktivoitumista sekä ryhmän toiminnan heikkenemistä. (Järvinen 2004, 128-129.)

Virallisuuden ei tarvitse välttämättä tarkoittaa jäykkää ja muodollista keskustelua, vaan olennaista on, että sovitaan yhteinen paikka ja aika, jolloin asioista voidaan keskustella yhdessä. Kyse on foorumeista, joita organisaatiossa tulisi olla monenlaisia ja joissa on mahdollista arvioida toiminnan sujumista sekä antaa palautetta ja tietoja. Esimerkkinä erilaisista foorumeista voidaan käyttää ryhmän ja ohjaajan välistä keskustelua, ja koko koulutuslinjalle suunnattua palautekeskustelua. (Järvinen 2004, 129.)

On mahdotonta määritellä, miten paljon ryhmä tai yhteisö kestää ristiriitoja ja epämääräisyyttä toiminnan niistä kärsimättä. Tähän vaikuttaa aina sekä ongelmien määrä että niiden laatu. Yksikin merkittävä puute organisaation perusrakenteissa saattaa johtaa yhteisön tai ryhmän pois myönteiseltä kehitysuralta. Toisaalta, jos pieniä, päivittäin työntekeä haittaavia asioita on paljon, tuottaa sekin vähitellen tyytymättömyyttä ja uusia ongelmia. Konfliktoitumisen kannalta keskeistä onkin ihmisten kyky sietää epävarmuutta ja ristiriitoja. (Järvinen 2004, 129-130.)

3.5.2 Ongelmien henkilöityminen

Jos ongelmia ei pystytä riittävässä määrin ymmärtämään, käsittelemään ja ratkaisemaan, on tyypillistä, että ne alkavat henkilöityä. Tämä tarkoittaa, ettei ongelmia käsitellä ja tarkastella enää työstä käsin, vaan ihmisistä ja heidän motiiveistaan, persoonallisuudestaan tai keskinäisistä suhteistaan käsin. Objektiivisuus unohtuu ja mielipiteet vahvistuvat joko puolesta tai vastaan. Kyse on ongelmien psykologisoinnista, mikä johtaa ryhmän mielikuviansa pyörteisiin, jolloin siirrytään vyöhykkeelle, josta ryhmän epäterve kehitys varsinaisesti alkaa. Siirtyminen asioista henkilöihin tapahtuu yleensä ihmisten itsekään sitä huomaamatta. Tällöin unohdetaan

tyypillisesti varsinainen ongelma ja aletaan esittää arvioita toisista ryhmän jäsenistä ihmisinä yleensä. Keskeinen syy ongelmien henkilöintiin on se, että ongelmien käsittely ihmisten kautta on paljon helpompaa ja yksinkertaisempaa kuin työ- ja tilannelähtöinen tarkastelu. Mikä tahansa yhteisön ongelma on helppo kuitata toteamuksella, että henkilökemiat eivät vain toimi. Tätä väitettä ei usein edes kyseenalaisteta. Näin pääsee unohtumaan se, että olennaisinta on yhteisen ratkaisun löytäminen ihmisten välisten henkilösuhteiden sijaan. (Jabe 2006, 97; Järvinen 2004, 131-132.)

Ongelmien syiden löytäminen persoonallisista ominaisuuksista on helppoa, ja lähes jokainen kokee pystyvänsä tekemään mielestään oikeaan osuvia persoonallisuusanalyysjä ryhmänsä jäsenistä. Ihmisiä saatetaan diagnosoida ja luonnehtia esimerkiksi seuraavasti: ”laiska”, ”ilkeä”, ”narsisti” tai ”hölöttäjä”. Myös ryhmädynaamisia selvityksiä tulee yhtä vaivatta: tiedetään, ketkä tulevat toimeen ja ketkä eivät, kuka pomottaa ja ketä suositaan. Näillä yksinkertaisilla luokitteluilla ihmiset voivat nopeasti jäsentää minkä tahansa yhteisen ongelman syyt. Luokittelujen vahingollinen seuraus on, että kun ihmiset on kerran leimattu kokonaisvaltaisesti, on käsityksiä vaikea muuttaa myöhemmin. Yksi ihminen ei kuitenkaan ole ongelmien syy, hän vain saattaa olla ainoa ongelman näkyväksi tekevä tekijä. (Jabe 2006, 99; Järvinen 2004, 132.)

Vaikka edellä kuvattua diagnosointia ja ryhmädynaamisia selvityksiä syntyisi paljonkin, on P2P:ssä kuitenkin helppo vähentää niiden merkitystä luomalla sellaisia ryhmiä, joihin kuuluu opiskelijoita eri vuosiluokilta. Vaikka viimeisen vuoden opiskelijoiden kesken olisi yleinen tieto, että Matti ei koskaan halua ottaa mihinkään kantaa, tai että Liisa on koko luokan suosiossa ja Maija myöhästelee aina, uudet opiskelijat eivät vielä tiedä heistä näitä asioita. Se ei vaikuta heidän käsityksiinsä etukäteen, ja ryhmä voidaan muodostaa puhtaammalta pohjalta, kuin silloin, jos ryhmässä on vain oman vuosiluokan opiskelijoita. Näin ongelmiakaan ei voida niin nopeasti jäsentää jostakin henkilöstä johtuvaksi, ja niihin ehkä ehditään puuttua ajoissa ennen henkilöitymistä.

Ongelmien henkilöityminen on ensimmäisiä vakavia merkkejä ryhmän ajattelu- ja arviointikyvyn heikkenemisestä. Kun näin tapahtuu, ei haluta ymmärtää sitä, että ihmisten erilaisista persoonallisuuksista huolimatta ongelmat pitää hoitaa. Jokaiselta yhteisön jäseneltä voidaan edellyttää yhteistyökykyä ja -halua, olivatpa he millaisia tahansa ihmisinä tai keskinäisiltä kemioiltaan. Joskus ryhmien muodostamisessa pyritään ottamaan huomioon paljonkin ihmisten keskinäisiä suhteita, mikä on kuitenkin harvoin viisasta. Ryhmänmuodostuksen lähtökohdana tulisi aina olla ryhmän tehtävä, siinä vaadittava taito ja osaaminen. Jos rakentamista mietitään ihmissuhteiden näkökulmasta, hämärretään helposti ryhmän perustehtävää ja työlähtöistä ajattelua. Kun selvitetään ihmisten mieltymyksiä ja keskinäisiä sympatioita, suoraan tarjotaan hyväksytyä perustetta vetäytyä yhteistyöstä, jos se alkaa tuntua ongelmalli-

selta tai hankalalta. Ihmisten erilaisuus ei käy perusteeksi projektiryhmän epäonnistumiselle. Ihmisten persoonallisuuden piirteet, motiivit ja keskinäiset henkilösuhteet vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen, mutta niiden kautta ei kuitenkaan ole mielekasta tarkastella ryhmän toimintaa tai ongelmatilanteita. Esimerkiksi, jos ihminen käyttäytyy häiritsevästi, tulee siihen puuttua sen sijaan, että ryhdytään pohdiskelemaan asianomaisen tietämättä, mistä henkilön käyttäytymiselle voisi löytyä selitys. (Järvinen 2004, 132-133.)

Kun ongelmat henkilöityvät, haetaan syytä ongelmiin ihmisten käyttäytymisestä, motiiveista tai persoonallisuudesta. Tällöin ei haluta nähdä ongelmien alkuperää, monisyisyyttä eikä selvittää ongelmaa kriittisesti. Jos tilannetta, jossa eri osapuolet syyttelevät toisiaan ei oteta avoimeen käsittelyyn, seuraa ongelmatilanteen muuttuminen yhä musta-valkoisemmaksi. Ryhmä ajattelee jonkun tai joidenkin olevan syyllisiä ongelmiin ja olevansa samalla itse täysin syyttömiä. Kun avoin keskustelu ja kriittinen harkinta katoavat ja toisten syyttely korvaa itse-kritiikin, on ryhmä kadottamassa kykynsä hallita toimintaansa. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa hyvin varhaiset ja tunnevaltaiset toimintamallit alkavat ohjata tapahtumien kulkua. Näin tullaan sellaiseen kohtaan ongelmakierteessä, jossa syntipukkidraamat käynnistyvät. Ryhmässä etsitään tiedostamattaan henkilöä, jota syyttää kaikista vaikeuksista. Jos ryhmässä on syntipukki, monet ryhmän jäsenet ovat sitä mieltä, että ongelmat ratkeavat vain hankkiutumalla kyseisestä henkilöstä eroon. Ongelmissa onkin tärkeää erottaa, onko kyse todella syntipukkidraamasta. Ryhmässä voi nimittäin olla myös ihmisiä, jotka todella eri syistä aiheuttavat merkittäviä ongelmia ryhmässä. Näiden asioiden erottaminen ei ole helppoa. Asiaa mutkistaa se, että yksilön todellinen ongelmakäyttäytyminen ja ryhmän taipumus luoda syntipukkeja kytkettyvät toisiinsa helposti. Tyypillisimmät tilanteet, joissa syntipukkidraama ja yksilöiden ongelmat saattavat olla yhteydessä toisiinsa, ovat seuraavat:

- Henkilökohtaisista ongelmista kärsivästä tehdään syntipukki
- Henkilökohtaisista ongelmista kärsivä tekee toisista syntipukin
- Syntipukiksi leimattu alkaa toimia syytösten mukaisesti

Ensimmäisessä tapauksessa yhdellä ryhmän jäsenellä on henkilökohtainen ongelma jonka ryhmä näkee, muttei kuitenkaan puutu siihen, minkä seurauksena ongelmat pahenevat. Tästä syntyy ilmapiiri, jota leimaavat passiivisuus, vastuun ja ponnistelun välttely. Näin ryhmä kääntää tilanteen päinvastaiseksi ja kokee olevansa tilanteen uhri. Toisessa tapauksessa persoonallisuuden rakenteeltaan epävakaa henkilö etsii jatkuvasti kohdetta omille tyytymättömyyden tunteilleen ja aggressioilleen. Kolmannessa tapauksessa, jossa todelliset ongelmat ja syntipukkidraama kietoutuvat toisiinsa, on jatkoa edelliselle kohdalle. Jos jostain ryhmän jäsenestä tehdään syntipukki, on mahdollista, että tilanteen pitkittyessä jäsen alkaa todella vähitellen käyttäytyä muiden ryhmän jäsenten odotusten ja väitteiden mukaisesti. Syntipukki-

si voi leimautua myös henkilö, joka uskaltaa tuoda ongelmia esiin, mikä kertoo muun ryhmän halusta sulkea silmänsä ristiriidoilta ja ongelmilta. (Järvinen 2004, 134-137, 139.)

3.5.3 Klikkiytyminen ja taistelu

Jos kielteinen kehitys jatkuu, ryhmän sisäinen taistelu järjestäytyy. Vähitellen syntyy vähintään kaksi taistelevaa osapuolta. Kun klikit ovat syntyneet, tulee taistelulle asemasodan luonne. Tässä tilanteessa kukaan ei voi enää olla puolueeton, vaan jokaisen on ”valittava puolensa”. Tällöin on ajauduttu tilanteeseen, jossa kriittisyys, erilaisuus ja moniäänisyys ovat kadonneet lopullisesti ja jäljelle jää asioiden vastakkainasettelu. Ryhmän varsinainen tehtävä on unohtunut, kun keskitytään etsimään syyllistä ongelmiin, kuka on tehnyt mitäkin pahaa ja ketä on loukattu. Ilmapiiri on hyökkäävä. Tämän kehityksen vuoksi yhteisö muuttuu henkisesti hyvin raastavaksi paikaksi, jossa tärkein asia on saada oikeutta. (Järvinen 2004, 140-141.)

Konfliktien laajentumista ja ongelmien leviämistä ulkopuolelle ei ole mielekästä tarkastella, sillä nämä ongelmat liittyvät lähinnä linjaorganisaatioihin ja yleensäkin yritystoimintaan ja työelämään, joka ei kaikilta osiltaan ole sovellettavissa P2P:n kaltaiseen ympäristöön.

Yhteisön kielteinen kehitysura on luonteeltaan kumuloituva, samoin kuin myönteinenkin kehitysura. Jos yhteisön oppiminen ja kehitys on hyvää, se innostaa ihmisiä kehittämään itseään yhä edelleen. Myönteisellä kehällä olevat yhteisöt ja organisaatiot haluavat ottaa yhä suurempia haasteita ja selvitessään niistä niiden työmotivaatio ja itseluottamus vahvistuu. Kielteisellä kehitysuralla olevassa yhteisöissä usko mahdollisuuksiin onnistua ja kehittyä vain heikkenee aikaa myöten. Epäselvyydet ja ristiriidat synnyttävät uusia epäselvyyksiä ja ristiriitoja, syytöksiin vastataan syytöksillä, epäluuloisuus lisää epäluuloisuutta. Sitä, ettei muutoksia ole saatu aikaan ja että asiat ovat menneet huonompaan suuntaan, käytetään toisen osapuolen syyllisyyden todistamiseen. Ongelmien kehitysprosessi näyttää kuvailtuna dramaattiselta, mutta tapahtuu todellisuudessa vähitellen, ja yhteisön kokemana kyse on hyvin arkipäiväisistä asioista. Ajallisesti koko ongelmakierteen läpikäyminen kestää todellisuudessa keskimäärin 8-10 vuotta. (Järvinen 2004, 152-153.) P2P:n kaltaisessa ympäristössä ongelmakierteen täydellinen läpikäyminen on siis ryhmien kannalta mahdotonta, kun ryhmät vaihtuvat kaksi kertaa vuodessa. Se ei silti estä ryhmiä joutumasta ongelmakierteeseen ja saavuttamasta joitakin siinä olevia tasoja.

4 Ongelmien ja konfliktien käsittely

Konflikti on mikä tahansa erimielisyys, johon käytetään energiaa ja joka vaikuttaa jollakin tavoin omaan tai toisten elämään, toimintaan ja hyvinvointiin. Mikään yhteinen sopimus ei täysin estä konflikteja syntymästä. Konflikteja syntyy aina, kun ihmiset toimivat yhdessä.

Konfliktien käsittely on ensisijaisesti normaalista yhteisön toimivuudesta huolehtimista siten, että ryhmä ei ajaudu hankaliin tai ylitsepääsemättömiin tilanteisiin. Kyse onkin siis ennen kaikkea ennaltaehkäisystä. Tämä vaatii aktiivista ja avointa ongelmien kohtaamis- ja käsittelytapaa, jolla autetaan yhteisöä puuttumaan yhteistyötä haittaaviin ristiriitoihin ja pulmiin. Niin sanottu konfliktijohtaminen onkin oikeastaan ajattelutapa, jossa yhteisön ja sen jäsenten ongelmat nähdään osana organisaation normaalia toimintaa. Arkipäiväisyydestään huolimatta ongelmien käsittely tarjoavat ponnahduslaudan jatkuvalla kehitykselle ja uudistumiselle. (Jabe 2006, 94; Järvinen 2004, 155; Korpi & Tanhua 2007, 98.)

Jo alkuvaiheessa, kun ensimmäiset merkit häiriöstä ilmenevät, esimiehen kannattaa ottaa ihmisten tuntemuksista selvää erimerkiksi kysymällä kokouksessa neutraalisti, mikä on toiminnut viimeaikoina hyvin ja mikä taas ei. Pitkällekin ongelmakierteessä joutuneen yhteisön tai ryhmän on periaatteessa mahdollista pysäyttää kierre, oikaista suuntansa ja siirtyä nousukierteeseen ja jopa menestykseen. Tällaisen käännöksen tekemisen ei ole koskaan helppoa: mitä kroonisemmaksi ongelmatilanne on päässyt, sitä vaikeampaa on tilanteen korjaaminen. (Jabe 2006, 95; Järvinen 2004, 155-157.)

