

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

2011

Pia Palosaari

# RYHMÄN KOHEESIO PROJEK- TITYÖSSÄ

– case: Loimaan Messut 2011 -projekti



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma | Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

Syksy 2011 | 67

Päivi Saalasto

Pia Palosaari

## RYHMÄN KOHEESIO PROJEKTITYÖSSÄ CASE: LOIMAAN MESSUT 2011 -PROJEKTI

Sitoutunut henkilö on yritykselle tärkeä voimavara. Korkea sitoutuminen vähentää poissaoloja ja irtisanoutumisia. (Greenberg 1995, 186.) Ryhmällä on vetovoimaa jäseniään kohtaan. Vetovoima motivoi jäseniä liittymään ryhmään. He tuntevat joko vetovoimaa toisiinsa tai ryhmän tehtävään ja tavoitteeseen. Kiinteällä ryhmällä on vetovoimaa jäseniinsä, sen jäsenet osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuvat voimakkaasti muihin ryhmän jäseniin. (Eskola & Jauhiainen 2004, 103–105; Laine 2005, 190–191.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia ryhmän kiinteyttä eli koheesiota Loimaan Messut 2011 -projektissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää löytyykö kyseisestä ryhmästä koheesion omaisia piirteitä ja onko opiskelijoista muodostunut ryhmä. Tämän jälkeen pohditaan tuloksiin mahdollisesti vaikuttaneita asioita. Tutkimuksen tuloksia voidaan tulevaisuudessa käyttää hyväksi suunnitellussa kahden oppilaitoksen yhteisiä projekteja.

Tutkimuksen kohteena olivat Loimaan Messut 2011 -projektiin osallistuneet tekijät. Tekijät muodostuivat kahdesta eri oppilaitoksesta; Loimaan ammatti- ja aikuisopistosta ja Turun ammattikorkeakoulun opiskelijoista. Projektiin osallistuneita opiskelijoita oli 40 henkilöä.

Tutkimus oli määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jonka aineistonkeruumateriaali oli strukturoitu kysely. Aineisto käsiteltiin SPSS- ohjelmalla frekvenssi jakaantumien avulla ja Excel- taulukkolaskentaohjelmalla. Kysely toteutettiin keväällä 2010 ja sen vastausprosentti oli 70 %.

Tehdyn tutkimuksen perusteella ryhmästä löytyi koheesion omaisia piirteitä ja henkilöiden olivat onnistuneet muodostamaan ryhmän. Havaintojen perusteella ryhmän koheesioon vaikuttaa myös ryhmän muuttunut kokoonpano.

### ASIASANAT:

Projektityö, ryhmätyö, ryhmäkoheesio, ryhmäkäyttäytyminen, ryhmäytyminen, tiimityö

Pia Palosaari

## GROUP COHESION IN PROJECT WORK CASE: LOIMAAN MESSUT 2011 -PROJECT

Committed person is an important resource for the company. A high commitment is reducing absenteeism and redundancy. (Greenberg 1995, 186) The group has an appeal against its members. Attraction motivates members to join the group. They feel the attraction to each other or a group task and goal. A fixed group has the attractiveness towards of its members and members are actively involved in and are bind strongly to other group members. (Eskola & Jauhiainen 2004, 103-105; Laine 2005, 190-191.)

Purpose of this thesis is to examine the group of firmness i.e. cohesion at Loimaa Fair 2011 - project. The study aims to identify if group cohesion can be found by those specific features, and whether the students formed as a group. Then consider the things potentially affecting to results. The study results can be used in future for planning of the joint projects of two schools.

The target of the research was the group involved in the project of Loimaa Fair 2011. The group formed from two different schools; Loimaa Professional and Adult Education, and the Turku Vocational high school students. Student's amount participating in the project was 40.

The study was a quantitative research and the data collection was done by structured query. SPSS software was used for material analysis dealt with using frequency allocations and Excel spreadsheet program. The survey was conducted in the spring of 2010; the survey response rate was 70%.

Based on the study group there were cohesion like characteristics and people have successfully formed as a group. Based on observations also group member changes have effects to the group cohesion.

### KEYWORDS:

Project work, teamwork, group cohesion, group behavior, grouping, team working

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TUTKIMUSSUUNNITELMA</b>	<b>8</b>
<b>3 MITÄ ON PROJEKTITYÖ?</b>	<b>9</b>
3.1 Projektin elinkaari ja sen vaiheistus	10
3.2 Projektin päättävät elimet; projektipäällikkö, projektiryhmä ja johtoryhmä	12
3.3 Projektin hallinta; aikataulun-, kustannusten- ja laadunvalvonta	13
3.3.1 Projektisuunnitelma	15
<b>4 MIKÄ ON RYHMÄ?</b>	<b>16</b>
4.1 Ryhmän ominaisuudet	18
4.2 Ryhmädynamiikka	19
4.2.1 Ryhmän koko	20
4.2.2 Ryhmän jäsenet	21
4.2.3 Ryhmän roolisuhteet	22
4.3 Ryhmytymisen vaiheet	24
4.3.1 Muotoutumisvaihe	25
4.3.2 Kuohuntavaihe	25
4.3.3 Normienluomisvaihe	26
4.3.4 Tuottamisvaihe	26
<b>5 MITÄ TARKOITTAAN KOHEESIO?</b>	<b>27</b>
5.1 Kiintymys suhteet	28
5.2 Ryhmän vetovoima	29
5.2.1 Henkilön sitoutuminen	29
5.2.2 Vetovoima tehtäviä ja tavoitteita kohtaan	30
5.2.3 Vetovoima henkilöitä kohtaan	31
5.3 Ryhmän kulttuuri ja ryhmäsuhteet	33
5.3.1 Toiminnan rajat eli normit	33
5.3.2 Vuorovaikutus	34
5.3.3 Tunnesuhde	34
5.4 Ryhmän ajattelu eli konformismi	35
<b>6 CASE: LOIMAAN MESSUT 2011</b>	<b>37</b>
6.1 Ryhmän jäsenet	37
6.2 Ryhmän normit ja työskentely	38

6.2.1	Toiminnan aloitus	38
6.2.2	Pienryhmien, projektiryhmän tapaamiset ja yhteiset päivät	40
6.3	Ryhmän vastuut ja viestintä	41
<b>7</b>	<b>TUTKIMUSOSUUS</b>	<b>42</b>
7.1	Tutkimusjoukko ja aineiston keruu	42
7.1.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston käsittely	43
7.2	Tutkimustulokset	43
7.2.1	Pienryhmän toiminta	44
7.2.2	Työn mielekkyys	45
7.2.3	Sosiaalinen kiintymys ja tehtävä kiintymys	45
7.2.4	Koko ryhmä	48
7.2.5	Vertailua pien- ja koko ryhmän vastauksien välillä	50
7.3	Pohdinta	50
7.3.1	Eettisyys	52
7.3.2	Luotettavuus	53
7.3.3	Tutkimuksen tarkastelu	53
<b>8</b>	<b>YHTEENVETO</b>	<b>57</b>
	<b>LÄHTEET</b>	<b>59</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Projektisuunnitelma malli

Liite 2. Janakaavio

Liite 3. Kysely

## KUVIOT

Kuva 1. Projektin elinkaari	10
Kuva 2. Taikakolmio	13
Kuva 3. Ryhmän työskentelyä kuvaava malli	17
Kuva 4. Neljä ”tiimipelaajatyyppeä”	23
Kuva 5. Ryhmän muotoutumisprosessi	24
Kuva 6. Henkilökemioiden toimivuus	32
Kuva 7. Projektin organisaatiokaavio	39
Kuva 8. Projektin aikataulu	43
Kuva 9. Joustaminen työajoissa	46
Kuva 10. Muiden tekijöiden mukavuus	47
Kuva 11. Mielipiteen esittäminen ryhmässä	49

## TAULUKOT

Taulukko 1: Pienryhmän toiminta	44
Taulukko 2: Työn mielekkyys	45
Taulukko 3: Joustaminen työtehtävissä	46
Taulukko 4: Toisten auttaminen	47
Taulukko 5: Työtehtävät	48
Taulukko 6: Koko ryhmän toiminta	48
Taulukko 7: Pienryhmän ja kokoryhmän vertailu	50

## KÄYTETYT LYHENTEET (TAI) SANASTO

mm.	muun muassa, muiden muassa (Kotimaistenkielten tutkimuskeskus 2011)
jne.	ja niin edelleen (Kotimaistenkielten tutkimuskeskus 2011)
Konformismi	pyrkimys sopeutumiseen tai alistumiseen, mukautuminen yhteisön asettamiin vaatimuksiin (Hosia, Koukkunen, Keränen, Valpola 2001, 336).
Ryhmäpolarisaatio	Ilmiö, jossa ryhmän jäsenet päätyvät yhdessä tekemään riskialttiimpia tai varovaisempia päätöksiä verrattuna päätöksiin, joita jäsenet olisivat yksilöinä olleet valmiita tekemään. (Kielijelppi 2011)
Frekvenssi	on tietyn havaintoarvon esiintymiskertojen lukumäärä tilastoaineistossa. Frekvenssillä ilmoitetaan esimerkiksi, kuinka monta kertaa arvosana 5 esiintyy aineistossa. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2011)
Koheesio	Koheesiolla tarkoitetaan ryhmän kiinteyttä ja sen jäsenten halua pysyä ryhmässä. (Jyväskylä yliopisto 2011)
Strukturoitu kysely	Lomake jossa on valmiita kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kysymykset esitetään samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville ja haastateltavan tulee valita itselleen parhaiten sopiva vastausvaihtoehto. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2011)
Likert -asteikko	Asenteita mitataan usein Rensis Likertin (1932) kehittämällä asteikolla, joka järjestää vastaajat "samanmielisyyden" määrän mukaan. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2011)

# 1 JOHDANTO

Projektityöskentely on kasvanut osaksi jokapäiväistä elämäämme. Projektimainen toiminta on yleistynyt lähes jokaiselle alalle. Projektityöskentelyn muoto antaa mahdollisuuden moniin erilaisiin muutoksiin yrityksissä. Työskentelytyylille ominaista ovat ajoitetut kokonaisuudet; käynnistys, suunnittelu, toteutus ja lopetus. Projektityönä messut eivät poikkea projektin elinkaaren vaiheista. Projekti käynnistetään visiosta, jota lähdetään jalostamaan suunnitelmaksi, messutapahtumassa tämä tarkoittaa ideaa järjestää tapahtuma. Tämän jälkeen mietitään kuka sen tekee, milloin sen tehdään, mistä rahat siihen saadaan ja miten se tehdään. Tärkeää on hakea projektiin sopivat tekijät, joille kerrotaan visio ja johon he tekevät toteutus suunnitelman. Kun suunnitelma on tehty ja hyväksytty toimeksiantajalla tai johtoryhmällä voi toteutusvaihe alkaa. Messutapahtumassa tämä tarkoittaa mm. tapahtumapaikan vuokraamista, esiintyjien hankintaa, markkinointia ja messupaikkojen myyntiä.

Projektissa onnistuminen edellyttää tekijöitä. Sopivat tekijät mahdollistavat projektissa onnistumisen. Tekijöiltä voidaan vaatia joitain tiettyjä ominaisuuksia tai osaamisalueita. Projektityöskentelyssä on yhteinen tavoite, näin ollen toiminta on tavoitteellista. Jauhaisen & Eskolan (1994) mukaan tavoitteellinen ryhmä muodostetaan tiettyä tarkoitusta varten, jolloin ryhmän jäsenet pyrkivät yhteiseen tavoitteelliseen toimintaan. Tavoitteellinen ryhmä voi syntyä myös spontaanisti yhteisen mielenkiinnon kohteen ympärille. Tavoitteellinen ryhmä ei ole itsetarkoitus, vaan väline ryhmän päämäärän saavuttamiseksi. Ryhmän yhteistoiminta rajoittuu tavoitteen saavuttamiseen. Ryhmän toiminnalla on sekä asiakohdaiset, että ajalliset rajat. Kun yhteinen tavoite on saavutettu, ryhmä lopettaa toimintansa. (Himberg & Jauhiainen 1998, 169; Eskola & Jauhiainen 1994, 49-53.)

Ryhmän toiminnalle on tärkeää kiintymys joko henkilöitä tai tehtäviä kohtaan. Ryhmän kiinteyttä kutsutaan myös koheesioksi. Koheesiota voidaan yleiskielessä kutsua myös "me-hengeksi". Ryhmissä, joissa on koheesiota, voidaan huomata vuorovaikutuksen olevan positiivisempaa, avoimempaa ja henkilöiden



toimivan tehokkaammin. Ryhmän kiinteyteen tulisi kiinnittää huomiota projektin aikana. Ryhmä rakentuu henkilöistä, jotka tuovat omat kokemuksensa ryhmään, näillä kokemuksilla on vaikutusta ryhmän vuorovaikutukseen.

Yhdistettäessä kahden oppilaitoksen opiskelijoita tulisi huomioida oppilaitosten eroavaisuudet. Eroavaisuuksia on myös opiskelijoiden iällä ja kokemuksilla. Loimaan ammatti- ja aikuisopiston ja Turun ammattikorkeakoulun opiskelijat ovat järjestäneet yhteistuumin Loimaan Messuja vuodesta 2008 alkaen. Ryhmien toimivuutta ei ole aikaisemmin tutkittu. Vuonna 2011 projektipäällikkönä toimiminen herätti kysymyksiä ryhmän kiinteydestä ja ryhmän muodostumisen kahden oppilaitoksen opiskelijoiden välille. Näin tuli ajatus opinnäytetyön tekemiseen. Turun ammattikorkeakoulu ja Loimaan ammatti- ja aikuisopisto toteuttavat yhteisiä projekteja, kukaan ei kuitenkaan ole tutkinut ryhmien toimivuutta. Tulevaisuudessa tieto ryhmän muodostumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, saattaa olla avuksi kahden oppilaitosten yhteisten projektien suunnittelemisessa.

## 2 TUTKIMUSSUUNNITELMA

Tavoitteena on saada kerättyä oikean kuvan antava tutkimusaineisto, joka on tarpeeksi laaja, hyvin tehty ja toteutettu. Tavoitteena on tehdä tutkimus, josta on hyötyä tulevaisuudessa tehtävistä samankaltaisissa projekteissa. Tutkimus selvittää, onko opiskelijoista muodostunut ryhmä ja löytyykö kyseisestä ryhmästä koheesion omaisia piirteitä. Tämän jälkeen pohtia, tutkimuksen tuloksiin mahdollisesti vaikuttaneita asioita.

Tutkimus ongelmiksi on asetettu:

- Voiko kahden oppilaitoksen opiskelijoiden yhteisessä projektissa muodostua koheesio?
  - Muodostuuko koheesiota pieniin ryhmiin?
  - Muodostuuko koheesiota koko ryhmään?

### 3 MITÄ ON PROJEKTITYÖ?

Jos tehtävä olisi helppo, niin tuskin sen eteen kukaan vaivautuisi projektia pystyttämään (Ruuska 2005, 13).