Akuutit ongelmat eivät useinkaan vaadi ylemmän tahon aktiivista puuttumista tilanteeseen. Näissä tilanteissa täytyy vain varmistaa, että ryhmä kykenee asiallisesti käsittelemään ja ratkaisemaan toimintaansa liittyvät erimielisyydet. Sen sijaan krooniseksi muuttuneissa ongelmatilanteissa tarvitaan aina aktiivista ohjausta tilanteen korjaamiseksi. Ongelmien saamat mitasuhteet kertovat myös siitä, että ohjaus on ollut puutteellista. Ongelmakierteen oikaisu vaatii ensimmäiseksi tilanteen pysäyttämistä. Tilanteen vakavuus tulee osoittaa työskentelyn näkökulmasta. Joko ryhmän sisällä tai ylemmältä taholta tulisi esittää ne tavat, joilla ongelmat haittaavat töiden sujumista, laatua ja tuloksellisuutta. Tämän osoittamiseen tarvitaan yleensä tueksi konkreettisia ja yksityiskohtaisia perusteluja ja tosiasioita, jotta ryhmä havahdusi pohtimaan tilannettaan. (Jabe 2006, 95; Järvinen 2004, 155-157.)

Ryhmien yhteistyön kehittämiseksi edellä mainittu toimintatapa, jossa kysytään sekä hyviä että huonoja puolia viime ajan toiminnasta, voisi helposti tuottaa tulosta, kun opiskelijat ikään kuin pakotettaisiin arvioimaan omaa toimintaansa, ja jokaisen tulisi keksiä jokin kehittämisen paikka, olkoon se sitten kuinka mitätön tahansa. Ohjaaja voi antaa esimerkkejä kriittisistä paikoista, jos ryhmällä on vaikeuksia löytää niitä omasta toiminnastaan. Oman kokemuksen mukaan tähän riittäisi jo pelkästään yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, sillä harvassa ryhmässä jokainen noudattaa niitä siten, että koko ryhmä on tyytyväinen. Tällä tavalla ikään kuin vahingossa esille nostetut ongelmat eivät siis ehtisi kehittyä liian pitkälle, vaan ne voitaisiin käsitellä jo alkuvaiheessa.

Korjaamista vaativien ongelmien osoittamisen jälkeen on tärkeää todeta ylemmältä taholta, että muutosta vaaditaan eikä ongelmien jatkumista hyväksytä. On myös hyvä todeta tarvittaessa ääneen, ettei ihmisten henkilösuhteisiin tulla puuttumaan, vaan kaikilta edellytetään kykyä asialliseen kanssakäymiseen ja yhteistyöhön tehtävien hoitamisen edellyttämällä tavalla. Näin puhutellaan ihmisten aikuista ja rationaalista puolta, mikä auttaa ryhmää näkemään tilanteensa realistisemmin. (Järvinen 2004, 157.)

Seuraava tehtävä on sopia ryhmän tai ongelmia aiheuttavien yksilöiden kanssa siitä, miten jatkossa toimitaan niin, että vallitsevat ongelmat korjautuvat tai eivät ainakaan enää haittaa työskentelyn sujumista. Ongelman selvittelyn loppupuolella voidaan esimerkiksi käsitellä ne asiat, joita osapuolet odottavat toisiltaan tulevaisuudessa. Tarvittaessa tulee korostaa, ettei ryhmän henkilösuhteiden tulehtuminen saisi vaikuttaa yhteistyöhön tai tehtävien hoitoon. Jos joku ryhmän jäsenistä katsoo, ettei voi enää työskennellä jonkun toisen jäsenen kanssa, tulee hänen pohtia tilannetta omasta näkökulmastaan ja mahdollisesti vaihtaa ryhmää. (Jalava & Uhinki 2007, 161; Järvinen 2004, 157-159.)

Kun ihmiset oppivat vähitellen tarkastelemaan ja käsittelemään ongelmia työstään käsin, jäävät vaikeatkin henkilösuhteet yhä enemmän taka-alalle ja tilanne alkaa selkiytyä. Kun työlähtöinen asenne vahvistuu, ollaan jo selvässä onnistumiskierteessä, jonka seurauksena konfliktien käsittelykyky paranee. Ihmiset alkavat ymmärtää, että ongelmatilanteessa syntyvät negatiiviset tunteet tulee kanavoida työntekoon liittyviin tilanteisiin ja asioihin henkilöiden sijaan. Näin toimittaessa voidaan ongelman kokea mahdollisuudeksi ja haasteeksi kehittää yhteistoimintaa. Myönteisen kehityksen kannalta on erityisen tärkeää, että henkilöt oppivat suuntaamaan negatiiviset tunteet työhön ja siihen liittyviin ongelmiin. Jos keskustelu ajautuu henkilökohtaisuuksiin, asiattomuuksiin tai työn ulkopuolisiin kysymyksiin, tulee ohjaajan palauttaa keskustelu takaisin työhön. (Jalava & Uhinki 2007, 161; Järvinen 2004, 157-159.)

Onnistumiskierteen myötä kasvaa kyky sietää ja käsitellä ristiriitoja. Se merkitsee, etteivät ristiriidassa kiistelevät osapuolet likaa ahdistu siitä, että heidän mielipiteensä, pyrkimyksensä tai työtapansa saattavat olla hyvinkin erilaisia tai jopa vastakkaisia työhön liittyvissä asioissa. Jos ihmisillä on muistissa aiemmin jo onnistuneesti käsiteltyjä ja selvitettyjä konflikteja, helpottaa se kestämään ongelmien aiheuttamia negatiivisia tuntemuksia ja mielikuvia. Kun varmuus siitä kasvaa, että ongelmatilanteen osapuolet pystyvät käsittelemään konfliktien aiheuttamaa painetta, synnyttää tämä luottamuksen ratkaisun löytymiseen yhteistyön siitä kärsimättä. Kun ollaan nousukierteessä, halutaan investoida yhä enemmän energiaa työntekoon, koska työn koetaan tuovat tekijöilleen todellista sisäistä tyydytystä ja mielekästä sisältöä päivään. Onnistumiskokemukset vahvistavat puolestaan työmotivaatiota edelleen. (Järvinen 2004, 159.)

4.1 Ongelmien käsittelyn vaiheet ja periaatteet

Ongelmien ja konfliktien käsittelyprosessi koostuu kolmesta vaiheesta: yhteisön toimivuuden arvioinnista ja tarvittaessa ongelmien kartoituksesta, ongelmien aktiivisesta käsittelystä sekä tilanteen etenemisen seurannasta. Käytännössä näitä vaiheita on kuitenkin vaikeaa luontevasti erottaa toisistaan, koska ongelmien käsittelyprosessi on aina hyvin tilannesidonnainen. (Järvinen 2004, 160.)

Organisaatiossa on vaihteleva määrä erilaisia foorumeita, joihin kokoonnutaan arvioimaan ja kehittämään toimintaa, esimerkiksi erilaiset tiimipalaverit. Näiden tilaisuuksien puutteena on kuitenkin se, ettei niissä voida seurata varsinaista työkäyttäytymistä. Tällöin onkin mahdollista, että asioita kaunistellaan, peitellään, liioitellaan tai dramatisoidaan. Vaikka näissä tilanteissa ollaan irti käytännön työtilanteista, on niissä kuitenkin mahdollisuus saada tietoa ryhmän mahdollisista ongelmista, epäselvyyksistä, ristiriidoista tai tyytymättömyydestä. Jos näistä asioista ei puhuta, on palaveriin varattu aika osittain hukkaan heitettyä. Joskus keskustelua käydään myös väärillä foorumeilla, eli sellaisten henkilöiden kanssa, jotka eivät voi auttaa asian ratkaisemisessa. Arkisten työtilanteiden keskellä tulisi myös ehtiä haastaa itsensä ja ryhmänsä kriittiseen keskusteluun työnkulusta ja myös pyytää palautetta omasta toiminnasta. (Järvinen 2004, 163-165; Järvinen 2008, 133.)

Oman kokemukseni mukaan P2P:ssä on hyvin yleistä, että niissä palavereissa, joissa ohjaaja on mukana, ryhmän tilannetta kaunistellaan ja ongelmia peitellään. Syynä voi olla, että halutaan keskittyä itse työskentelyyn, ja saada se mahdollisimman nopeasti pois alta. Näissä palavereissa ohjaajalle voi kuitenkin selvitä esimerkiksi se, jos joku ryhmän jäsenistä jättäytyy pois päätöksenteosta tai jatkuvasti myötäilee toisia. Näissä palavereissa on tähän asti yleensä keskitytty työn arvioimiseen lopputuloksen kannalta, ja kehittämisen kohteena ovat lähinnä lopputuloksena syntyvä tuotos tai tekniset työskentelytavat. Ryhmän yhteistyöhön ei niinkään kiinnitetä huomiota.

Teoksessa Toimiva tiimi (2005) muistutetaan kuitenkin, että ristiriidat voivat osoittautua hyödyllisiksi, jos niitä käsitellään taitavasti, ja että ristiriitojen välttäminen voi vahingoittaa tehokkuutta. Kun ohjaajat osoittavat ohjattavalle ryhmälleen, että he kykenevät kuuntelemaan ja ottamaan vastaan hankaliakin asioita ja kriittisiä kommentteja sekä osoittamaan niitä kohtaan arvostusta, vahvistaa se luottamusta sekä rohkaisee avoimeen ja suoraan vuorovaikutukseen. Käytössä voi myös olla monia diagnostisia mittareita, jotka antavat yleensä tuloksen numeerisessa muodossa. Näihin tuloksiin ei kuitenkaan saisi luottaa liikaa, koska silloin saataan unohtaa, että mittaustulokset vaativat yleensä aina myös tulkintaa ja korjaustoimenpiteitä. (Järvinen 2004, 163-165.)

Kun pidetään tarpeellisena ryhtyä aktiivisesti selvittämään ongelma- tai konfliktitilannetta, on huolellinen alkuvalmistelu olennaista. Ensiksi selvitetään, mistä on kysymys, pohtimalla vastauksia diagnostisiin kysymyksiin: keitä ongelma koskee, millä tavalla se haittaa toimintaa sekä miten ongelmaa olisi syytä tutkia ja käsitellä? Valmistauduttaessa ongelmien selvittelyyn ja käsittelyyn on mietittävä, onko ongelmatilanteesta tarpeeksi tietoa ja ymmärrystä. Liik- keellelähtö on yleensä mutkattomampaa, jos ongelma on hyvin näkyvä ja selkeärajainen ver- rattuna epämääräiseen ja laaja-alaiseen, jolloin se ilmenee yleisenä tyytymättömyytenä, oi- reiluna ja valittamisena. Epämääräiset ja vaikeasti hahmotettavat ongelmat vaativat tarkem- paa selvittelyä ennen varsinaisia toimenpiteitä. Ongelmien hahmottamisessa voi käyttää eri- laisia työkaluja kuten loogista päättelyä, erilaisia piirroksia tai tavoitteiden määrittelemistä. Loogisessa päättelyssä esitetään ongelmaan liittyviä kysymyksiä. (Juuti & Vuorela 2004, 130; Järvinen 2004, 165.)

Mihin asioihin ollaan tyytymättömiä? Mistä riidellään? Mitkä asiat häiritsevät yhteistyötä tai ovat epäselviä? Tällaisten kysymysten avulla voidaan selvittää (looginen päättely) aluksi on- gelmatilanteen eri osapuolten käsitykset ongelmien syistä: kuinka yhteneväiset ne ovat. Puhu- taanko ongelmien syistä konkreettisen toiminnan tasolla, vai onko tilanne ajautunut ongelmi- en henkilöitymiseen? Miten laaja-alaisesti ongelmien syitä tarkastellaan: nähdäänkö ne jonkun henkilön aiheuttamina ristiriitoina vai yhteistyökysymyksinä? Jos ongelmat ovat selvästi henki- löityneet, tulisi selvittää, onko kyse ensisijaisesti yksilön todellisesta ongelmasta vai synti- pukki-ilmiöstä. Kuten aiemmin on todettu, on tästä vaikeaa saada tarkkaa käsitystä, joskus jopa mahdotonta, koska yksilöongelmat ja syntipukki-ilmiö kietoutuvat usein toisiinsa. Käsi- tyksen siitä, onko kyse todella henkilökohtaisesta ongelmasta, saa kuitenkin kysymällä, mikä jonkun yksilön käyttäytymisessä häiritsee. Ongelmien syiden kartoittaminen antaa myös tie- toa ongelmaprosessin kehitysvaiheesta. (Järvinen 2004, 166.)

Ongelmankartoitusta tehtäessä on hyvä määritellä ongelmakierteen vaihe, jotta saadaan käsi- tys ongelmatilanteen jähmettyneisyydestä. Yleensä karkea määrittely on riittävä: onko ky- seessä akuutti, kroonistuva vai krooniseksi muuttunut vaihe. Akuutissa vaiheessa ongelma on uusi ja ajallisesti nuori. Tunteet saattavat leiskahdella, mutta keskustelua käydään kuitenkin toiminnasta käsin. Ihmiset pohtivat aktiivisesti ongelmia, jotka häiritsevät työtä ja etsivät ratkaisuvaihtoehtoja. Kroonistuvassa vaiheessa keskustelu irtaantuu toiminnasta. Ongelmat ovat ehtineet kehittyä ja ne ovat henkilöityneet. Ilmassa on syyllisten etsintää ja selvät ryh- mittymät ovat muodostumassa, ilmapiiri on aggressiivinen. Kroonisessa vaiheessa usko tilan- teen korjaantumiseen on menetetty, eikä sen vuoksi haluta enää ponnistella. Tunnelma on negatiivinen ja kyyninen. Yhteisön kehittäminen ei aidosti kiinnosta ja tilanteen muuttumat- tomuuteen ollaan toisaalta tyytyväisiä, koska ongelmien pysyvyys tarjoaa hyvän selityksen vältellä ponnisteluja. (Järvinen 2004, 167-168.)

4.2 Vastuu ongelmien hoitamisesta ja aktiivinen käsittely

Ongelmatilanteissa on aina olemassa vahva, usein jopa tiedostamaton odotus siitä, että joku tulisi ja hoitaisi ongelmat pois niin, ettei kenenkään tarvitsisi tehdä mitään toisin tai muuttua. Tämä johtaa käytännössä vastuun pakoiluun ja ongelmien siirtelyyn, koska kukaan ei halua ottaa hoidettavakseen vaikeita asioita. Tapauksesta riippuen joillakin ihmisillä voi olla enemmän vastuuta ongelmien hoitamisesta kuin toisilla. Vastuu riippuu siitä, kenen tai keiden toiminnan seurauksena ongelmat ovat syntyneet. Jos joku ryhmän jäsenistä aiheuttaa omilla tekemisillään tai tekemättä jättämisillään selvää häiriötä, ongelmia tai haittaa toiminnalle, on silloin asianomaisella keskeinen vastuu tilanteen korjaamisesta. Toisilla, jotka kärsivät jonkun tai joidenkin aiheuttamista ongelmista, on vastaavasti myös vastuu palautteen antamisesta ongelmien aiheuttajille. Tämä on tärkeää etenkin siksi, etteivät ongelmien aiheuttajat ole ehkä edes tietoisia oman käyttäytymisensä seurauksista. (Järvinen 2004, 171-172; Järvinen 2008, 133.)

Painotettaessa avoimuutta, kun joku ryhmän jäsenistä tulee valittamaan toiselle jäsenelle jonkin muun jäsenen tekemisestä, tulisi häntä rohkaista ottamaan asia esille asianomaisen henkilön kanssa, eikä vain puhua selän takana. Jokaisen tulisi myös tarkastella omaa toimintaansa siltä kannalta, tukeeko oma toiminta avointa ja tervettä toimintatapaa vai yllyttääkö se epätervettä ja henkilöivää keskustelukulttuuria. (Järvinen 2004, 171-172; Järvinen 2008, 133.)

P2P:ssä yllä kuvattu odotus siitä, että joku muu hoitaisi ongelmat, voi johtua siitä, ettei ongelmatilanteita ole tähän asti käsitelty avoimesti (jos ollenkaan), opiskelijoille ei ole selkeästi osoitettu keinoja viedä ongelmia eteenpäin, ja kenelle ne viedään. Selän takana puhuminen on varmasti opiskeluympäristössä hyvin yleistä, koska opiskelijoilla on syvempiä suhteita, kuin työyhteisöissä yleensä on. Selän takana puhumisen kääntäminen aktiivisesti avoimeen palautteen antamiseen onkin suuri haaste, ja asioiden suoraa käsittelyä tulisi painottaa yleisissä ryhmätyöskentelyn toimintaohjeissa.

Ongelmatilannetta selvitetessä on tärkeää kysyä, miten eri osapuolet näkevät vastuukysymykset. Mihin kukin on valmis vai odotetaanko, että joku toinen puuttuu tilanteeseen ja jos odotetaan, niin kenestä puhutaan? Miten tämän jonkun toivotaan hoitavan konfliktit toisten puolesta? Mikseivät asianomaiset kykene ratkaisemaan ongelmia itse? Yleensä jo pelkkä vastuukeskustelu herättelee ongelman osapuolia. Keskustelun myötä saattaa osoittautua todeksi, että on turhaa odottaa jonkun voivan korjata tilanteen, jonka korjaantuminen riippuu ensisijaisesti jokaisen omasta käyttäytymisestä. (Järvinen 2004, 171-172.)

Jos ongelmien kartoitus- ja selvitysvaihe on ollut perusteellinen, ollaan ongelmien käsittelyssä jo pitkällä, sillä ongelmien kartoittaminen koetaan aina jo niihin puuttumisena. Vaikka kyse olisi pelkästä paperisesta tai sähköisestä kyselystä, viriää ihmisissä monia odotuksia ongelmien käsittelyn suhteen. Mitä paremmin ongelmien selvittelyyn valmistaudutaan, sitä paremmat ovat onnistumismahdollisuudet. Olennaista ongelmien ratkaisemisessa on, että tietoa ongelmien olemassaolosta on saatu riittävästi ja että katsotaan tarpeelliseksi lähteä ratkomaan niitä. Vaikka tietoa toimintaa haittaavista ongelmista on, ei sitä yleensä ole riittävästi. Se tarkoittaa sitä, että siirryttäessä kartoitusvaiheesta aktiiviseen ongelmien käsittelyvaiheeseen, jatkuu tiedon keruu ongelmista edelleen. Näitä vaiheita ei tämän vuoksi voi käytännössä erottaa toisistaan. Ongelmien diagnosointi on jo niiden käsittelyä ja käsittely puolestaan on syventävää diagnosointia. (Järvinen 2004, 173.)

Aktiiviseen käsittelyvaiheeseen siirrytään, kun havaitut ongelmat päätetään tietoisesti ratkaista. Tähän ei kuitenkaan aina päästä pitkään jatkuneessa ongelmakierteessä, koska kukaan ei ehkä koskaan päätä, että ongelmia käsitellään ja myös ratkaistaan. Avoimessa käsittelyssä ihmiset pohtivat usein, miten ongelmien käsittely onnistuu ja tuottaako ongelmiin puuttuminen vain uusia, ehkä jopa entistä suurempia ongelmia. Lopputulosta ei kuitenkaan voi yleensä tietää etukäteen, kun ongelmatilanteeseen puututaan. Ongelmien käsittely voi kyllä hetkellisesti vaikeuttaa tilannetta tuomalla esiin uusia epäselvyyksiä, mutta käsittelyn väistäminen seuraa todennäköisesti vain tilanteen paheneminen. Tällainen toiminta viestittää ympäristölle lupaa vastuuttomuuteen sekä välinpitämättömyyttä yhteisöä koskevissa asioissa. Varovaisuus on yleistä henkilöille, joilla ei ole myönteisiä kokemuksia ongelmien suorasta käsittelystä. Onnistumiskokemuksia ei kuitenkaan voi tulla, jos ongelmia ei uskalleta aktiivisesti kohdata ja käsitellä. (Järvinen 2004, 173-174.)

Kun aktiivinen käsittely aloitetaan, keskeisenä kysymyksenä on, miten ja mistä työskentely käynnistetään. Ongelman käsittely pyritään palauttamaan takaisin siihen pisteeseen, yksiköön ja niiden henkilöiden välille, joista ongelmat ovat lähteneet alun perin liikkeelle. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asianomaiset henkilöt kutsutaan samaan tilaan ja heille kerrotaan saadut tiedot tai havainnot ongelmien olemassaolosta, sekä tehty päätös lähteä aktiivisesti selvittämään niitä. Päätäväisyys on lopputuloksen kannalta ratkaisevaa. Lopputulos on yleensä vaillinainen tapauksissa, joissa ei ole tarpeeksi päätäväisyyttä. Kun ongelmien käsittelyn välttämättömyydelle on kerrottu perustelut, on aiheellista kysyä myös muiden osapuolten näkemyksiä tarpeesta käsitellä asia loppuun. (Järvinen 2008, 174-176.)

Joskus voi kuitenkin käydä niin, etteivät muut näe ongelmaa laisinkaan, eivätkä koe tarvetta asioiden käsittelylle. Tästä syntyy ristiriitatilanne, joka myös tarvitsee omaa selvittämistä. Tyypillistä tämä on yksittäisen ihmisen synnyttämien ongelmien kohdalla, kun omassa käytöksessä ei nähdä vikaa, tai kuvitellaan, ettei ongelmakäyttäytymistä ole havaittu. Yllättävä

omaan toimintaan puuttuminen koetaan yleensä uhkaavana, jolloin reaktiona on kieltäminen tai hyökkäys. On siis tärkeää, ettei heti ensimmäisessä tapaamisessa edes yritetä edetä kovin pitkälle, vaan ongelmien olemassa osoitetaan ja todetaan vallitseva erimielisyys näkemyksissä ja sovitaan uusi ajankohta, jolloin ongelmaa työestetään seuraavan kerran. Etäisyyden ottaminen on tärkeää, koska henkilö on saattanut yllättyä tiedosta niin suuresti, että hän tarvitsee aikaa miettiä kyetäkseen käsittelemään asiaa järkevästi. Myöhemmin, esimerkiksi viikon päästä, hän voi olla valmiimpi myöntämään esitetyn ongelman todenperäisyyden. (Järvinen 2008, 174-176.)

Tilanne, jossa vain osa ryhmästä kokee jonkin asian ongelmalliseksi, voi syntyä melko helposti ja pienestä asiasta P2P:ssä. Sääntöjen noudattamatta jättäminen esimerkiksi ajoissa tulemisen suhteen saattaa olla muulle ryhmälle hiljaa hyväksytty itsestänselvyyys, kun joku ryhmässä saattaa kokea sen erittäin haitalliseksi. Monet Hyvinkään P2P-opiskelijat tulevat ympäristökunnista, jopa tunnin matkan päästä. Tällaiselle henkilölle on eri asia tulla koululle yhdeksäksi, kun joutuu lähtemään kotoa paljon aikaisemmin kuin Hyvinkäältä tuleva, jolloin he kokevat ryhmän muiden jäsenten tai oman myöhästelyn eri tavalla.

Yhden jäsenen toimintaan puuttuminen voisi hoitua helpoimmin siten, että koko muu ryhmä on yhtä mieltä ongelmasta ja että ongelma esitetään yhdessä ohjaajan kanssa. Ohjaajan läsnäolo osoittaisi, että tilanne vaikuttaa ongelmalliselta myös ulospäin, eikä vain esimerkiksi muiden opiskelijoiden yritykseltä syrjiä perusteettomasti tiettyä opiskelijaa.

Ongelmia selvitettäessä eri osapuolten olisi myös hyvä hakea perspektiiviä tilanteeseen ja omaan näkemykseensä. Omasta näkökulmastaan tulisi siirtyä ikään kuin ylöspäin, helikopteriperspektiiviin. Tällöin näkemys omasta puolesta, vastapuolesta ja tarpeesta puolustautua muuttuu. Helikopteriperspektiivistä ihminen voi siirtyä tarkastelemaan tilannetta ulkoapäin, jolloin hän voi huomata, että kaksi ihmistä riitelee, ja tilannetta on syytä muuttaa. Muutos alkaa siitä, että pääsee irti omasta näkökulmasta. Perspektiivin vaihtaminen viilentää tunteita ja antaa mahdollisuuden tarkastella asioita objektiivisemmin. (Korpi & Tanhua 2007, 99-100.)

Yleisperiaatteita avoimeen ongelmanratkaisuun ovat:

- avoimuus
- suora viestintä
- erilaisuuden hyväksyminen
- kiinnostus toisen kokemuksia ja mielipiteitä kohtaan
- kriittisyys
- ratkaisuhenkisyys
- luottamus

Avoimuutta tarvitaan nostamaan asiat yhteisen tarkastelun kohteeksi, jotta niitä voidaan työstää. Se ei kuitenkaan tarkoita, että asiaa selvitetessä keskustelu saisi ajautua muille raiteille, kuin työskentelyyn liittyviin pulmiin. Suora viestintä tarkoittaa asioista puhumista niiden oikeilla nimillä ja niille henkilöille, joita ne koskevat: yleistäminen tai vihjailu synnyttää helposti väärinkäsityksiä. Hyväksymällä erilaisuus saadaan keskustelun lähtökohdaksi se fakta, että ihmiset ovat erilaisia ja kokevat saman ongelman eri tavalla. Erilaisuus tulisikin nähdä voimavarana ja rikkautena, minkä vuoksi tulisi osoittaa kiinnostusta myös muiden näkemyksiä kohtaan. Asenne ”eihän noin voi ajatella” vaihdetaan ”noinkin voi ajatella -mielenkiintoista” asenteeseen. (Järvinen 2008, 176-178.)

Vaikka kaikkien tulisi saada tuoda esiin omat näkemyksensä ja asioista voidaan olla eri mieltä, pyrkimys toisten erilaisuuden hyväksymiseen ei kuitenkaan tarkoita, että toisten käytös tai mielipiteet pitäisi hyväksyä. On tärkeää esittää oma täydentävä tai eriävä kantansa, varsinkin jos koetaan jonkun aiheuttavan käytöksellään suoranaista vahinkoa muille. Ratkaisuhenkisyys on tavoiteltava tapa käsitellä ongelmia rakentavasti ja aktiivisesti. Sillä tarkoitetaan myös pohdintaa, miten ongelmatilanteissa voitaisiin jatkossa toimia entistä paremmin. Koska luottamus yleensä horjuu ongelmien synnyttyä, olisi tärkeää keskustella siitä, miten taataan ongelmien käsittelyn tapahtuvan luottamuksellisessa hengessä. Yhteisesti sovituille periaatteille ilmapiiriä voidaan vahvistaa ja luoda mahdollisia edellytyksiä arkojenkin ja tunnevaltaisten ongelmien onnistuneelle käsittelylle. (Järvinen 2008, 176-178.)

P2P:ssä luottamuksellisessa käsittelyssä voitaisiin käyttää joko erikseen nimettyä ohjaajaa, jonka tehtävänä olisi toimia ikään kuin puolueettomana tuomarina ongelmanratkaisussa, tai opiskelijoiden valitsemaa luottamushenkilöä. Avoimen ongelmanratkaisun yleisperiaatteiden tulisi olla selvillä kaikille, kun ongelmia aletaan selvittää, ja kaikkien tulisi sitoutua näihin periaatteisiin. Nämä periaatteet voitaisiin ottaa osaksi kaikille yhteisiä pelisääntöjä.

Jotta konfliktitilanteet saadaan ratkaistua, tulee jommankumman osapuolen joustaa. Tässä tilanteessa ihmisillä on taipumus esittää inhimillisiä kysymyksiä, kuten ”Miksi juuri minä?”,

”Miksi tämä toinen henkilö ei tee mitään asian eteen?”, ”Miksi minun on uhrauduttava?”. Vastaus näihin kysymyksiin on, että koska juuri kysymyksen kysyjä ymmärtää tilanteen. Kyseessä ei ole uhraus tai tappio, vaan korjaus, joka vaatii halua ja rohkeutta selvittää koko ryhmää rasittava ongelma. Jos konflikti jatkuu, voittajia ei ole ja tämä vaikuttaa negatiivisesti koko ryhmään, ehkä jopa koko yhteisöön. Konfliktin selvittäminen ja tilanteen päättäminen taas on voitto koko ryhmälle tai yhteisölle. (Korpi & Tanhua 2007, 100.)

Kun konflikti on ratkaistu ja sovittu tulevaisuuden toimintatavoista uusien tai ainakin vastaavien konfliktien ehkäisemiseksi, on ryhmän suunnattava tulevaisuuteen ja kyettävä jättämään konflikti taakseen. Uutta aikaa ei kuitenkaan pidä ajatella harmoniseksi ja täysin ristiriidattomaksi, vaan uusi aika tulisi nähdä uskaltamisena puuttua ristiriitoihin ja niiden ratkaisemiseen ajoissa. Ongelmat on hyvä tuoda esiin, sillä täydellinen yksimielisyys on yleensä harhaa. Ongelmien tuominen esiin sen vaikeuttamatta jokapäiväistä toimintaa on mahdollista painottamalla jokaisen vastuuta konfliktien ratkaisemisesta. Vastuuta ei siis jatkossakaan sysätä jollekin toiselle. (Jabe 2006, 99.)

4.3 Ennaltaehkäisevät toimenpiteet

Yhteisön toiminnan ja hyvinvoinnin kannalta olisi parasta, jos ristiriitojen syntyminen voitaisiin ennaltaehkäistä. Ennaltaehkäisy perustuu siihen, että tietyt asiat on yhteisössä asetettu järjestykseen ja ne toimivat. Koko yhteisö pitää näiden asioiden toimivuutta tärkeänä ja niihin tietoisesti panostetaan. Vastuu yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta koetaan yhteisenä. Toiminnasta käydään avointa kehityskeskustelua. Säännöllisissä kokouksissa tai tapaamisissa voidaan ottaa tavaksi käsitellä ongelmien syitä sekä sitä, miten nämä ongelmat voidaan poistaa. Tällä tavalla ryhmälle annetaan enemmän vaikutusmahdollisuuksia sekä ohjataan ja kannustetaan antamaan rakentavaa kritiikkiä, ja tällaista toimintaa saadaan niin sanotusti arkipäiväistettyä. (Jabe 2006, 96; Ristiriitojen selvittämiskäytäntöjä 2001, 9.)

P2P:ssä on alusta asti ollut tietyt säännöt, jotka uusille opiskelijoille on tuotu julki opintojen alussa ja koko opiskelijajoukolle tarvittaessa. Koska toimintamalli on ollut uusi, ei organisaatiolla itselläänkään ole ollut täysin valmista ratkaisua siihen, mitä asioita tulisi pitää tärkeimpinä ja miten vastuu sääntöjen noudattamisesta saataisiin yhteiseksi asiaksi. Tällä hetkellä ongelmana voi olla se, että vanhimmat opiskelijat (2008 aloittaneet) ovat ikään kuin omaksuneet löyhemmän mallin säännöistä ja vastuusta, koska heidän aloittaessaan toimintamalli niin sanotusti ”kokeili vielä siipiään”. Samaan aikaan, kun opiskelijajoukossa on näitä vanhempia opiskelijoita, mutta uusia opiskelijoita tulee joukkoon vuosittain ja heitä ohjataan uusien sääntöjen äärelle, he ehkä kuitenkin näkevät, että kokeneemmat opiskelijat noudattavat hieman omia sääntöjään.

Järvisen (2004, 53, 120) mukaan ongelma ei yleensä ole uuden oppimisessa vaan siinä, että opittaisiin pois vanhasta. Vanhasta luopuminen ja uuteen astuminen merkitsee aina samalla myös epävarmuudelle altistumista. Tilanteessa, jossa pitäisi aloittaa uusi toimintatapa, herää epämiellyttävä uutuuden ja epäonnistumisen pelko ja siksi ihmiset valitsevat yleensä mieluummin vanhan toimintarutiinin.