Projektitoiminta, projektityö, projektipäällikkö, projekti... Kaikki on nykyään yhtä projektia. (Leppänen, Leppänen & Tukiainen 2002, 1.) Projekti eli projektimainen toiminta voidaan määritellä monella eri tavalla. Projektitoiminnalle ei ole vain yhtä vakiintunutta määritelmää. Leppänen ym. kirjassa matkaopas projektiseikkailijoille (2002) projekti toiminta määritellään näin ”Projekti eli projektimainen toiminta on hyvä työkalu jonkin asian toteuttamiseen tai tavoitteen suorittamiseen. Projekti on mikä tahansa kertaluonteinen työsuoritus tai toiminta, jolla on etukäteen määriteltä tavoite ja rajattu aika. Projektilla on myös sovitut resurssit eli ihmiset, työnjako ja rahat”.

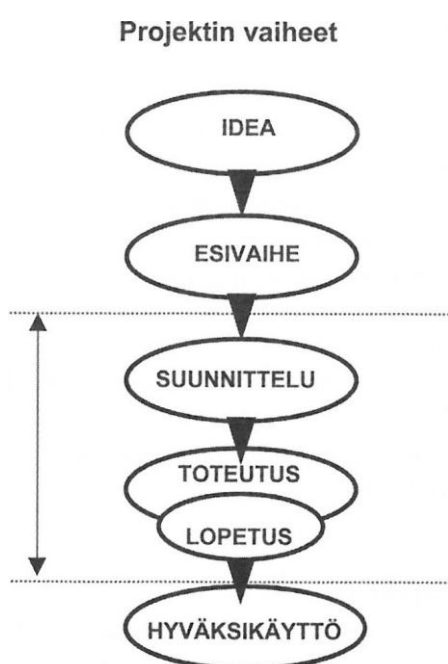
Ruuska kirjassaan Pidä projektihallinnassa (2005) määrittelee sen näin ”projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Lisäksi projektilla on kiinteä budjetti ja aikataulu.”

Projektityöskentelylle ominaista on, että samat ongelmat nousevat esiin projektista toiseen, aikataulujen pitäminen, työmäärien ylittyminen ja lopputuloksen laatu ei oikein tunnu tyydyttävän. On kuitenkin muistettava, että ajan, rahan ja lopputuloksen laadun hallinta, on juuri se syy miksi projekteja perustetaan. (Ruuska 2005, 13.)

Cloughery (1988) on tarkastellut projektin määritelmää vielä laajemmin ja luetellut projektitoiminnalle ominaisia piirteitä. Hänen mukaansa projektissa on määränpää eli tavoite, projekti on myös ainutkertainen ja sillä on selkeä elinkaari. Projekti itsessään on itsenäinen kokonaisuus vaikka siinä saattaa olla useita henkilöitä useista eri organisaatioista. Tavoitteiden saavuttamiseksi työnteko vaatii ryhmätyöskentelyä. Projektin aikana projekti kokee muutoksia, jotka saattavat muuttaa kokonaan projektin luonteen ja tavoiteasettelun. Jokaiseen projektiin liittyy riskitekijöitä ja epävarmuuden; siinä ettei tiedä mitä seuraavassa vaiheessa tapahtuu. (Ruuska 2005, 19–20.)

### 3.1 Projektin elinkaari ja sen vaiheistus

Projektin vaiheet jaetaan tavallisimmin 4 tai 5 eri osaan (kuva 1), jotka muodostuvat ajallisesti peräkkäisiin ajanjaksoihin. Projekteissa tulee aina olla selkeä alku ja loppu. Projektin vaiheet tulevat tarkoin eritellä toisistaan, siksi jokaisella vaiheella on oma tarkoituksensa. Vaiheet asettavat omat vaatimuksensa projektityölle ja projektin johdolle. (Karlsson & Marttala 2002, 15–16; Pelin 2002, 360.) Projektin elinkaaren vaiheista kirjoittaneet henkilöt käsittelevät vaiheita hieman eri nimityksillä, vaiheet kuitenkin tarkoittavat samaa.



Kuva 1. Projektin elinkaari (Helakorpi 2001, 180)

Projekti ei epäonnistu lopussa vaan alussa (Karlsson & Marttala 2002, 21).

Kehitysideasta tai visiosta saattaa tulla tarve uuden projektin käynnistämiseksi. Projektin asettamista varten on lopputulos ja tavoitteet kuvata mahdollisimman tarkasti sekä laadittavat työn aloittamiseksi tarvittavat suunnitelmat. Nämä työt ajoittuvat käynnistysvaiheeseen. Ennen projektin toteuttamista on tehtävä tarpeelliset tutkimukset, kuten esitutkimus. Tarkoituksena selvittää projektin tarpeellisuus ja onko projektin aloittamiselle tarvittavat edellytykset. (Ruuska 2005, 33.)

Suunnitteluvaiheessa projekti on asetettu alulle ja projektia ruvetaan suunnittelemaan. Projektin toisessa vaiheessa etsitään toiminnallisille vaatimuksille tekninen ratkaisu, haetaan vaihtoehtoja miten asioita voidaan tehdä, suunnitellaan projektin käytössä olevat resurssitarpeet ja näiden pohjalta tehdään projekti-suunnitelma. (Karlsson & Marttala 2002, 61; Ruuska 2005, 35–36.) Vaihtoehtojen selvittämiseen kuuluu ongelma-analyysin tekeminen, jonka pohjalta voidaan valita paras ongelmanratkaisu. Ongelma-analyysi tulee selvittää ongelman yleispätevä ja kokonaisvaltainen esitys. Ongelmien ratkaisussa ja vaihtoehtojen selvittämisessä mennään yksityiskohtiin, jotka selvittävät mm. valinnan etuja, haittoja, toteuttamiskelpoisuutta, riskialttiutta ja voimavaroja. (Karlsson & Marttala 2002, 35–49.)

Ihmiset tekevät projektin – projektin tärkein voimavara on siinä työskentelevät henkilöt. Toteutuksen suunnittelussa valitaan projektiin työryhmä. Työryhmän valintaa ei saa aliarvioida se on yksi projektin tärkeimmistä ja ratkaisevimmista asioista. (Karlsson & Marttala 2002, 103–104.) Tähän asti on suunniteltu, nyt on aika tehdä suunnitelmista totta ja alkaa toteuttaa niitä. Kaikki epäselvyydet on selvitetty, projektisuunnitelmasta päätetty ja saatu lupa aloittaa projekti. Toteutusvaiheeseen kuuluu kaikki asiat, jotka tapahtuvat suunnitelman hyväksynnän ja lopputuloksen julkistamisen välille. Toteutuksessa noudatetaan projektisuunnitelmaan suunniteltuja aikatauluja, resursseja ja työnjakoa. Toteutusvaiheessa suunnitelmista tulee totta ja projekti on toiminnassa. (Karlsson & Marttala 2002, 75–76. ja 89 – 93.)

Projekti on ajallisesti rajattu kokonaisuus ja sillä tulee olla selvä loppu. Projektin tuloksen valmistuttua, projektipäällikkö laatii loppuraportin ja esittelee sen johtoryhmälle. Johtoryhmä tarkastaa projektille asetettujen tavoitteiden toteutumisen, tuloksen ja että kaikki tarvittavat tehtävät ovat tehtyjä mm. arkistoinnit, dokumentointi jne. Projektin päättämiseen voivat myös liittyä päätökset tulospalkkioista. Johtoryhmän hyväksyttyä projektin tuloksen projektipäällikkö purkaa projektiorganisaation ja projekti on virallisesti päätynyt. (Pelin 2002, 359–370.)

### 3.2 Projektin päättävät elimet; projektipäällikkö, projektiryhmä ja johtoryhmä

Projektin vetäjän tehtävänä on saada projektiryhmä työskentelemään tehokkaasti eikä tehdä kaikkea itse. Kokenut projektipäällikkö saa keskinkertaisestakin ryhmästä irti jotakin, mutta hyväkään ryhmä ei toimi ilman määrätietoista johtajaa. (Ruuska 2005, 128.)

Projektipäällikkö on vastuussa projektin suunnittelusta, toimeenpanosta ja tehtävien valvonnasta. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu mm. tehtävien anto ja niiden valvonta, projektityön käynnistäminen, projektisuunnitelman ja aikataulun laatiminen. Hän myös huolehtii dokumentoinnista, arkistoinnista, loppuraportin laatimisesta ja projektin päättämisestä. (Pelin 2002, 83–84.)

Jotkin tutkimustulokset ovat osoittaneet, että esimiehet ovat yleensä hallitsevimpiä, ulospäin suuntautuneempia, älykkäämpiä, konservatiivisempia, maskuliinempia ja paremmin sopeutuneita kuin työntekijät, kun taas toiset tulokset ovat näyttäneet, että työntekijöihin verrattuna esimiehillä on yleensä parempi itseluottamus, tahdonvoima ja motivaatio, rehellisyys ja älyllinen kapasiteetti. (Kasslin-pottier 2009, 115.)

Esimieheltä, päälliköltä ja johtajilta vaadittavia ominaisuuksia on tutkittu paljon, kuitenkin tutkimustulokset antavat ristiriitaisia tuloksia ratkaisevista ominaisuuksista. Hyvän johtajan salaisuutta on etsitty myös johtamistyylistä, joka kuitenkin on eriasia kuin johtajan persoonallisuus. Johtamistyyli on esimiehen näkyvää käyttäytymistä, jota voidaan myös oppia ja kehittää. (Kasslin-pottier 2009, 114–117.)

Projektiryhmä koostuu asiantuntijoista, jotka vastaavat käytännön toteutuksesta oman erityysosaamisensa osalta (Pelin 2002, 134). Projektiryhmän jäseneltä vaaditaan oman alansa ammattitaidon hallintaa ja yhteistyökykyisyyttä. Jäsenen tulee osallistua projektisuunnitelman laatimiseen varsinkin oman tehtäväalueensa osalta. Heidän tulee myös huolehtia projektipäällikön määrittelemien tehtävien suorittamisesta laadullisesti hyvin, raportoida edistymisestä, huolehtia työn tulosten dokumentoinnista, noudattaa annettuja teknisiä standardeja, kehittää ammattitaitojaan ja projektin puitteissa myös työmenetelmiä. (Pelin 2002, 84.)

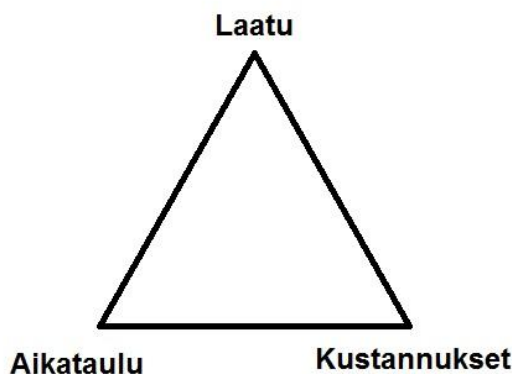
Perusorganisaatio asettaa projektille johtoryhmän, jonka tehtävänä on seurata projektin etenemistä, aikataulua, kustannuksia ja voimavarojen käyttöä sekä

tarvittaessa tehdä niihin liittyviä päätöksiä. Valvonnan ohella johtoryhmän tärkein tehtävä on projektipäällikön tukeminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtoryhmä on projektin korkein elin, joka toimii projektin asettajan määrittelemissä rajoissa. Johtoryhmä koostuu yleisesti 3-6 henkilöstä, jotka edustavat projektin sidosryhmiä. (Ruuska 2005, 129–133.)

### 3.3 Projektin hallinta; aikataulun-, kustannusten- ja laadunvalvonta

Jos et tiedä, minne olet menossa, kaikki tiet ovat oikeita. Hyväkään kartta ei auta jos et tiedä missä olet. (Ruuska 2005, 157.)

Projektinhallinnalla tarkoitetaan useiden projektien suunnittelua, organisointia, koordinointia ja valvontaa. Projektihallinnassa ”taikakolmio” (kuva 2) määrittelee kolme tavoitetta, joita projektipäällikön tulee aina pitää silmällä. On syytä muistaa että yhden osan vaarantuessa, se vaikuttaa kahteen muuhunkin tavoitteeseen. (Kunow & Litke 2004, 16–18.)



Kuva 2. Taikakolmio (Kunow & Litke 2004, 16)

Suunnitelmien muuttuminen projektien aikana on todennäköistä, siksi paras kaan suunnitelma ei ole pitävä. Yksi vaihtoehto aikataulun pitämiselle ja tarkentamiselle on janakaavio, jota kutsutaan myös GANTT-kaavioksi (liite 1). GANTT-kaavio havainnollistaa millä viikolla ja missä kohtaa aikataulua tehdään mitäkin asiaa. Projektipäälliköltä aikataulun seuranta vie huomattavasti aikaa, projektipäällikön resurssien säästämiseksi yleensä vastuu aikataulusta on työnjohtajilla tai vastuuhenkilöillä. (Pelin 2002, 145–149; Kunow & Litke 2004, 51–53.)

Pelin määrittelee kustannustavoitteelliseen suunnittelun kirjassaan (2002) näin ”Projektin tai sen osatehtävän kustannukset määritellään ennakkoon siten, että toiminta on liiketaloudellisesti kannattavaa.”

Kustannusten ja aikataulunhallinta kulkevat käsi kädessä. Aikataulun viivästyessä se vaikuttaa suoranaisesti kustannuksiin mm. työmäärän kasvaessa. Kustannusten kasvaessa tai tuottojen pienentyessä vaikutus projektin onnistumiseen on suuri. Varsinkin jos projektin onnistumista mitataan tuottojen muodossa. (Pelin 2002,174 – 190; Kunow & Litke 2004, 58–59; Ruuska 2005, 186–188.)

”Laadun varmistaminen voi käsitteellisesti rinnastaa nälän näkemiseen. Nälkää ei voi nähdä, mutta ruokaa kyllä voi. Laatuakin on havaita, sen puuttuminen sen sijaan näkyy helposti.” (Ruuska 2005, 209.)

Laatu itsessään on hyvin vaikea määritellä. Laatu on suhteellinen käsite, jonka arviointi riippuu hyvin selkeästi tavoitteista. Laatua ei ole vain yksittäiset asiat. Lähinnä se on yhdenmukaisuutta asetettujen vaatimusten kanssa. Projekteissa jokainen on velvollinen huolehtimaan laadusta. Tämä havainnollistuu pienten yksittäisten asioiden hoitamisesta kunnolla. Ja pienet asiat koostuvat ja muovautuvat kokonaisuudeksi, jota määritellään laadunvalvontana. (Ruuska 2005, 119—210.)



### 3.3.1 Projektisuunnitelma

”Projektisuunnitelman voi rinnastaa sotasuunnitelmaan. Sitä muutetaan kun tilanteen tilanne sitä vaatii.” (Ruuska 2005, 159.)

Projekti- ja työsuunnitelmilla on kolme päätehtävää:

- Niiden avulla kuvataan, miten haluttu lopputulos saadaan aikaan.
- Ne toimivat seurannan ja valvonnan apuvälineinä.
- Ne palvelevat organisaation operatiivista kokonaissuunnittelua.