5 Ohjaajan rooli

Ryhmät ovat erilaisia, mutta niiden ohjaamisessa on yhteisiä piirteitä. Ohjauksen perustana on ryhmän tarve. Ryhmä tarvitsee toimiakseen jonkun, joka vastaa tehtävistä, jotka ovat sen olemassaololle välttämättömiä. Tärkeää on suunnan näyttäminen, visioiden luonti ja päätösten tekeminen. Ohjaamisen sävyn tulisi olla keskusteleva, kysyvä sekä valmentava. Ryhmää tulee auttaa mahdollisimman hyvin päätöksiin. Hyvä ohjaaja tukee ryhmää kantamaan vastuuta sekä hyvissä että huonoissa tilanteissa. Ohjaajan tulisi antaa suunta ryhmän toiminnalle ja kehittämiselle. Sisäinen organisointi mahdollistaa toimintaprosessien syntymisen työnjaon kautta. Palautteen antaminen pitää toiminnan suunnan oikeana ja mahdollistaa työnjaon. Ilman palautetta ryhmän jäsenet eivät ole varmoja, toimivatko he työnjaon mukaisesti, ja sisäinen työnjako rapautuu hyvin nopeasti. Myös riittävän tiedon välittäminen sekä ryhmän sisäisestä tilanteesta että ulkoisista olosuhteista on edellytys tavoitteelliselle toiminnalle. Nämä tehtävät kuuluvat tyypillisesti ryhmää johtavalle henkilölle tai ohjaajalle, mutta niitä kaikkia hänen ei tarvitse tehdä kokonaan itse. Jos ryhmä huolehtii joistakin näistä tehtävistä itse, tulee kaikkien ryhmän jäsenten tietää, kuka näistä tehtävistä vastaa ryhmässä. (Hirvonen 2007, 21; Kopakkala 2005, 89.)

P2P:ssä ryhmän tarve ohjaajalta saatuun ohjaukseen yleensä vähenee ja ohjauksen tarve kohdistuu enimmäkseen työhön itseensä. Suunnan näyttäminen on tärkeää alussa ja silloin, jos ryhmä on ajautumassa väärään suuntaan. Visioiden luonti on tarkoituksella jätetty ryhmien tehtäväksi ja päätöksetkin tehdään alustavasti ryhmästä käsin, joista tärkeimmät ohjaaja vahvistaa. Palautteen antaminen ja tiedon välittäminen ovatkin itsenäisen ryhmän tärkeimmät ohjaustarpeet. Oman kokemukseni mukaan tiedon välittäminen keskittyy enimmäkseen ulkoisiin olosuhteisiin (esimerkiksi toimeksiantajaan liittyvät asiat), eikä ryhmän sisäistä tilannetta kommentoida matkan varrella kovinkaan paljon, vaan enemmänkin projektin päätyttyä sparraustilanteessa.

Ohjaajan asiantuntijuus muodostuu neljästä osaamisalueesta ja ulottuvuudesta: substanssiosaamisesta, kehittämis- ja tutkimusosaamisesta, pedagogisesta osaamisesta sekä työyhteisöosaamisesta. Osaamiseen kuuluu myös tietämys siitä, että työyhteisössä toimiminen vaatii työelämän pelisääntöjen hallitsemista: vision, yhteisten tavoitteiden, pelisääntöjen sekä organisaatiokulttuurin merkityksen ymmärtämisestä työnteolle. (Rasinkangas 2004, 92-93.)

Pedagoginen osaaja hallitsee opetus-oppimisprosessiin liittyvän teorian ja käytännön. Ohjaajalta vaaditaan kykyä ohjata ryhmässä tapahtuvaa oppimista, toisaalta kykyä ja halua tukea hyvinkin erilaisten oppijoiden yksilöllisiä oppimistyyliä ja -strategioita. Tällöin pedagoginen osaaminen edellyttää empaattisuutta ja ihmissuhdetaitoja sekä kykyä olla aidosti kiinnostuneita opiskelijoista ja heidän kehittymisestään. Ohjaajan tehtäviin kuuluu ohjata opiskelijoita tiedon lähteille itseohjautuviksi oppijoiksi. Ohjaajan roolin muuttuessa entistä enemmän koulutuksen organisoijaksi ja prosessin ohjailijaksi, tulee hänen pystyä suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan koulutusta yhteistyössä muiden ohjaajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Ohjaaja on yleensä myös jossain määrin substanssiosaamisen kehittäjä. Tutkivan ja kehittävän ohjaajan on pidettävä osaamisensa ajan tasalla kehittämistyön metodien ja niiden käytännön sovellusten suhteen. (Rasinkangas 2004, 93.)

P2P on jo itsessään perinteisistä oppimistyyleistä poikkeava tapa opiskella, mikä voi tuoda lisää vaatavuutta ohjaajan pedagogiseen osaamiseen. Itseohjautuvuutta tiedonetsinnässä on tärkeää ohjata opintojen alkuvaiheessa riittävästi, jotta opiskelijan olisi tulevissa projekteissaan entistä helpompaa tarttua omaan aihe-alueeseensa ja löytää helposti ja tarpeeksi sellaista tietoa, jota ryhmä voi projektissaan hyödyntää. Yhteistyö muiden ohjaajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa on P2P:ssä itsestänselvyyttä, koska projektia ohjaa yleensä kaksi ohjaajaa, ja lukukauden aikana yksi ohjaaja on tekemisissä useiden eri toimeksiantajien kanssa.

Yhteistoimintaosaaminen liittyy ohjaajan toimintaan niin tiimeissä kuin sosiaalisissa verkostoissa, joten ohjaajalla tulee olla tiimityö-, vuorovaikutus- ja johtamistaitoja, sillä hän on sekä yksilö- että yhteistyötasolla myös oman työnsä johtaja ja kehittäjä. Itseohjautuvat ryhmät ovat melko itsenäisiä ja niillä on vastuuta, mikä edellyttää kuitenkin koko organisaation toimintatapojen tuntemusta. Ohjaajakin on oppija, joka kehittää itseään koko ajan ja uusii ammattitaitojaan. (Rasinkangas 2004, 93.)

Ryhmätyöskentelytasolla ohjaajan pitäisi osata kiinnittää huomiota tehottomaan toimintaan ja käsitellä erilaisia ryhmän jäseniä. Taito kannustaa ja antaa myönteistä palautetta edistää luonnostaan ryhmän toimintaa samalla tavoin kuin tarvittaessa kehittämään ohjaava rakentava palaute. Ohjausapua tarvitaan usein ongelmien ja tavoitteiden muotoilussa, etenkin alkuvaiheessa. Alussa ryhmän saattaa olla hankalaa löytää ongelmaa, tai sitä haetaan asian vierestä. Ongelmalähtöiseen oppimiseen tottuneidenkin opiskelijoiden on toisinaan vaikea muotoilla ongelmasta tavoitetta. (Rasinkangas 2004, 107-108.)

P2P:ssä ohjaajalle voi olla todella haasteellista huomata ryhmän toiminnan tehottomuus, jos projektin toteuttamisessa on sellaisia vaiheita, ettei tulosten syntyminen edellytä ryhmän läsnäoloa koululla, esimerkiksi teoriaosuuden kirjoittamisen vaihe. Toinen ongelma on, että

ryhmä saattaa näyttää päällepäin siltä, kuin kaikki työskentelisivät projektin parissa, vaikka todellisuudessa puolet ryhmästä tekee omiaan. Ryhmä voi myös peitellä toiminnan todellista tilaa, jos ohjaaja kysyy ryhmältä suoraan projektin etenemisestä. Tavoitteiden tai ongelman muotoilu voi olla ohjaajalle itselleenkin haasteellista, jos toimeksiantajan ohjeista ja toiveista ei synny helposti selkeää kuvaa odotuksista lopputulosta kohtaan. Oman kokemukseni mukaan ohjaajien on ollut vaikeampaa auttaa opiskelijoita määrittämään tavoitteita niissä projekteissa, joista ei ole tarkoitus synnyttää lopputulokseksi konkreettisia tuotoksia (esimerkiksi markkinointisuunnitelma tai tapahtuman toteutus), vaan projektin tarkoituksena on selvittää jotain asiaa, ilmiötä tai muuta vastaavaa, ja tehdä aiheesta johtopäätöksiä.

Ryhmän opetellessa toimimaan yhdessä se oppii samalla myös oppimaan yhdessä. Ilman organisaation tukea ryhmien oppiminen jää helposti satunnaisoppimisen tasolle. Organisaation tuleekin arvostaa tällaista työskentelytapaa ja tietoisesti päättää kehittävänsä ryhmiä. Muutosten tueksi tarvitaan opastavaa ohjausta, joka tulisi pitää heti ryhmätyöskentelyn aloitusvaiheessa. (Hirvonen 2007, 20.)

P2P:ssä ohjaajat painottavat alusta asti ryhmille sitä, että jokainen jakaisi oppimansa asiat koko ryhmän kesken. Esimerkiksi jos projektin teoriapohjan luominen jaetaan ryhmän jäsenten kesken aihealueittain, jää jokaiselle projektista käteen vain tämä yksi aihe ja näkökulma, jos opittuja asioita ei jaeta. Ryhmää kehittävänä toimenpiteenä voidaan sinänsä pitää sparrausta, jolloin ryhmä kuulee arvioita toiminnastaan, mutta ongelmana on, ettei ryhmä saa mahdollisuutta enää kehittää itseään niissä asioissa, joista se on saanut palautetta. Ryhmän oppimisen varmistamista ja tukemista voisikin hyödyttää jonkinlainen välisparraus.

6 Tutkimus

Tämä luku käsittelee opinnäytetyötä varten tehdyn tutkimuksen toteutusta, etenemistä, tuloksia ja niihin liittyvää pohdintaa. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi kyselyn sisällön taustaja ja näkökulmia. Toisessa osiossa tarkastellaan tuloksia aiheittain, verraten toisiinsa kysymyksiä, jotka on esitetty joko yksilön tai koko ryhmän näkökulmasta.

6.1 Toteutus

Opinnäytetyötä varten toteutettavassa kyselytutkimuksessa käytetään määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineiston keräämiseen käytetään siis kyselylomaketta, mikä on tavallisin aineiston keräämiseen käytetty tapa määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Kyselylomakettutkimuksessa vastaaja lukee itse kirjallisesti esitetyt kysymykset ja vastaa itse kirjallisesti. Tämä tapa sopii tutkimukseen erityisesti siksi, että aiheeseen liittyviä asioita on helpompaa käsitellä anonyymisti, koska opiskelijajoukko on suhteellisen tiivis ja pieni. Kyselylomakkeen

suurin haitta on tutkimusaineiston kato, eli suuri riski vastausprosentin alhaisuuteen. Sähköiseen kyselyyn liittyy tutkimuseettinen ongelma, koska vastaajan anonymiteetin täydellinen turvaaminen on vaikeaa. Tutkimuksen kannalta ei kuitenkaan ole tarpeen missään vaiheessa lähteä jäljittämään vastaajia esimerkiksi IP-osoitteiden avulla. (Vilka 2007, 73-75.)

Kyselyssä on käytetty pääosin vaihtoehtokysymyksiä ja muutamaa avointa kysymystä lisäinformaation saamiseksi. Vaihtoehtokysymyksiä on käytetty Likertin asteikon tavoin esittämällä väittämiä, joihin vastaaja vastaa valitsemalla vaihtoehdoista:

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Lomakkeen analysointia varten kyselylomakkeeseen on vaihtoehdoille annettu arvot 1-5 yllä esitetyn järjestyksen mukaan. Tällainen kysymysten asettelu on vastaajille mitä luultavimmin tuttu, sillä P2P:n lukukausittaiset palautekyselyt toteutetaan samantyyppisellä viisiportaisella asteikolla.

Kyselyyn sisältyy neljä teemaa:

- Toimiva ryhmä
- Yhteistyön toimivuus
- Ongelmien käsitteleminen
- Ongelmien ennaltaehkäisy

Näiden neljän teeman lisäksi kysymyksissä esiintyy kolme näkökulmaa: yksilö ryhmässä, ryhmä kokonaisuutena sekä ohjaaja. Ennen teemakohtaisia kysymyksiä kysytään taustamuuttujina henkilötietoja: opintojen aloitusvuosi sekä sukupuoli. Näillä on eniten vaikutusta tutkittavien asioiden kannalta. Aloitusvuosi on esimerkiksi vastaajan ikää tärkeämpi tekijä, sillä aiemmin aloittaneilla on pääsääntöisesti enemmän kokemusta ryhmätyöskentelyssä P2P:ssä.

Teemat on valittu siten, että ensin käsitellään yksilön tuntemuksia ryhmässä olemisesta yleensä ja omasta toiminnasta. Kysymykset liittyvät ryhmän kehitysvaiheiden edellyttämiin asioihin sekä ryhmän perustoimintaa takaaviin tekijöihin, kuten rooleihin, sääntöihin ja avoimuuteen. Näillä kysymyksillä pyritään selvittämään, ovatko jotkin ongelmat lähtöisin jo näistä perustekijöistä ja nouseeko mahdollisesti tiettyjä tekijöitä erityisesti esiin. Kysymyksissä sel-

vitetään sekä vastaajan näkemys omasta toiminnastaan ja vastuustaan ryhmässä, että vastaajan kokemus ryhmän toiminnasta.

Seuraavaksi käsiteltävä yhteistyön toimivuus keskittyy niihin tekijöihin, joista toimiva yhteistyö syntyy, kuten erilaisuuden sietäminen ja palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Teeman neljäs kysymys mittaa myös vastaajan näkemystä yksilön vaikutuksesta koko ryhmän yhteistyön toimivuuteen. Tässäkin teemassa kysymykset ovat sekä yksilön, että ryhmän vaikutusta mittaavia. Teeman viimeinen kysymys selvittää vastaajan näkemystä ohjaajan kiinnostuksesta ryhmän yhteistyön toimivuutta kohtaan. Tämä johdattelee pohtimaan ryhmässä esiintyneitä epäkohtia ja miten niitä on käsitelty.

Ongelmien käsittelemisen osio selvittää vastaajan näkemystä omasta osuudestaan ongelmien syntymiseen ja hoitamiseen, ja toisaalta vastaajan näkemystä ryhmän tavasta toimia ongelmatilanteissa sekä yksilön ja ryhmän pyrkimystä kehittyä. Ongelmien ennaltaehkäisy perustuu useisiin edellä teoriaosiossa esitettyihin tekijöihin ja ihmisten asenteisiin, jotka vaikuttavat ongelmien oikeanlaiseen käsittelyyn. Tämä osio selvittää myös vastaajan näkemystä siitä, kuinka paljon ohjaajien odotetaan osallistuvan ongelmien hoitamiseen. Tämä teema sisältää väitteitä, joilla mitataan vastaajien asenteita. Mitattavat asenteet ovat varsin yleisiä ja vaikuttavat tapaan lähestyä ongelmia. Teema sisältää kaksi ”vastakkaista” väittämää: ”Ongelmat syntyvät ihmisistä” sekä ”ongelmat syntyvät asioista”. Näillä kysymyksillä saadaan selville, nähdäänkö ongelmat asalähtöisesti, vai henkilöityvätkö ongelmat. Yksi asennetta mittaavista väitteistä on: ”Yhteistyöhön liittyvät ongelmat ovat selitettävissä henkilökemioilla”. Ryhmässä esiintyviä ongelmia saatetaan usein perustella tällaisella väitteellä, vaikka todellisuudessa aikuiset ihmiset pystyvät niin halutessaan työskentelemään yhdessä asalähtöisesti, persoonallisista tekijöistä huolimatta. Tätä kautta väite mittaa vastaajan näkemystä ongelmien hoitamisesta.

Teeman loppuun on sisällytetty yksi eri tavalla aseteltu kysymys. Kysymys perustuu neljään perustekijään P2P:n oppimisprosessissa. Nämä neljä tekijää ovat opiskelija itse, ryhmä jossa opiskelija tekee projektia, ohjaaja sekä toimeksiantaja. Kysymyksessä vastaajan tulee valita vain yksi, jolle kuuluu päävastuu ongelmien selvittämisestä. Näin mitataan vastaajan yleistä näkemystä siitä, tulisiko ongelmia hoitaa sisä- vai ulkopuolelta käsin. Sisäpuolelta käsiteltäessä ongelma on ensisijaisesti joko yksilön tai ryhmän, ulkopuolelta käsiteltäessä odotetaan ohjaajan tai toimeksiantajan tekevät ongelmille jotain.

Viimeinen teema, ongelmien ennaltaehkäisy, selvittää vastaajan näkemystä ja toiveita siitä, millä tavoin tulevaisuudessa tulisi toimia ongelmien selvittämiseksi ja millaisia keinoja käyttämällä ongelmia voitaisiin ennaltaehkäistä. Kysymykset tarjoavat eri vaihtoehtoja ennaltaehkäisyyn lähteeksi: koko ryhmä (ilman ohjaajaa), yksilötoiminnan kehittäminen ohjaamalla,

ryhmätoiminnan kehittäminen ohjaamalla, ohjaajat (puuttuminen, ryhmien muodostaminen) sekä koko koulutuslinjan yhteinen käytäntö.