(Pelin 2002, 158–161.)

Projektisuunnitelman pääpaino on siinä, miten tehdään, kuka tekee ja mihin mennessä. Projektipäällikkö laatii rungon suunnitelmalle, joita tarkennetaan ja työstetään osakokonaisuuksien osalta. Loppujen lopuksi suunnitelman osat suhteutetaan toisiinsa, laaditaan kokonaisuakataulu ja muovataan toimivaksi kokonaisuudeksi. Voidaankin sanoa, että projektisuunnitelman teko on projektipäällikön ja projektiryhmän yhteistyötä. (Pelin 2002, 158–161.)

Projektisuunnitelma rakentuu tekstiosista ja liitteistä. Projektisuunnitelman teksti osuutta ei saa kasvattaa liian raskaaksi, koska tärkeimmät tiedot koostuvat aikatauluista, organisoinnista ja työsuunnitelmista. Useiden kymmenien sivujen jälkeen projektisuunnitelman informaatio karsii. Projektisuunnitelman sisältö rakentuu usein samalla kaavalla (liite 2), mutta suunnitelmaa tulee soveltaa projektin edun mukaiseksi. Jokainen projekti on yksilö, niin myös tulee olla sen suunnitelmankin. (Pelin 2002, 162–164.)

## 4 MIKÄ ON RYHMÄ?

Ryhmäilmiö eli ryhmän olemus, muodostuu yksilöllisistä, ympäristöstä tulevista vaikutteista ryhmätilanteeseen. Dynamiikka syntyy, kun monta ihmistä on vuorovaikutuksessa samassa toimintatilanteessa. Ryhmätilanteeseen tulevat vaikutteet ovat jatkuvassa riippuvuussuhteessa keskenään. (Eskola & Jauhiainen 1994, 37.) Vuorovaikutus on keskeisin ryhmädynamiikkaan vaikuttava tekijä. Prosessiin osallistujien on ratkaistava yhdessä prosessiongelmansa. Toimintansa tarkoitusta toteuttaessa ryhmällä on kaksoistavoite: tehtäväsuoritus, joka kiinnittää ryhmän sen ympäristöön, sekä koossa pysyminen. (Eskola & Jauhiainen 2004, 133.)

Ryhmätyöskentelyä kuvaava pohja (kuva 3) on riippuvainen teoreettisista valinnoista. Helkaman (1981) esittämä malli ryhmätyöskentelyn tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä, joka on muokattu Levinen ja Morelandin (1990) esittämällä jäsenyyksellä ryhmätyöstä. Kuvassa on esitetty koottuja tekijöitä, joiden ajatellaan vaikuttavan työryhmän toimivuuteen ja sen jäseniin. (Kiviranta & Lindström 1995, 4.)

### lähtötekijät

koostumus	tehtävään liittyvät tekijät	ympäristötekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>ryhmän koko</li> <li>ryhmän jäsen-ten ikä, suku-puoli</li> <li>taidot ja tiedot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tavoitteet ja työn kohde</li> <li>työnjako</li> <li>työn organisointi</li> <li>tekniikka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fyysinen ympäristö</li> <li>teknologia</li> <li>sosiaalinen ympäristö</li> <li>kehittymisen vaihe</li> </ul>



ryhmän sosiaalinen rakenne ja prosessit		
<ul style="list-style-type: none"> <li>statusrakenne</li> <li>normit</li> <li>roolit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>koheesio</li> <li>tiedonkulku ja kommunikointi</li> <li>sosiaalinen tuki ja apu</li> <li>luottamus</li> <li>kilpailu</li> <li>konfliktit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vaikutusmahdollisuudet</li> <li>johtajuus</li> <li>kehittämissilmapiiri</li> </ul>



tulokset
<ul style="list-style-type: none"> <li>yksilöiden hyvinvointi               <ul style="list-style-type: none"> <li>- psyykkiset voimavarat</li> <li>- stressi</li> <li>- tyytyväisyys</li> </ul> </li> <li>ryhmän toiminta               <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimivuus</li> <li>- tuottavuus</li> </ul> </li> </ul>

Kuva 3. Ryhmän työskentelyä kuvaava malli (Kiviranta & Lindström 1995, 5)

Mallin (kuva 3) rakentamisen tekee hankalaksi se, ettei selviä syy ja seuraussuhteita voida yksinkertaisesti kuvata. Mallissa on nähty ryhmän lähtötekijöinä ryhmän koostumus, työtehtäviin liittyvät sekä ympäristö ja kehitysvaihe. Sosiaaliin rakenteisiin ja prosesseihin ryhmässä taas liittyvät normit ja roolit. Siihen liittyy myös miten ryhmässä vuorovaikutus, johtajuus ja viestintä on ratkaistu. Ryhmän tuloksista tarkastellaan tuottavuutta, toimivuutta, kehittyneisyyttä ja jäsenten hyvinvointia. (Kiviranta & Lindström 1995, 4–5.)

Kaikkien ryhmien on toimiakseen pystyttävä täyttämään samanaikaisesti kaksi päämäärää: tuloksellisuus ja tehokkuus eli tavoitteet ja tarvittava kiinteys ja toimintakyky. Ryhmän tulee saavuttaa tavoitteensa, mutta tavoitteiden täyttymiseen vaaditaan kiinteyttä eli tunnetavoitteen saavuttamista. Kiinteys ja toimintakyky riippuvat siitä, miten ryhmä kommunikoi ja pystyvät selvittämään keskinäiset tunneristiriitansa. Monet ryhmät epäonnistuvat, koska kaksoistavoitteen täyttymiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Kuitenkin vastaavasti jos tunnepuoleen kiinnitetään liikaa huomiota, ryhmän toiminta saattaa vinoutua ja tehtäväsuoritukset saattavat unohtua. (Himberg & Jauhiainen 1998, 101–102.)

#### 4.1 Ryhmän ominaisuudet

Ihminen on yhteiskunnallinen toimija. Viime kädessä yhteisö koostuu yksilöiden toiminnasta ja vastaavasti yksilö muokkaantuu yhteisönsä toiminnasta. Yhteisössä ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja antavat panoksensa yhteisön kehittämiseen. Ryhmät tuovat yhteiskuntaan kiinteyttä ja auttavat yksilöitä liittymään siihen. Yksilöille erilaiset ryhmät antavat mahdollisuuden vaikuttaa ympäristöönsä, liittyä yhteiskunnan aktiivisiksi jäseniksi ja muuttaa sitä. Ryhmät antavat mahdollisuuden vaikuttaa kokonaisuuteen omalla panostuksellaan. Ryhmät toimivat myös työkaluna paremman yhteisön rakentamiseen ja toimivat peileinä, joissa yksilö voi heijastaa itseään ja toimintatapojaan. (Himberg & Jauhiainen 1998, 94–97.)

Ryhmällä on tiettyjä säännönmukaisuuksia ja yleisimmät tunnusmerkit ovat koko, tarkoitus, säännöt, vuorovaikutus, työnjako, roolit ja johtajuus. Ryhmällä tulee olla yhteinen tavoite ja päämäärä. Yleensä ryhmän koko on suhteellinen käsite, kuitenkin 2-20 ihmistä mielletään ryhmäksi. Ryhmän virallisesta ohjauksesta vastaa esimies, päällikkö tai johtaja. Kuitenkin ryhmällä voi olla yksittäinen jäsen, jolla on valtaa suhteessa toisiin ja näin olla epävirallinen johtaja. (Niemistö 1998, 16–20.) Työryhmiä toisinaan kutsutaan tiimeiksi. Katzenbach ja Smith (1993) esittivät, että ”tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tehtävään, suoritustavoitteeseen ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (Kiviranta & Lindström 1995, 3.)

#### 4.2 Ryhmädynamiikka

Ryhmässä tapahtuu muutakin kuin virallista, perustehtäviin lukeutuvaa toimintaa. Ryhmässä vallitsevat monenlaiset voimat, joihin voidaan lukea ryhmän jäsenten persoonat ja niiden kemiat. Ryhmässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Niistä syntyvät ilmiöt kertovat ryhmän dynamiikasta tahallisista ja tahattomista ryhmäilmiöistä. Ne ilmenevät mm. jäsenten osallistumisesta, vuorovaikutuksesta, rooleista ja ryhmän normeista. Kaikkiaan ryhmä on kokonaisuus, jossa jäsenten rakenteet, jäsenten väliset tunteet sekä jatkuva muuttuminen tapahtuvat yhdessä. (Niemistö 1998, 20–22.)

Paitsi että ihmiset ryhmätilanteessa ollessaan toimivat samassa fyysisessä ja konkreettisessa tilassa, he myös rakentavat psyykkisen ja sosiaalisen ympäristön. Yksilön dynaamista kenttää voidaan kuvata myös elämäntilanteena. Yksilön sen hetkinen elämäntilanne, persoona ja pyrkimykset vaikuttavat suhteeseen käsillä olevaan tilanteeseen. Näin ollen yksilön omat henkilökohtaiset tilanteet vaikuttavat ryhmädynamiikkaan. Ryhmätilannetta tarkastellessa on syytä ottaa huomioon, että jokainen henkilö liikkuu myös samanaikaisesti omalla tavallaan elämäntilanteessaan. Jäsenen tilan muutos vaikuttaa hänen toimintaansa, mikä puolestaan muuttaa ryhmätilannetta. (Niemistö 1998, 29–36.)

#### 4.2.1 Ryhmän koko

Ryhmän koko vaikuttaa sen luonteeseen, ryhmät voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan; pienryhmiin, keskikokoisiin ryhmiin ja suurryhmiin. Pienryhmäksi yleisesti mielletään 5-12 henkilön ryhmä, suurryhmä puolestaan on yli 20 hengen ryhmä. (Niemistö 1998, 57–59.) Kun mietitään miten ryhmän koko vaikuttaa ryhmän luonteeseen, ei ole syytä ajatella vain jäsenten määrää vaan enemmän syntyvien vuorovaikutussuhteiden määrää (Himberg & Jauhiainen 1998, 101–102). Ryhmän koko vaikuttaa myös projektin luonteeseen. Ryhmän pitäisi olla sopivan kokoinen tehtävään verrattuna. (Niemistö 1998, 55–56. ja 59–61.) Pienryhmissä jäsenet pääsevät helpommin esille ja suurin osa kokee pienryhmän toiminnan suurryhmän toimintaa mielekkäämmäksi. Kun ryhmän koko kasvaa, suhteellisesti aktiivisten jäsenien määrä tippuu. (Niemistö 1998, 57–59.)

Pienryhmän koon rajaa vaatimus siitä, että kaikkien jäsenten välille on muodostunut käsitys jokaisesta ryhmään kuuluvasta. Jokaisella on siis mahdollisuus olla henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa kaikkien muiden jäsenien kanssa, muuten kyse on suurryhmästä. Pienryhmä säätelee itse omaa kokonaisuuttaan ja kokoaan. Kun ryhmän koko kasvaa niin suureksi, ettei ole mahdollista olla henkilökohtaisessa yhteydessä kaikkiin jäseniin, tapahtuu solun jakautumista eli kuppikuntia. Ihmiset hakeutuvat niihin ja pyrkivät toimimaan niiden kanssa, jotka ovat alueellisesti tai toiminnallisesti lähellä. Näin suuret ryhmät jakautuvat pieniksi ryhmiksi. (Himberg & Jauhiainen 1998, 101–102; Eskola & Jauhiainen 1994, 109–110)

Suurryhmiä tarvitaan erilaisten tilaisuuksien järjestämiseen. Lähes jokainen tilanne, jossa ainakin kolmekymmentä henkilöä kokoontuu yhteisen tehtävän ympärille, luo puitteet toiminnalle, jotka ovat ominaisia suurryhmälle. Suurryhmän toiminnalle on usein vaikea keskittyminen, toiminta on usein poissa nykymomentista, suurryhmä liikkuu menneisyydessä ja tulevaisuudessa. Suurryhmän toiminta on impulsiivisempaa kuin pienryhmässä, ryhmässä syntyy paljon oivalluksia eikä ryhmä pysähdy tarkastelemaan oivalluksiaan vaan kiirehtii tuottamaan uusia. Yksilön asema muotoutumattomassa suurryhmässä muuttuu jat-

kuvasti ja henkilöt joutuvatkin kohtamaan epävarmuutta. (Eskola & Jauhiainen 1994, 110–112)

Pien- ja suuryhmä eroavat dynamiikaltaan, useimmiten myös toiminnaltaan toisistaan. Pienille ryhmille ominaista on jäsenten aktiivisuus, sitoutuminen, yksimielisyys ja sisäinen kontrolli. Suuryhmiä kuvaavat jäsenyyden anonyymisyys, vähäisempi yksimielisyys ja osallistuminen, mutta johtajaan kohdistetut suuremmat odotukset. Useiden ryhmäkokoja selvittäneiden tutkimuksen yhteenvedossa todetaan harvinaisen yksimielisesti, että ryhmäkoon kasvaminen pienentää koheesiota ja kasvattaa jäsenten tyytymättömyyttä. Lisäksi kilpailu ja ristiriidat lisääntyvät, osallistumisaktiivisuus vähentyy ja ryhmässä havaitaan enemmän ”siivellä” toimimista. Kuitenkin tutkimustulokset ryhmäkoon vaikutuksesta tuottavuuteen ja tehokkuuteen ovat moniselitteisempiä. Todennäköisesti tehtävän laatu ja ryhmän kehitysvaiheet vaikuttavat koon ja suorituksen suhteeseen. (Eskola & Jauhiainen 1994, 110–111)

#### 4.2.2 Ryhmän jäsenet

Ryhmä koostuu aina yksilöistä ja henkilöt tuovat oman persoonansa ryhmään. Ryhmän luonne siis riippuu sen jäsenien persoonallisista panoksista ja energioista. Jokainen henkilö tuo oman energiansa ryhmään, joista syntyy ryhmän energia, jota kutsutaan synergiaksi. (Himberg & Jauhiainen 1998, 94.)

Ryhmä koostuu sen jäsenistä, on kuitenkin virheellistä ajatella, että ryhmä on jäseniensä kaltainen. Monien onnistuneiden ryhmien ja tiimien onnistumista selitellään ”henkilökemioilla”. Jokainen johtaja haluaa ryhmäänsä motivoituneita, osaavia, tehtävään ja työyhteisöön sopivia jäseniä. Jäsenen ominaisuudet ja jäsenen valinta riippuu täysin ryhmästä, joskus jäseneltä vaaditaan joku tietty ammatillinen ominaisuus, jotta hän voi päästä ryhmään. (Niemistö 1998, 63–66.)