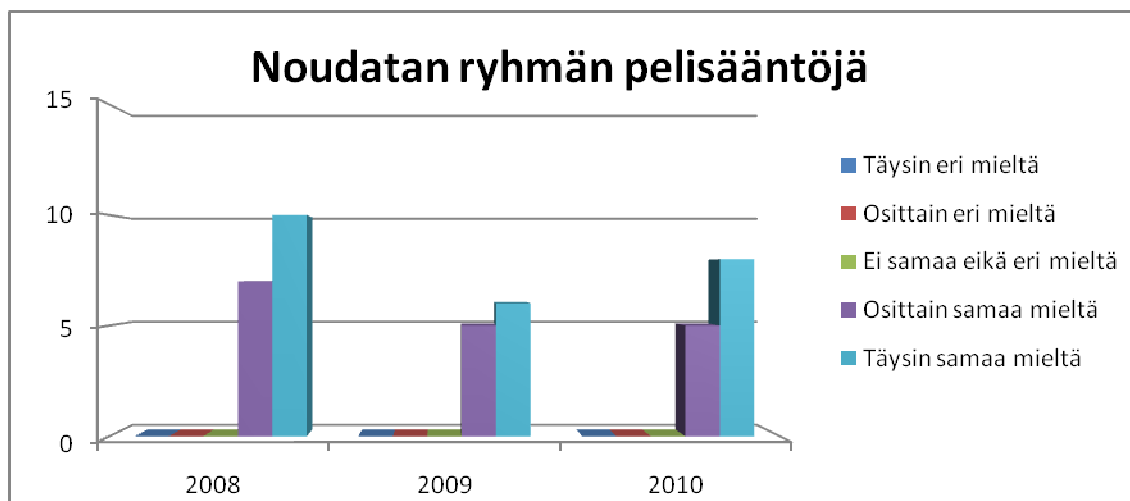
Loppuun on sijoitettu avoin kysymys, johon vastaaja voi vielä tarkentaa ajatuksiaan tuen tarpeesta ryhmätoiminnan takaamiseksi sekä toiveita tulevaisuuden toimenpiteistä ryhmätoiminnan kehittämiseksi.

6.2 Tulokset

Kysely testattiin maanantaina 13.12. kahdella samanlaisessa opiskeluympäristössä, mutta eri toimipaikassa (Kerava) opiskelevilla opiskelijoilla. Testauksessa kyselylomakkeesta ei nousut esiin muuta korjattavaa, kuin avoimeen kysymykseen vastaamisen muuttaminen vapaaehtoiseksi. Testaajien mielestä kysely oli selkeä ja toimiva. Kysely lähetettiin tiistaina 14.12. sähköpostitse P2P:n sihteerin kautta kaikille Hyvinkään P2P:n opiskelijoille ja sitä pidettiin auki perjantaihin 17.12. asti. Kysely lähetettiin 80 opiskelijalle, joiden joukossa myös ne opiskelijat, jotka olivat ilmoittautuneet poissaolevaksi kyseisenä lukukautena. Vastauksia saatiin 41kpl, eli vastausprosentti oli 51. Kyseisistä opiskelijoista 32 % on miehiä, joten naisten huomattavasti suurempi osuus vastanneista on luonnollista. Opiskelijaryhmien koossa aloitusvuosittain ei ole merkittäviä eroja.

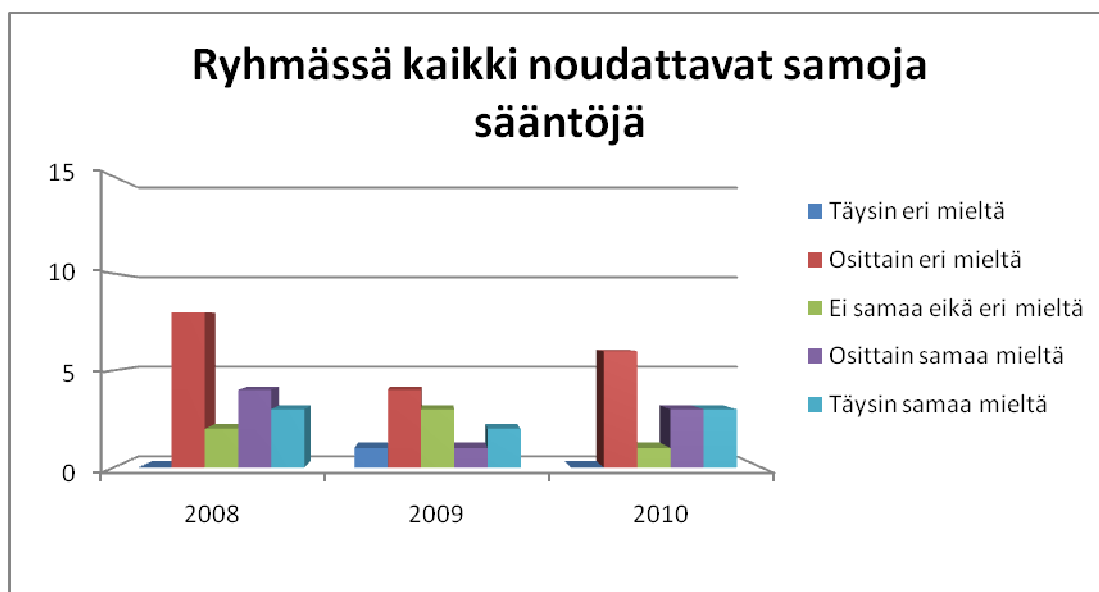
Kyselyyn vastanneista naisia oli 85,37 % ja miehiä 14,63 %. Vastaukset jakautuvat aloitusvuosien mukaan seuraavasti: 2008 aloittaneet 41 %, 2009 aloittaneet 27 % ja 2010 aloittaneet 32 %. Jatkossa kerrottaessa opiskelijaryhmistä aloitusvuosittain käytetään ilmaisua 08:t, 09:t ja 10:t. Tekstiversio kyselylomakkeesta on liitteenä työn lopussa (liite 1).

Ensimmäisen teeman (Toimiva ryhmä) kysymysten vastauksista voidaan päätellä, että ryhmätyöskentely koetaan useimmiten helpoksi. Selvimmäksi oman roolinsa ryhmässä kokivat 08:n opiskelijat, eniten epäselvyyttä kokivat 09:n opiskelijat. Kuvat 4 ja 5 havainnollistavat selkeällä tavalla, miten oma toiminta koetaan verrattuna ryhmän toimintaan:



Kuva 4: Noudatan ryhmän pelisääntöjä (n=41)

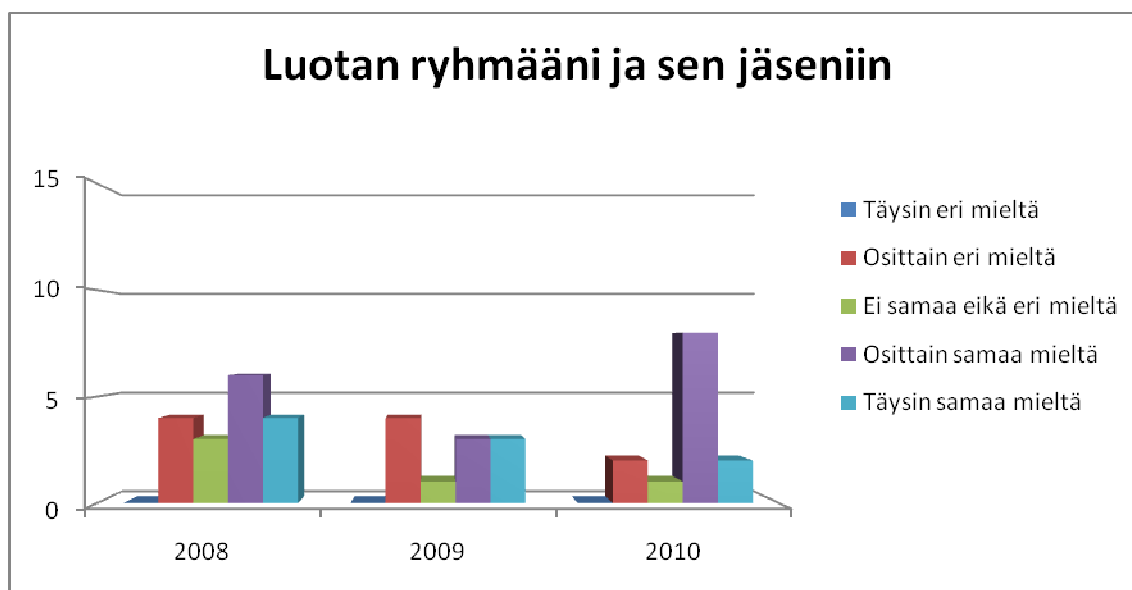
Suurin osa opiskelijoista on väitteestä täysin samaa mieltä, ja loput osittain samaa mieltä, eli omalta osaltaan opiskelijat kokevat noudattavansa ryhmän sääntöjä niin kuin kuuluu, mutta seuraavasta kuvasta 5 käy ilmi, että ryhmän käytös nähdään eri tavalla:



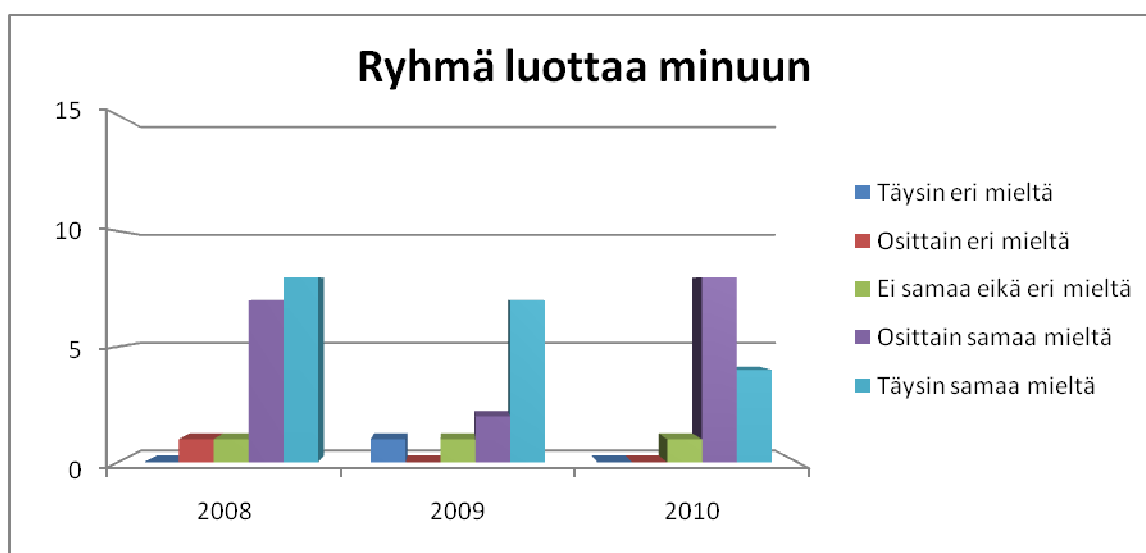
Kuva 5: Ryhmässä kaikki noudattavat samoja sääntöjä (n=41)

Vaikka kaikki vastaajat kokevat itse noudattavansa ryhmän pelisääntöjä, suurin osa opiskelijoista kuitenkin kokee, etteivät kaikki ryhmän sisällä noudata samoja sääntöjä. Näistä vastakkaisista näkemyksistä voidaan päätellä, että opiskelijat eivät välttämättä osaa tarkastella omaa toimintaansa objektiivisesti ja että säännöt eivät ole täysin selvät.

Opiskelijat kokevat kantavansa vastuun ryhmän kokonaistoiminnasta, ja vahvimmin väitteestä olivat samaa mieltä 08:n opiskelijat. Parhaiten ryhmänsä jäseniin luottavat 10:n opiskelijat, mutta yleisesti ottaen opiskelijat eivät täysin luota ryhmäänsä ja sen jäseniin. Muun ryhmän kuitenkin koetaan luottavan opiskelijaan vastaajan näkökulmasta, eniten ryhmän koetaan luottavan 08 opiskelijoiden keskuudessa. Pidempään opiskelleille suurempi luottamuksen määrä on tietysti luonnollista, koska he ovat ehtineet tutustua toisiinsa pitempään. Kuvat 6 ja 7 havainnollistavat asiaa:



Kuva 6: Luotan ryhmääni ja sen jäseniin (n=41)

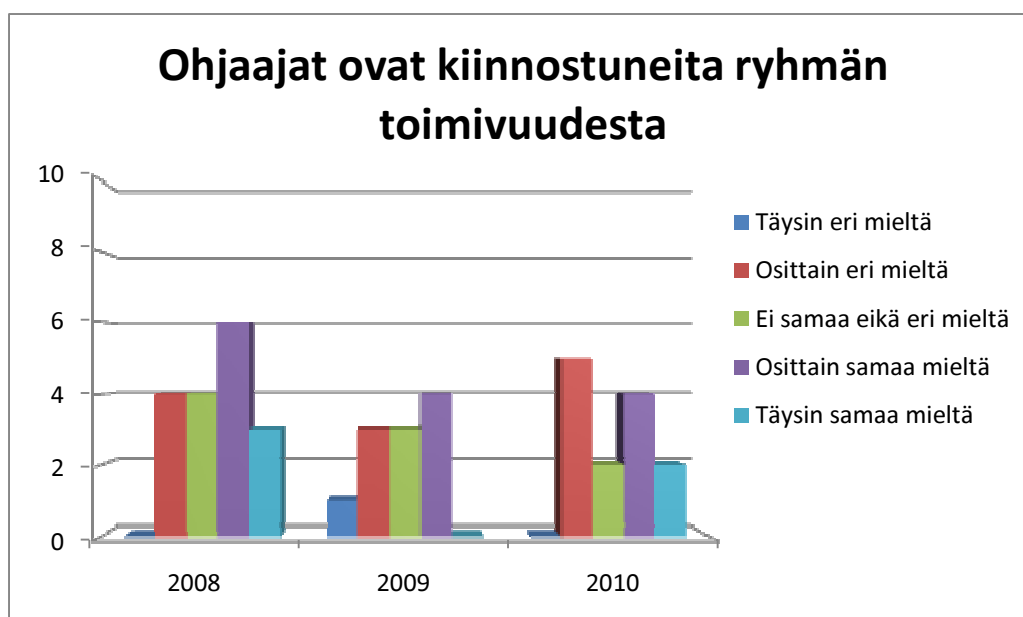


Kuva 7: Ryhmä luottaa minuun (n=41)

Koko ryhmän koetaan enimmäkseen pyrkivän yhdessä sille asetettuun tavoitteeseen, mutta tilanne koetaan enemmänkin kohtalaiseksi kuin hyväksi. Opiskelijat ovat enimmäkseen osittain samaa mieltä väitteestä ”Ryhmässä voi toimia avoimesti”. Eniten samanmielisiä ovat 10:n opiskelijat.

Toisen teeman (Yhteistyön toimivuus) vastauksista selviää, että opiskelijat kokevat sietävänsä erilaisuutta (esimerkiksi toimintatavoissa ja näkemyksissä) hyvin, eniten samaa mieltä olivat 08:n opiskelijat. Ryhmän erilaisuuden sietämisestä koettiin olevan enimmäkseen osittain samaa mieltä, mutta kuten sääntöjen noudattamisessa, myös tässä kokemus on myönteisempi omasta käytöksestä. Palautteen antamisesta muille ryhmän jäsenille opiskelijat ovat enimmäkseen osittain samaa mieltä. Palautetta ei kuitenkaan koeta saatavan samassa suhteessa. Eniten palautetta muilta ryhmän jäseniltä kokee saavansa 08:n opiskelijat ja vähiten 09:n opiskelijat. Yhteistyön sujumuuden koetaan vaikuttavan motivaatioon. Suurin osa opiskelijoista kokee voivansa vaikuttaa yksilöinä ryhmän yhteistyön toimivuuteen, paitsi 09:n opiskelijoista osa kokee olevansa osittain eri mieltä.