Työtehtävien suhteen erilaisuutta on jäsenten osaaminen, joka on nähtävä ryhmässä toinen toistaan täydentävinä; toinen osaa toista ja toinen toista. Jos jokainen osaisi saman asian, se ei olisi tarkoituksenmukaista. Erilaisuutta luo jo-

kaisen oma persoonallisuus, arvot, elämäntilanteet ja kokemukset. Ne ovat asioita, joita ei edes voi yhdenmukaistaa. Kunnioittamalla ja suvaitsemalla toisten erilaisuutta ryhmä kykenee suoriutumaan tehtävistään ja hyödyntämään erilaisuutta. (Hakanen & Puro 1998, 46–47.) Ryhmissä ja työyhteisössä kateus on avoimen yhteistoiminnan este. Yksikin kateellinen henkilö voi pilata yhteisöllisyyden ja vieroittaa jäsenet toisistaan. Kuuluminen ryhmään jolla on tärkeitä yhteiskunnallisia tehtäviä, voi auttaa kateellista näkemään itsensä ryhmään kuuluvana ja osana kokonaisuutta eikä asettumaan ryhmäänsä vastaan. (Hakanen & Puro 1998, 66–67.)

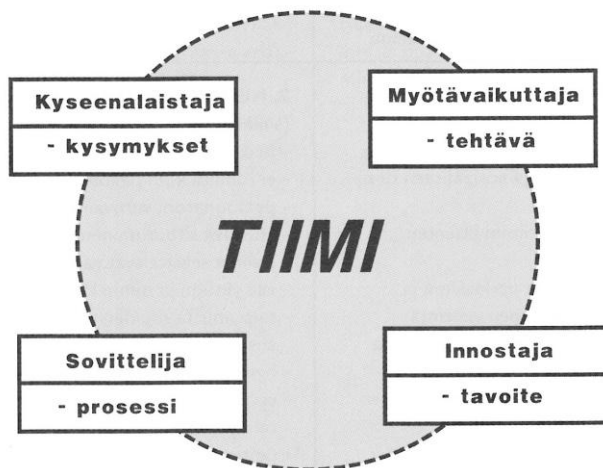
Hyvässä tiimissä arvostetaan erilaisuutta sekä ihmisissä, että ammattitaidoissa. Hyvässä tiimissä on erilaisia persoonia, jotka tasapainottavat toisiaan. Ihanne tiimissä löytyy monenlaista osaamista, ennakkoluulotonta ajattelua, luovaa pohdiskelua, kriittistä suhtautumista jne. Mitä erilaisempaa osaamista, persoonia, tarpeita ja arvostuksia tiimissä löytyy, sitä rikkaampaa sen työskentely on. Mutta ryhmän tulee osata käyttää hyväkseen näitä erilaisuuksia. Erilaisuudet saattavat synnyttää myös ristiriitoja, hyvä ryhmä osaa käsitellä niitä. (Spiik 2004, 134–136.)

#### 4.2.3 Ryhmän roolisuhteet

Ryhmässä on aina erilaisia ihmistyyppisiä, joilla on omat asenteensa ja toimintatapansa (Helakorpi 2001, 102).

Parker (1994) tutkimuksissaan löysi tiimityössä neljä erilaista persoonatyyppiä (kuva 4), joiden taustalla on psykologiset ihmistyyppit. Jokaisella on mahdollisuus eritavoin vaikuttaa ryhmän toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Näitä kaikkia tiimityyppejä tarvitaan tiimitoiminnassa. (Helakorpi 2001, 102–103.)





Kuva 4. Neljä ”tiimipelaajatyyppeä” (Helakorpi 2001, 102)

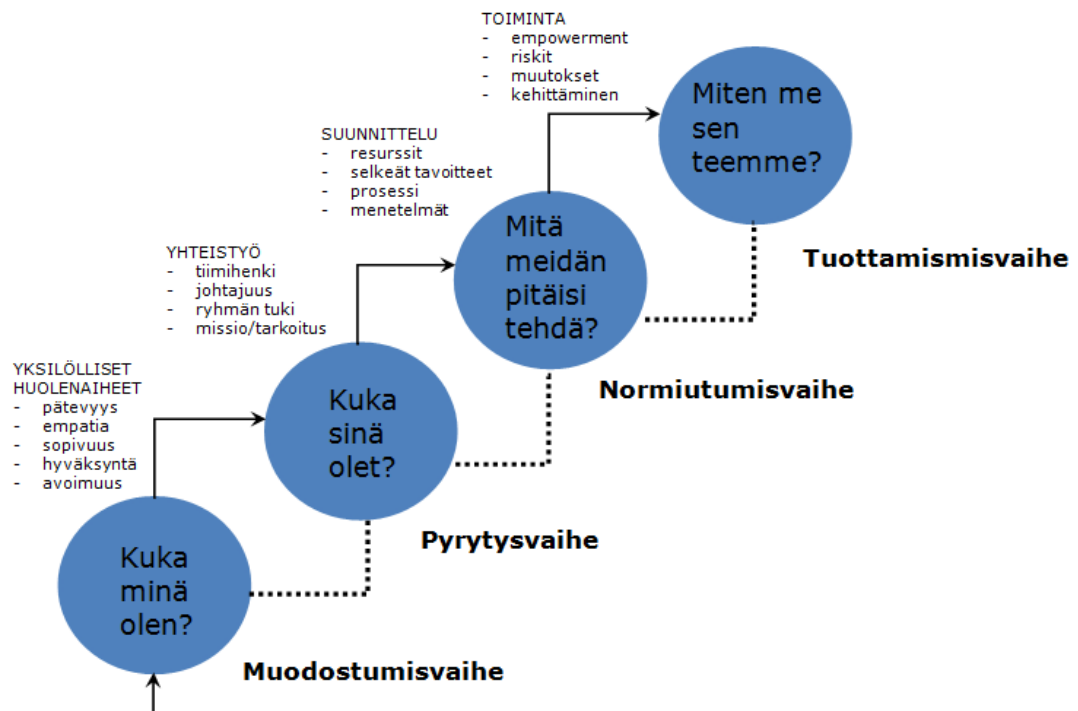
Parker (1994) on luokitellut seuraavasti neljä ”tiimipelaajatyyppeä” (kuva 4):

- Myötävaikuttaja on tehtäväkeskeinen tiiminjäsen, joka antaa ryhmälle hyviä teknisiä neuvoja, tekee työnsä ja vaatii ryhmää asettamaan itselleen korkeat normit. Häntä pidetään yleensä luotettava.
- Innostaja on tavoitekeskeinen jäsen, joka ylläpitää tiimin visiota, päämäärää ja tavoitetta, mutta on kuitenkin joustava ja avoin uusille ajatuksille. Hän on hyväntahtoinen ja yleensä auttaa muita tehtävissään, näin ylittämällä rajoja. Häntä arvostetaan kokonaisvaltaisen näkemyksen takia.
- Sovittelija on prosessikeskeinen jäsen, joka helpottaa osallistumista, ristiriitojen selvittämistä. Hän on myös tehokas kuuntelija ja vaikuttaa rennon ilmapiirin kehittymiseen. Häntä pidetään ihmismyönteisenä.
- Kyseenalaistaja asettaa tavoitteet, menetelmät ja eettiset näkökohdat kyseenalaisiksi. Hän on valmis olemaan erimieltä tiimin vetäjän, esimiehen tai korkeimpien auktoriteettien kanssa. Näin hän rohkaisee ryhmää ottamaan riskejä. Hänessä arvostetaan vilpittömyyttä ja avoimuutta. (Helakorpi 2001, 102–103.)

### 4.3 Ryhmäytymisen vaiheet

Ryhmässä työskentelyyn siirtyminen on monimutkainen muutosprosessi. Se saattaa olla suuri haaste niille, jotka eivät ryhmässä ole aikaisemmin työskennelleet. Ryhmässä työskentely edellyttää uusien asioiden opettelemista, uusien taitojen ja valmiuksien oppimista, melko usein myös omien arvojen ja asenteiden tarkistamista. Kun ryhmä itse oppii uusia taitoja ja itseohjautuvuus lisääntyy alkaa ryhmän yhteinen kasvu. Vasta kun ryhmä on itse sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä sekä sovittanut ne yhteen organisaation päämäärään, voidaan puhua tiimityöstä. (Spiik 2004, 46–47.)

Ryhmän kasvaminen on oppimisprosessi, joka voidaan jakaa viiteen porttaaseen (kuva 5). Oppimisprosessi käydään jokaisessa ryhmässä läpi, se miten ja missä vaiheessa. Miten kauan mikäkin vaihe kestää, miten siinä onnistutaan, on jokaisella ryhmällä erilainen. (Skyttä 2005, 117.)



Kuva 5. Ryhmän muotoutumisprosessi (Holpp 1996)

#### 4.3.1 Muotoutumisvaihe

Muotoutumisvaiheessa ei voida vielä puhua ryhmistä tai tiimeistä, koska tiettyjä säännönmukaisuuksia ei löydy (Skyttä 2005, 112). Muotoutumisvaiheessa on paljon kysymyksiä ryhmän tarkoituksesta ja tehtävistä. Jäsen pohtii omaa rooliaan ja sopivuutta ryhmään. Heti alussa alkaa muotoutua kunkin rooli, kuitenkin rooli ei saisi lukkiutua vielä tässä vaiheessa. (Helakorpi 2001, 98.)

Tälle vaiheelle on ominaista varautuneisuus ja johtajakeskeisyys. Tärkein avainonnistumiseen on informaatio, sen saaminen mahdollisimman muuttumattomana jaettuna. Jos alussa syntyy ajatus että asioita salataan, on kypsyysprosessin mahdoton lähteä etenemään. Alussa on myös tärkeää luoda vaikutelma siitä, että tiimiin luotetaan, luottamus edes auttaa kypsyysprosessin etenemisessä. (Skyttä 2005, 111–112.)

#### 4.3.2 Kuohuntavaihe

Tällä vaiheelle on ominainen äänekkyyys, negatiivisuus ja selän takana puhuminen. Tämä on kuitenkin kypsyysprosessin kannalta välttämätön vaihe, negatiivisuuden saaminen esille, jotta sitä voidaan käsitellä. On kuitenkin syytä muistaa, että positiiviset asiat ovat vielä piilossa. (Skyttä 2005, 112–114.) Toisessa vaiheessa alkaa sisäisen toiminnan ja vuorovaikutuksen rakentaminen. Kun käytännön asiat ja ongelmat alkavat hahmottua, syntyy niistä erilaisia käsityksiä. (Helakorpi 2001, 98.) Tiedon ja ymmärryksen lisääminen aiheuttaa negatiivisia tunteita ja ilmapölyä kiristymistä (Skyttä 2005, 112).

On yhtä tärkeää saada ongelmat esiin ja saada ne selvitettyä kypsästi. Ristiriitojen esiin nostaminen ja niistä avoimesti keskustelu nostattaa ”me-henkeä”. Yhteisesti ongelmien ratkominen ja ratkaisujen etsiminen luo ryhmään yhteneväisyyttä. Tässä vaiheessa johtajan rooli alkaa selkeytyä ja syntyy sisäistä lojaaliutta tiimin pyrkimyksille. (Helakorpi 2001, 98) Yleensä projekteissa on liian kiire tämän vaiheen selvittämisen kanssa ja unohdetaan, että asioiden selvittäminen on välttämätöntä etenemisen kannalta. (Skyttä 2005, 112–114.)

#### 4.3.3 Normienluomisvaihe

Tässä vaiheessa ryhmässä keskustellaan työnjaoista, aikatauluista, toimintojen jaksottamisesta, muistioiden laatimisesta jne. (Helakorpi 2001, 98). Normien luomisvaiheessa alkaa positiiviset asiat saada yhtä paljon huomiota kun edellisessä vaiheessa negatiiviset asiat. Ryhmä on selvästi ylittänyt vaikeat ja negatiiviset asiat, ja tässä kohtaa ruvetaan ryhmässä puhumaan ryhmästä. (Skyttä 2005, 115.)

Me-henki ja positiivisuus leimaavat toimintaa. Tässä kohtaa johtaja tasapainotuu ryhmän jäseneksi. (Skyttä 2005, 115.) Tiimille on eduksi jos he pystyvät laatimaan toiminta suunnitelman ja noudattamaan sitä systemaattisesti. Vaiheita on kuitenkin vaikea rajata, koska kaikki vaiheet kulkevat niin käsi kädessä toisensa kanssa. (Helakorpi 2001, 98.)

#### 4.3.4 Tuottamisvaihe

Tuottamisvaiheessa ollaan kiinni jokapäiväisissä asioissa ja ongelmien ratkomisessa. Tiimi toimii tehokkaasti, toteuttaa suunnitelmaansa, se myös arvioi itseään jolloin huomataan tiimin vahvuudet ja niiden näkyminen tuloksissa ”me teimme sen”. (Helakorpi 2001, 98.) Ryhmä on syntynyt ja ryhmä on kohdannut haasteita, selvittäneet ne ja nauttineet onnistumisesta. Yleensä ryhmän tähän kohtaan pääseminen on kestänyt 4-8 kuukautta, jokainen ryhmä kuitenkin etenee omaan tahtiinsa. Ryhmä on löytänyt itselleen sopivan tavan käsitellä ongelmia ja pystyy jo itse ohjaamaan toimintaansa ja käsittelemään sitä koskevia asioita. (Skyttä 2005, 116.)

Huippu tiimi on tila, joka saavutetaan mutta ei kuitenkaan saavuteta. Tällä tarkoitetaan sitä, että aina tiimillä on varaa parantaa ja kehittää toimintaansa. Kuitenkin tässä vaiheessa tiimi on jo itseohjautuva ja pystyy itse siihen, sitoutuneisuus on jo lähes 100 % luokkaa. Tiimin tarkoitus on selkeä ja ohjaa tiimin toimintaa, tiimin valtuudet ovat 100 % ja tiimi vastaa itse omista tavoitteistaan ja velvollisuuksista. Tiimin jäsenet auttavat myös toisiaan ja puhaltavat yhteen hiileen. (Skyttä 2005, 116–117.)

## 5 MITÄ TARKOITTA KOHEESIO?

Ryhmän kehityksellä tarkoitetaan, että ryhmä yhtenäistyy ja on kykenevä saavuttamaan toimintansa tarkoituksen. Kehitysprosessissa ryhmän kokonaisuus yhtenäistyy eli saavuttaa toiminnan tarvitseman kiinteyden, ryhmän yksittäiset jäsenet löytävät paikkansa kokonaisuudessa. (Eskola & Jauhiainen 1994, 81.)

Shaw (1980) on sosiaalipsykologisissa tutkimuksissa löytänyt seuraavan tuloksen: kun ryhmät ovat kiinteitä, eli niissä on suuri koheesio, ryhmän jäsenet kommunikoivat keskenään enemmän ja laajemmin ja ovat muutenkin tyytyväisempiä kuin pienen koheesion ryhmässä. Samoin vuorovaikutuksen muoto ja sisältö ovat positiivisempaa sekä vaikutus jäseniin suurempaa kuin matalan koheesion ryhmässä. Suuren koheesion ryhmät suorittavat tehtävänsä tehokkaammin ja saavuttavat paremmin tavoitteensa kuin pienen koheesion ryhmät. (Eskola & Jauhiainen 1994, 170.) Johnson ja Johnson (1991) totesivat