Väite ”Ohjaajat ovat kiinnostuneita ryhmän toimivuudesta” jakaa opiskelijoiden mielipiteet kaikilla vuosiluokilla. Vastausten jakaumaa havainnollistaa kuva 8:



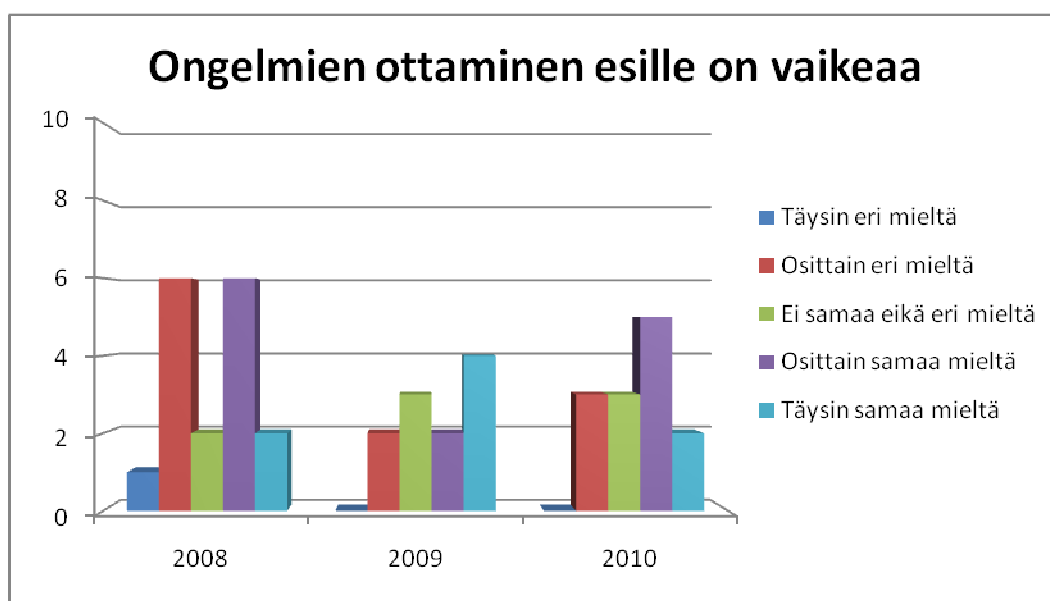
Kuva 8: Ohjaajat ovat kiinnostuneita ryhmän toimivuudesta (n=41)

Väitteestä ollaan enimmäkseen osittain samaa mieltä, paitsi 10:n opiskelijat ovat vahvimmin osittain eri mieltä. Opiskelijat kokevat siis asian hyvin eri tavoin. Asian kokeminen hyvin eriävällä tavalla voi selittyä esimerkiksi sillä, ettei kaikilla opiskelijoilla ole saman verran kokemusta samoista ohjaajista. Jollakin opiskelijalla on voinut olla lähes aina sama ohjaaja kaikis-

sa projekteissa, ja vastaavasti joku toinen ohjaaja vain hyvin harvoin (projekteja ohjaa yleensä kaksi ohjaajaa). Opiskelijat kokevat enimmäkseen osaavansa ottaa tilaa ryhmässä, ja toisaalta osaavansa antaa tilaa ryhmässä muille. Molemmista väitteistä ollaan enimmäkseen osittain samaa mieltä, eli opiskelijat kokevat, että enemmänkin tilaa voisi ottaa ja toisaalta antaa muille ryhmässä.

Kolmannen teeman (Ongelmien käsitteleminen) vastauksista saadaan selville, että opiskelijat kokevat enimmäkseen pyrkivänsä omalta osaltaan kehittämään ryhmän toimintaa, mutta ryhmän ei koeta yhtä paljon pyrkivän kehittämään toimivuuttaan. Eniten ryhmä pyrkii kehittämään toimivuuttaan 08 opiskelijoiden mielestä. Omasta osuudesta kysyttäessä suurin osa opiskelijoista on joko täysin tai osittain samaa mieltä, mutta ryhmän toiminnasta kysyttäessä vastaukset jakautuvat enemmän myös vaihtoehdoille ei samaa eikä eri mieltä ja osittain eri mieltä.

Opiskelijat kokevat myös enimmäkseen osaavansa käsitellä ryhmän ongelmatilanteita. Väite ”Ongelmien ottamisen esille on vaikeaa” (kuva 9) jakaa opiskelijoiden mielipiteitä, etenkin 08:n opiskelijoissa.

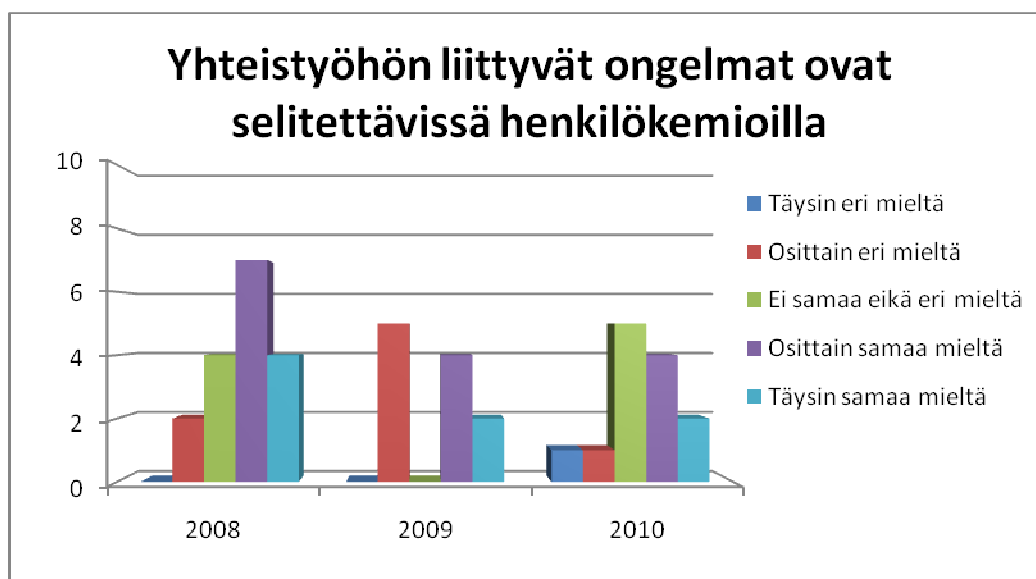


Kuva 9: Ongelmien ottaminen esille on vaikeaa (n=41)

Vastausten taustalla voi olla puhtaasti persoonallisuuserot. Ongelmien ottamista esille ei täysin koeta vaikeaksi, mutta se ei kuitenkaan ole toisaalta helppoakaan. Tämä voi johtua siitä, että ihmisillä ylipäätään on erilaisia kokemuksia ja keinoja ongelmien selvittämiseen sekä siitä, että opiskelijoille ei ehkä ole täysin selvää, mitä koulu ympäristönä toimintatapojensa puolesta odottaa heidän tässä tilanteessa tekevän. Opiskelijoille ei ehkä ole tarpeeksi painotettu, että jos ongelmia on, ne tulee ottaa esille.

Myös väite ”Asioihin puuttuminen voi pahentaa tilannetta” jakaa mielipiteet niin ylipäätään kuin vuosiluokkienkin kesken. Koko vastausjoukkoa tarkasteltaessa voidaan todeta, että vaihtoehdot ”osittain eri mieltä” ja ”osittain samaa mieltä” on valittu lähes yhtä usein. Tämäkin voi liittyä persoonallisuuseroihin sekä aiempiin kokemuksiin ongelmien selvittämisestä.

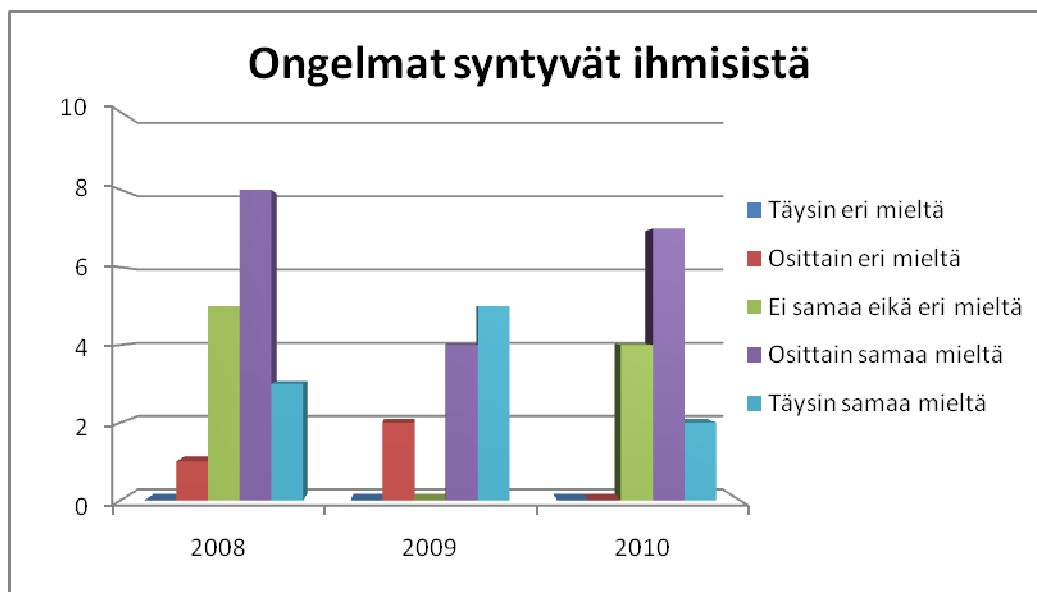
Väitteen ”Yhteistyöhön liittyvät ongelmat ovat selitettävissä henkilökemioilla” vastaukset eroavat toisistaan vuosiluokittain (kuva 10):



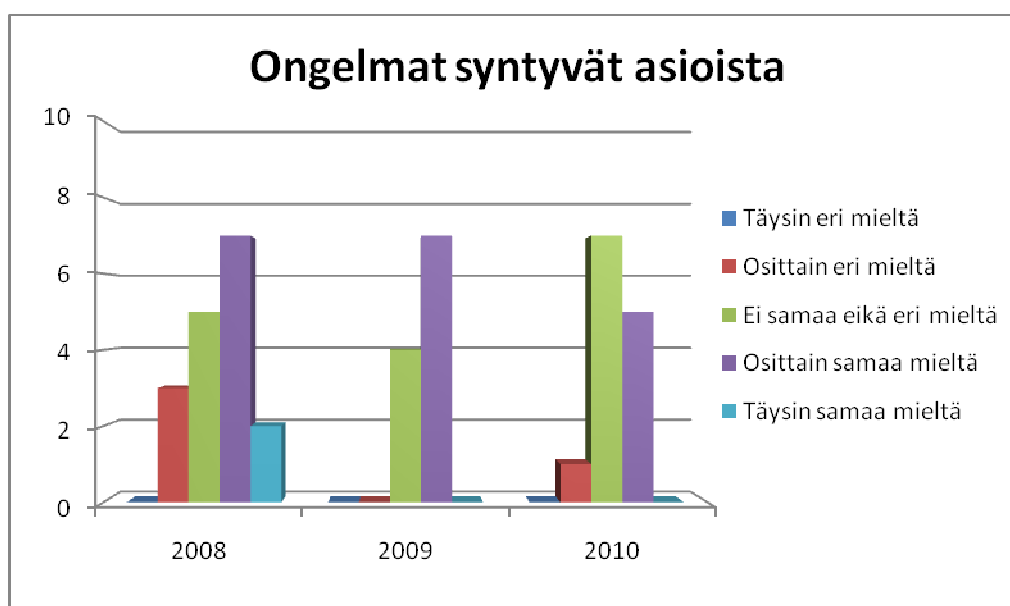
Kuva 10: Yhteistyöhön liittyvät ongelmat ovat selitettävissä henkilökemioilla (n=41)

Eniten samaa mieltä ovat 08:n opiskelijat, selkeimmin mielipiteet ovat jakautuneet kahtia 09 opiskelijoiden kesken, ja 10:n opiskelijoista suurin osa on joko samanmielisiä, tai ei samaa eikä eri mieltä. Koko vastausjoukkoa tarkasteltuna suurimman osan opiskelijoista voidaan katsoa olevan väitteestä osittain samaa mieltä.

Kahden seuraavan väitteen tarkoituksena oli selvittää opiskelijoiden alttiutta henkilöitä ongelmia ja toisaalta kykyä erottaa työskentelyyn liittyvät asiat henkilöistä.



Kuva 11: Ongelmat syntyvät ihmisistä (n=41)



Kuva 12: Ongelmat syntyvät asioista (n=41)

Kuvioista 11 ja 12 voidaan päätellä, että opiskelijat kokevat ongelmien syntyvän sekä asioista, että ihmisistä. Hieman enemmän samanmielisyyttä on kuitenkin väitteessä ”Ongelmat syntyvät ihmisistä”, joten tällä joukolla voidaan katsoa olevan ehkä taipumusta henkilöidä ongelmia. Henkilökemioihin on myös helpointa vedota ongelmatilanteessa, kuten sivulla 35 on kerrottu. Tähän tulisi kiinnittää huomiota ja ohjata opiskelijoita ajattelemaan asialähtöisemmin.

Ryhmän koetaan olevan yhteisesti vastuussa ongelmien selvittämisestä, kaikki vastaukset ovat joko osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Väitteestä ”Ongelmatilanteessa ryhmä pyrkii etsimään syntipukin ongelmilleen” ei nouse selkeästi esille tiettyä vastausta, vaan suu-

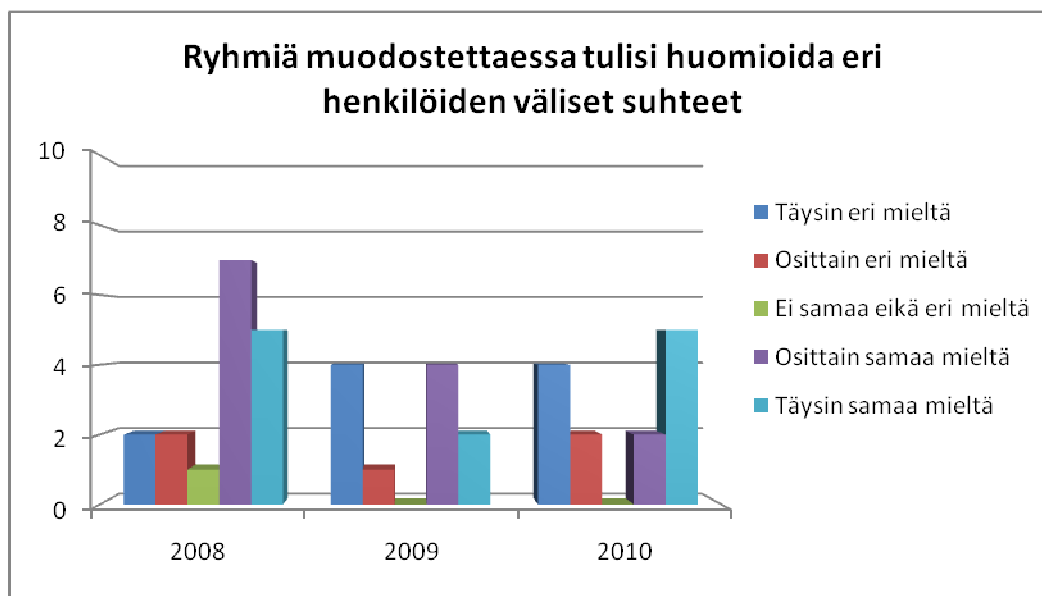
rin osa vastauksista on jakautunut tasaisesti keskimmäisten vaihtoehtojen välille. Opiskelijoilla ei ehkä ole selkeää kokemusta syntipukki-ilmiöstä, sillä sen syntymiseksi ryhmän pitää yleensä olla toiminnassa aika pitkään. Ryhmän sisäiset suhteet voivat myös olla sellaiset, ettei kenestäkään varsinaisesti tehdä syntipukkia, vaikka jokainen ajattelisi saman henkilön tuottavan ongelmia.

Ohjaajia koetaan olevan helppo lähestyä eniten 08 opiskelijoiden keskuudessa. Tämä voi osittain selittyä sillä, että he ovat olleet pisimpään tekemisissä ohjaajien kanssa, mutta toisaalta kielteisimmät vastaukset ovat 09:n opiskelijoilla, eli asia ei täysin selity opintojen pituudella. Kuten aiemmin todettiin väitteen ”Ohjaajat ovat kiinnostuneita ryhmän toiminnasta” kohdalla, opiskelijoilla voi olla hyvin erilaisia kokemuksia sen mukaan, minkä verran kenenkin ohjaajan kanssa on tehty projekteja.

Teeman viimeinen kysymys selvitti opiskelijoiden näkemystä siitä, kenellä on päävastuu ryhmän ongelmien selvittämisestä, yksittäisellä ryhmän jäsenellä, koko ryhmällä, ohjaajalla vai toimeksiantajalla. Lähes kaikki opiskelijat vastasivat koko ryhmällä, mutta muutaman mielestä päävastuu on ohjaajalla. Opiskelijat ymmärtävät, ettei yksi henkilö pelkästään johda koko ryhmää ongelmiin, ja toisaalta ryhmän ongelmat ja niiden selvittäminen ovat kaikkien sen jäsenten asia.

Viimeinen teema (Ongelmien ennaltaehkäisy) on kautta linjan jakanut vastauksia tasaisesti. Ryhmän tulisi pitää tapaamisia, joissa pohdittaisiin yhteistyön sujuvuutta eniten 08 opiskelijoiden mielestä. Myös 10:t ovat enimmäkseen samanmielisiä, mutta 09:n opiskelijoissa on eniten ”osittain eri mieltä”- vastauksia. Opiskelijat kokevat enimmäkseen, että opintojen aikana tulisi saada ohjausta ryhmän toiminnan parantamisesta. Aivan niin tarpeelliseksi ei koeta ohjausta henkilökohtaisten yhteistyötaitojen parantamisesta, mutta tämänkin väitteen kohdalla vastaukset ovat enimmäkseen samanmielisiä.

Väite henkilöiden välisten suhteiden huomioimisesta ryhmien muodostuksessa jakaa mielipiteet vahvasti, mitä havainnollistaa kuva 13:



Kuva 13: Ryhmiä muodostettaessa tulisi huomioida eri henkilöiden väliset suhteet (n=41)

Eniten samaa mieltä ovat siis 08:n opiskelijat. 09:n ja 10:n vastaukset jakautuvat hyvin tasaisesti molempiin päihin. Koko vastausjoukkoa tarkasteltaessa voidaan huomata, että enemmistö on osittain tai täysin samaa mieltä. Ei kuitenkaan voida päätellä, ajattelevatko opiskelijat suhteiden huomioimisen siten, että huonosti toimeen tulevia ei sijoiteta samaan ryhmään, vai siten, että jokaisessa projektissa opiskelijalla on vähintään yksi ”hyvä kaveri”, vai molempia. Ryhmiä muodostettaessa opiskelijat ovat toisinaan saaneet esittää toiveensa, kenet haluaisivat samaan projektiryhmään. Jokaisen kohdalla tätä toivetta ei kuitenkaan aina pystytä täyttämään.

Opiskelijoiden mielestä ohjaajien tulisi puuttua havaitsemiinsa yhteistyöongelmiin. Opiskelijat tarvitsevat tukea ongelmatilanteiden ratkaisemiseen, ehkä jo esille ottamisen vaiheessa. Joskus tämä voi olla ohjaajalle haastavaa, jos hän ei näe ryhmää sen työskennellessä, tai jos kysyttäessä asioiden sanotaan olevan kunnossa. Tällaisessa tilanteessa ohjaajan tulisi ehkä sanoa suoraan, että on huomannut ryhmän toiminnassa ongelmia, jolloin ryhmä tai joku sen jäsenistä voisi rohkaistua myöntämään asian.

Avoimeen kysymykseen tuli vastauksia yhteensä 17. Vastaaminen tähän ei siis ollut pakollista. Kysymys oli seuraava: ”Millaista tukea ja toimenpiteitä ryhmät tulevaisuudessa tarvitsisivat toimivan yhteistyön takaamiseksi sekä ryhmätoiminnan kehittämiseksi?” Tässä tiivistelmä vastausten sisällöstä:

Ryhmiiin ja projektien jakautumiseen haluttaisiin voida itse vaikuttaa. Ohjaajilta toivotaan nopeaa ja tehokasta reagointia ongelmatilanteisiin. ”Siivellä roikkumiseen” halutaan ratkaisukeinoja, kuten yksilön arvosanan ja/tai opintopistemäärän laskemista projektissa tai mah-

dollisuutta ”irtisanoa” tällä tavalla käyttäytyvä opiskelija. Vastaavasti jos joku tekee enemmän kuin muut, tulisi hänen saada enemmän pisteitä. Yhdessä vastauksessa ehdotetaan, että ”motivoituneiden ihmisten pitäisi päästä samoihin ryhmiin ja vähemmän motivoituneiden pitäisi keksiä keino parantaa omaa työtään” (nainen ’10). Ryhmän jäsenillä tulisi olla samat tavoitteet esimerkiksi arvosanan suhteen.

Toimintatapojen tulisi olla yhtenäisiä ja kaikille yhteisiä. Yhteistyösäännöistä tulisi olla selkeät ohjeet kaikille. Yhteisillä säännöillä voitaisiin tukea ryhmän omia sääntöjä, joista usein lipsutaan. Sääntöjen noudattamatta jättämisestä tuli olla selkeälinjaiset seuraukset. Viikoittaisissa tapaamisissa käytäisiin läpi, mitä kukakin on tehnyt ja minkä verran, ja onko jollakin vaikeuksia selvittää omasta osuudestaan.

Ongelmatilanteisiin, ryhmädynamiikkaan, tiimin kehittämiseen ja yhteistyötaitoihin liittyvää opastusta tulisi saada esimerkiksi luentojen tai koulutuspäivien muodossa sekä opintojen alussa toteutettavalla ryhmätoimintaan liittyvällä projektilla.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia ongelmia opiskelijat ovat kohdanneet ryhmätyöskentelyssä, millaista apua he olisivat tilanteen selvittämiseksi kaivanneet ja mitä opiskelijoiden mielestä voitaisiin tehdä vastaavien ongelmien ennaltaehkäisemiseksi. Tutkimusongelmana tässä tutkimuksessa oli ryhmätyöskentelyn ongelmatilanteiden hoitaminen ja ennaltaehkäisy. Saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että suurimmat ja yleisimmät ongelmat löytyivät.

Tutkimuksen reliabiliteetti on kyseistä vastausjoukkoa tutkittaessa hyvä, mutta jos tutkimus toistettaisiin esimerkiksi vuoden päästä, jonkinlaista poikkeavuutta voisi tulla, koska yksi vuosiluokka olisi vaihtunut ja mahdollisesti myös ohjaajien joukossa olisi muutoksia. Jos toiminta jatkuisi kuten tähänkin asti, voidaan esiin nousseiden yleisimpien ongelmien katsoa pysyvän osana ryhmien toimintaa, koska ongelmat koskivat koko vastausjoukkoa aloitusvuodesta riippumatta.

Tutkimuksen ulkoinen validiteetti eli yleistettävyyks on korkean vastausprosentin myötä kohtalainen ja koska tutkimuksessa käsiteltiin koko populaatiota (Hyvinkään P2P-opiskelijat). Tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää Hyvinkään P2P:ssä, mutta ei Tikkurilan P2P:ssä, koska toiminta ei ole täysin samanlaista. Sisältövaliditeetin takaamiseksi opinnäytetyön teoriaosuus määrittelee tarkasti useita erilaisia yhteistyöongelmia ja yhteistyön toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä, ja tutkimus pohjautuu tähän teoriaan. Tutkimuksella ei ole selkeää mittaria, koska

tutkimuksessa ei mitata vain yhtä asiaa, vaan käsitellään useita asioita, asenteita ja ilmiöitä samanaikaisesti.

Kyselyssä käytetyt kysymykset tutkivat sitä asiaa, mitä oli tarkoituskin tutkia. Kysymyksiin oli sisällytetty asioita, joista ongelmat yhteistyössä yleensä syntyvät ja mitä toimiva yhteistyö edellyttää. Tulosten perusteella voidaan myös esittää, millaisia ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä opiskelijat kaipaavat.

7 Tiimisopimus

Opiskelijoiden tulee projektin alussa tehdä tiimilleen tiimisopimus. Tällä hetkellä opiskelijoille ei ole tehty yhteistä tiimisopimus pohjaa, vaan jokainen tiimi on luonut omansa niistä asioista, jotka koetaan tärkeimmiksi. Kyselyn tuloksista käy ilmi, että opiskelijat kaipaavat kaikille yhteisiä, selkeitä toimintaohjeita ja sääntöjä. Kaikille yhteinen tiimisopimus voi olla toimiva osa tätä kokonaisuutta, jos tiimisopimuksen tekeminen ja olemassaolo otetaan vakavasti, ja jokainen todella huolehtii tekevänsä oman osuutensa sopimuksessa sovituista asioista.

Tiimisopimus on tärkeä ohjaamisen apuväline tiimiytymisen alkuvaiheessa. Se auttaa hakemaan suuntaviivoja ja rajoja toiminnalle. Ryhmän onnistumiseen vaikuttavia asioita voidaan myös käsitellä sen kautta. (Skyttä 2005, 91)

Tiimisopimuksen olisi hyvä käsitellä seuraavia asioita:

- Perustehtävä ja tavoitteet
- Tiimin rakenne ja toimintatavat: vastuunjako, toimintatavat, osaaminen ja sen kehittäminen, ajanhallinta, yhteiset pelisäännöt
- Vuorovaikutus: tiedonkulku, kokouskäytännöt, palautteenanto, kehityskeskustelut, ristiriitojen käsittely
- Toiminnan kehittäminen: yhteisvastuullisuus, toiminnan arviointi, yhdessä oppiminen

(Lempäälän kunnan kehittämisohjelma, 7-8)

Liitteinä (Liite 2 ja 3) työn lopussa on edellä lueteltujen asioiden, tutkimustulosten ja oman kokemuksen pohjalta tehty tiimisopimusmalli ja esimerkki kyseisestä tiimisopimuksesta käytännössä. Yllä olevassa listassa on lueteltu tiimisopimuksen olennaisimmat aiheet. Tiimisopimusmallissa on ensimmäisenä projektin ja ryhmän perustiedot jotta tiedetään, mitä projektia ja keitä ihmisiä sopimus koskee. Koska roolien selkiyttäminen on ryhmän muodostumisen alkuvaiheessa tärkeää, määritellään sopimuksen alussa myös projektin organisaatio (vähintään

projektipäällikkö ja -sihteeri). Myös tavoitteiden selkeä määrittely on tärkeää, jotta ryhmällä on toiminnalleen yhteinen suunta. Tavoitteiden kirjaaminen auttaa myös tarkempien suunnitelmien tekoa.

Työnjaon ja vastualueiden määrittelemisen avulla ryhmän jäseniä hahmottamaan, mitä heidän odotetaan tekevän projektin onnistumiseksi. Kun tehtävänjako ja vastuut laitetaan paperille, voidaan siitä helposti nähdä työmäärän jakautuminen henkilöiden kesken ja varmistaa, ettei työnjako ole epäreilu joko työmäärän kannalta tai siten, että yksi ihminen ottaa liikaa tilaa ryhmässä vieden sitä muilta. Työnjaon ja vastualueiden määrittelemisen tulisi olla mahdollisimman tarkkaa ja sisältää kaikki projektin vaiheet. Tässä osiossa on hyvä hahmottaa tehtäviä myös roolien kautta, ei pelkästään henkilöiden mukaan tehtyä tehtävänjakoa. Esimerkiksi projektipäällikön vaihtuessa (jos projektin alussa valittu projektipäällikkö esimerkiksi sairastuu pitkäaikaisesti) uuden projektipäällikön on helppoa sisäistää uudet tehtävänsä, eikä koko ryhmän tehtävänjakoa tarvitse tehdä uudelleen, ellei ryhmä koe sitä tarpeelliseksi.

Palaverikäytäntöjen määrittelemisen on osa ryhmän sujuvan vuorovaikutuksen takaamista. Tässä kohtaa on hyvä päättää jonkinlaisesta säännöllisestä palaverista, jotta projektin eteneminen ja ryhmän toiminta pysyvät hallinnassa. Jotta säännöllisistä palavereista ei tulisi palavereita vain sopimuksen vuoksi, on hyvä jollakin tavalla päättää myös, mitä asioita käsitellään. Viestintään liittyvät yhteiset sopimukset takaavat osaltaan sujuvaa vuorovaikutusta. Viestinnästä sopimisessa olisi hyvä huomioida esimerkiksi poissaoloista ilmoittamisen käytännöt, miten viestitään henkilölle, joka ei ole ollut jonain päivänä paikalla ja mikä on ensisijainen viestintäväline.

Ongelma- ja ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisemiseksi on hyvä painottaa koko ryhmän yhteistä vastuuta ongelmien esillenostamisessa. Jos tiimisopimukseen kirjoitetaan, että ryhmän jäsenten odotetaan puuttuvan havaitsemiinsa epäkohtiin, tietävät ihmiset paremmin mitä heiltä odotetaan. Muihin sääntöihin voidaan kirjata sellaisia asioita, jotka ryhmä kokee tarpeelliseksi ja joita ei ole kirjattu edellisiin kohtiin. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi poissaoloista ilmoittamisen tarkemmat käytännöt, tehtävänjaon muutoksiin liittyvät asiat, erilaisuuden hyödyntäminen ja niin edelleen. Tiimikohtaisiin lisäyksiin ryhmä voi kirjata sellaisia asioita, jotka poikkeavat yleisestä käytännöstä P2P:ssä. Poikkeavien käytäntöjen ei ole tarkoitus kuitenkaan vapauttaa vastuusta tai luoda täysin omia sääntöjä.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kyselytutkimuksen avulla selvittää, millaisia ongelmia Hyvin kään P2P:n opiskelijat ovat kohdanneet ryhmätyöskentelyssä ja mitä opiskelijoiden mielestä voitaisiin tehdä vastaavien tilanteiden ennaltaehkäisemiseksi. Aihe syntyi omien ja opiskelu-

tovereideni keskuudessa havaitsemieni kokemusten perusteella, sillä nämä ongelmat tuntuivat olevan läsnä monen ryhmän toiminnassa, eikä opiskelijoilla tuntunut olevan keinoja (tai halua) ongelmien selvittämiseen. P2P-toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään, ja tässä näin yhden merkittävän kehittämisen kohteen.

Edellä esitetyistä tuloksista selviää, että suurimpia ongelmia ovat niin sanottu vapaamatkustaminen, yhteisten selkeiden pelisääntöjen puuttuminen ja puute oman toiminnan näkemisestä objektiivisesti verrattuna muun ryhmän toimintaan. Opiskelijat myös toivovat jonkinlaista konkreettista ohjaamista yhteistyötaitojen kehittämiseksi. Opintojen alkaessa tällainen ohjaus olisi kaikkein hyödyllisintä, sillä näin ei vääränlaisia toimintatapoja pääsisi syntymään niin paljon. Opiskelijoilla olisi näin myös enemmän aikaa kehittää taitojaan, kun he oppisivat kiinnittämään toimintaansa huomiota alusta alkaen. Tämä edellyttää tietysti toimintatapojen ajoittaista tarkistamista ja tarvittaessa opiskelijan ohjaamista takaisin oikeiden toimintatapojen suuntaan.

Koska opiskelijat ovat keskimäärin neljässä eri ryhmässä vuoden aikana, yksi projekti kestää noin neljä kuukautta, opiskelija on samanaikaisesti useamman ryhmän jäsen ja joissain projekteissa ryhmät tekevät yhteistyötä yhtenä isona ryhmänä, on ryhmän kehittäminen opiskelijalle todella haasteellista. Työn alussa esitelty ryhmän kehitysvaiheet eivät etene aina samalla tavalla ja samassa ajassa, ja jos jokin ryhmä jämähtää tiettyyn kehitysvaiheeseen, ei neljä kuukautta ehkä riitä kehittämään ryhmää niin pitkälle, kuin siinä olisi potentiaalia. Työelämässä työskennellään yleensä samassa (ja vain yhdessä) ryhmässä paljon pitempään, jopa useita vuosia. Oman toiminnan sovittaminen useamman eri ryhmän toimintatapoihin tuo myös omat haasteensa, jota selkeät, kaikille yhteiset pelisäännöt voisivat helpottaa.

Ryhmissä (tiimeissä) työskenteleminen on lisääntynyt työelämässä ja tulee todennäköisesti lisääntymään myös tulevaisuudessa. Ilmiö on kuitenkin suhteellisen uusi, eikä yrityksissä ja organisaatioissa aina ole selkeää linjaa tällaiselle toiminnalle ja sen synnyttämille haasteille. Siksi onkin erittäin arvokasta tuoda työmarkkinoille P2P-mallin mukaisesti opiskellutta työvoimaa, jolla on jo vahva kokemus ryhmätyöskentelyn haasteista ja haasteiden rehellisestä kohtaamisesta. Näiden ihmisten avulla voidaan työelämän ryhmätyöskentelyä kehittää, kun he vievät osaamisensa työmarkkinoille. Yhteistyötaitoihin tulisi siis panostaa opintojen alusta asti kunnolla. Tällä hetkellä työhyvinvoinnista käydään paljon keskustelua, työhyvinvointiin halutaan tulevaisuudessa panostaa ja työyhteisössä toimiva yhteistyö on tärkeä osa tätä hyvinvoinnin kokonaisuutta.

Tulevaisuuden P2P-toimintaa voisi kehittää ryhmätyöskentelyn osalta siten, että opiskelijoille luotaisiin selkeät yhteiset säännöt yhteistyöstä. Ryhmien on hyvä saada luoda osa säännöistään itse, mutta niitä kriittisiä kohtia, joissa ryhmillä on tähän asti ollut paljon ongelmia, tu-

lisi jollakin tavalla yhteisesti painottaa. Toimivan yhteistyön takaamiseksi voitaisiin luoda esimerkiksi huoneentaulu. Tiettyjen toimintatapojen painottaminen (esimerkiksi palautteen antaminen, oman mielipiteen ilmaiseminen, asioiden käsitteleminen avoimesti ja suoraan senlän takana puhumisen sijaan) opintojen alusta asti olisi tärkeää, jotta opiskelijat kiinnittäisivät heti huomiota ryhmän yhteistyön toimivuuteen.

Opiskelijoille olisi hyvä myös selkeästi osoittaa sellainen kiinteä foorumi, jossa ongelmia voi tuoda esille. Ryhmällä voi olla joko erikseen pelkästään yhteistyötä käsittelevä ja arvioiva kokous, tai asia sisällytettäisiin nykyisiin, lähinnä projektin etenemistä käsitteleviin tapaamisiin ohjaajan kanssa. Ohjaajien joukosta voitaisiin valita yksi ”luottamusohjaaja”, joka on päävastuussa ryhmän ongelmatilanteiden ratkaisujen ohjaamisesta (ei siis esille nostamisesta ja selvittämisestä, vaan opiskelijoiden ohjaamisesta tähän) joko niin, että sama ohjaaja on kaikille opiskelijoille, tai sitten projektin alussa ryhmäkohtaisesti valitaan ryhmän kahdesta ohjaajasta toinen tähän tehtävään.

Painotettavia tekijöitä voisivat olla avoimuus, vastuu omasta toiminnasta, palautteen tärkeys, sitoutuminen yhteisiin sääntöihin sekä ongelmatilanteiden näkeminen mahdollisuutena kehittää yhteistyötä.

Jatkotutkimuksia tämän opinnäytetyön pohjalta voisi olla esimerkiksi ohjauksen merkitys ongelmanratkaisussa, yhteistyötaitojen oppimisen merkitys projektityöskentelyssä tai erilaisten ongelmanratkaisumallien vaikutus käytännössä.

Lähteet

- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön: eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Gummerus.
- Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Karisto.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. 2. painos. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WSOY.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2004. 6. painos. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY.
- Kalliomaa, S. & Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WSOY.
- Kaukkila, V. & Lehtonen, E. 2007. Ryhmästä enemmän: käsikirja ryhmänohjaajan taitoja tarvitsevalle. Suomen Mielenterveysseuran julkaisu.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi tiimi: ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Korpi, R. & Tanhua, P. 2007. 3. painos. Yhteispeli työelämässä: Kasva esimiehenä ja alaisena. Jyväskylä: Gummerus.
- Lämsä, A-M., Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima.
- Northouse, P. 2007. 4. painos. Leadership: theory and practise. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Yrityskirjat.
- Rasinkangas, A. 2004. Matka ongelmalähtöiseen oppimiskulttuuriin. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ristiriitojen selvittämiskäytäntöjä. Opas työyhteisöille. 2001. Vaasan kaupunki.
- Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi.
- Toimiva tiimi. 2005. suom. Aki Peltola. Helsinki: Perhemediat.
- Vilka, H. 2007. 1.-2. painos. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Gummerus.
- Laurea 2009: Laurea P2P (www-sivu)
<<http://laureap2p.fi/index.html>>. (viitattu 8.12.2010)
- Huusko, L. 2001. Tiimien muodostaminen työsuuhdekysymyksenä (pdf-tiedosto)
<<http://www.edilex.fi/nelli.laurea.fi/lakikirjasto/29.pdf>>. (Luettu 23.2.2011)
- Hirvonen, H. 2007. Tiimityöskentelyn käyttöönotto ja kehittäminen.
- Työministeriö 2002-2003: Lempäälän kunnan kehittämisohjelma (www-sivu)
<<http://www.mol.fi/tyke/00-03/caset/kuntasectori/lempaala.html>>. (Luettu 30.3.2011)

Kuvat

Kuva 1: Ryhmän kehitysvaiheet (Rasila & Pitkonen 2009,13.)	10
Kuva 2: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2004, 46.)	23
Kuva 3: Ongelmakierteen vaiheet (Järvinen 2004, 125.)	33
Kuva 4: Noudatan ryhmän pelisääntöjä (n=41)	53
Kuva 5: Ryhmässä kaikki noudattavat samoja sääntöjä (n=41)	53
Kuva 6: Luotan ryhmääni ja sen jäseniin (n=41)	54
Kuva 7: Ryhmä luottaa minuun (n=41)	54
Kuva 8: Ohjaajat ovat kiinnostuneita ryhmän toimivuudesta (n=41)	55
Kuva 9: Ongelmien ottaminen esille on vaikeaa (n=41)	56
Kuva 10: Yhteistyöhön liittyvät ongelmat ovat selitettävissä henkilökemioilla (n=41).....	57
Kuva 11: Ongelmat syntyvät ihmisistä (n=41).....	58
Kuva 12: Ongelmat syntyvät asioista (n=41)	58
Kuva 13: Ryhmiä muodostettaessa tulisi huomioida eri henkilöiden väliset suhteet (n=41) 60	

Liitteet

Liite 1: Tekstiversio kyselylomakkeesta

Liite 2: Tiimisopimus

Liite 3: Esimerkki tiimisopimuksesta

Ryhmätyöskentelyn ongelmat ja ennaltaehkäisy P2P:ssä

Tämä kysely pyrkii kartoittamaan Hyvinkään P2P:ssä mahdollisesti esiintyviä ryhmätyöskentelyn ongelmia. Kysely on osa opinnäytetyötä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Ryhmällä tarkoitetaan kaikkia niitä ryhmiä, joissa opiskelijat toimivat projekteissa. Ongelmilla tarkoitetaan kaikkia niitä ryhmän toimintaan liittyviä ristiriitoja, jotka vaikuttavat työskentelyyn ja syntyvät joko yksittäisestä ryhmän jäsenestä tai koko ryhmästä.

Arvioi toimintaasi ja ryhmiä, joissa olet ollut mukana, yleisellä tasolla keskiarvona ryhmien toimivuudesta. Älä siis ajattele vain parhainta tai huonointa kokemusta.

Henkilötiedot

08 09 10

Aloitusvuosi

mies nainen

Sukupuoli

Toimiva ryhmä

Arvioi toimintaasi ja ryhmiä, joissa olet ollut mukana, yleisellä tasolla keskiarvona ryhmien toimivuudesta. Älä siis ajattele vain parhainta tai huonointa kokemusta.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ryhmätyöskentely on minulle helppoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Roolini ryhmässä on selvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noudatan ryhmän pelisääntöjä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kannan vastuuni ryhmän kokonaistoiminnasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotan ryhmääni ja sen jäseniin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koko ryhmä pyrkii yhdessä sille asetettuun tavoitteeseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryhmässä voi toimia avoimesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryhmässä kaikki noudattavat samoja sääntöjä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryhmä luottaa minuun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yhteistyön toimivuus

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Siedän erilaisuutta (toimintatavat, näkemykset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan palautetta muille ryhmän jäsenille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyön sujuvuus vaikuttaa motivaatiooni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin yksilönä vaikuttaa ryhmän yhteistyön toimivuuteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryhmässä siedetään erilaisuutta (toimintatavat, näkemykset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan palautetta muilta ryhmän jäseniltä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjaajat ovat kiinnostuneita ryhmän toimivuudesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan ottaa oman tilani ryhmässä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan antaa tilaa ryhmässä muille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ongelmien käsitteleminen

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pyrin osaltani kehittämään ryhmän toimivuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan käsitellä ryhmän ongelmatilanteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ongelmien ottaminen esille on vaikeaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asioihin puuttuminen voi pahentaa tilannetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyöhön liittyvät ongelmat ovat selitettävissä henkilökemioilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ongelmat syntyvät ihmisistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ongelmat syntyvät asioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryhmä on yhteisesti vastuussa ongelmien selvittämisestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryhmä pyrkii kehittämään toimivuuttaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ongelmatilanteessa ryhmä pyrkii etsimään syntipukin ongelmilleen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjaajia on helppo lähestyä ryhmän ongelmatilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

- Jos pitäisi valita vain yksi, kenellä on mielestäsi päävastuu ryhmän ongelmien selvittämisessä?
- Yksittäisellä ryhmän jäsenellä
- Koko ryhmällä
- Ohjaajalla
- Toimeksiantajalla

Ongelmien ennaltaehkäisy

Mitä P2P:ssä pitäisi tulevaisuudessa tehdä oppimisen kannalta toimivien ryhmien takaamiseksi?

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ryhmän tulisi pitää tapaamisia, joissa pohdittaisiin yhteistyön sujuvuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opintojen aikana tulisi saada ohjausta ryhmän toiminnan parantamisesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opintojen aikana tulisi saada ohjausta henkilökohtaisten yhteistyötaitojen parantamisesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryhmiä muodostettaessa tulisi huomioida eri henkilöiden väliset suhteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjaajien tulisi puuttua havaitsemiinsa yhteistyöongelmiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koko P2P:llä tulisi olla yhteinen käytäntö ryhmien ongelmien selvittämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Millaista tukea ja toimenpiteitä ryhmät tulevaisuudessa tarvitsisivat toimivan yhteistyön takaamiseksi sekä ryhmätoiminnan kehittämiseksi?

TIIMISOPIMUS

PROJEKTIN NIMI:

TIIMIN JÄSENET:

TIIMIN ORGANISOITUMINEN:

PROJEKTIN TAVOITTEET:

-
-
-

TYÖNJAKO JA VASTUUT:

-
-
-

PALAVRIKÄYTÄNNÖT:

-
-
-

VIESTINTÄ:

-
-
-

ONGELMA- JA RISTIRIITATILANTEET:

-
-
-

MUUT PELISÄÄNNÖT:

-
-
-

TIIMIKOHTAISET LISÄYKSET:

-
-
-

Päiväys ja allekirjoitukset:

TIIMISOPIMUS (Esimerkki)

PROJEKTIN NIMI:

Hyvinkään P2P-tiimien hyvinvointi

TIIMIN JÄSENET:

Matti Meikäläinen, Teuvo Teikäläinen, Siiri Sikäläinen, Terttu Täkäläinen

TIIMIN ORGANISOITUMINEN:

- Projektipäällikkönä toimii Teuvo
- Sihteerinä toimii Siiri

PROJEKTIN TAVOITTEET:

- Selvittää P2P-tiimien hyvinvoinnin tila
- Keksiä kaksi konkreettista ratkaisua tiimien hyvinvoinnin parantamiseksi
- 10 opintopistettä arvosanalla 5
- Oppia työskentelemään tehokkaana tiiminä

TYÖNJAKO JA VASTUUT:

- Projektipäällikön (Teuvo) tehtäviin kuuluu yhteydenpito toimeksiantajaan, aikataulus-
sa pysymisestä huolehtiminen sekä loppuraportin viimeistely.
- Sihteerin (Siiri) tehtäviin kuuluu kokousmuistioiden laatiminen ja jakaminen, kokous-
tilojen varaaminen, aikataulun päivittäminen, projektisuunnitelma kokoaminen sekä
tiedottaminen
- Matti vastaa loppuraportin teoriaosuusien kokoamisesta ja kehittäisseminaarissa
esitettävän Power Point- esityksen tekemisestä
- Matti ja Teuvo vastaavat teoriaosuudesta aihe X. Siiri ja Terttu vastaavat teoriaosuus-
desta aihe Y.
- Toteutusvaiheessa Matti ja Teuvo toteuttavan kokonaisuuden A, Siiri ja Terttu koko-
naisuuden B. Koko ryhmä vastaa yhdessä kokonaisuudesta C. (Esimerkiksi lts:aa luota-
essa A voisi olla yrityskuvaus jne., B tarvittavat laskelmat ja budjetointi ja C SWOT-
analyysi)

PALAUVERIKÄYTÄNNÖT:

- Tiimi kokoontuu säännöllisesti maanantaisin klo 9-12 ja keskiviikkoisin klo 12-15 tilas-
sa 3-16 projektityöskentelyä varten
- Viikkopalaveri kerran viikossa ohjaajan kanssa projektin etenemisestä ja yhteistyön
sujuvuudesta
- Toimeksiantajatapaamisia 4 kertaa projektin aikana
- Jokainen valmistautuu tapaamisiin etukäteen ja saapuu ajoissa paikalle

- Tiimi keskustelee säännöllisesti joko keskenään tai ohjaajan kanssa yhteistyön sujuvuudesta

VIESTINTÄ:

- Poissaolosta ilmoitetaan projektipäällikölle joko puhelimitse tai sähköpostitse.
- Koko tiimiä koskevat asiat ja tiedot tulee välittää kaikille joko puhelimitse tai sähköpostitse, vastaavasti jokaisen tulee ottaa selvää asioista, jotka ovat epäselviä
- Jokainen on velvollinen lukemaan sähköpostinsa

ONGELMA- JA RISTIRIITATILANTEET:

- Jokainen on velvollinen nostamaan esille kohtaamansa ongelmat
- Ongelmia ei lakaista maton alle, vaan ne käsitellään joko ryhmän kesken tai yhdessä ohjaajan kanssa
- Ongelmat pyritään hoitamaan heti, kun ne huomataan
- Ristiriitatilanteissa pyritään kaikille osapuolille sopivaan kompromissiin
- Jos ongelmien hoitaminen tuntuu vaikealta, tulee kysyä apua tilanteeseen ohjaajalta
- Ristiriidoista keskustellaan asianosaisten kanssa suoraan, ei selän takana

MUUT PELISÄÄNNÖT:

- Jokainen on velvollinen ilmoittamaan poissaolostaan vähintään yhdelle tiimin jäsenelle
- Poissaoloista tulee ilmoittaa mahdollisimman ajoissa
- Jokainen on velvollinen tekemään sovitut asiat määräaikaan mennessä
- Vapaamatkustamista ei hyväksytä
- Sparrauksessa jokaisen tulee antaa totuudenmukainen kuva osallistumisestaan ja panoksestaan
- Tiimi pyrkii kehittämään toimintaansa ja hyödyntämään sen jäsentensä erilaisuutta

TIIMIKOHTAISET LISÄYKSET:

-
-

Päiväys ja allekirjoitukset: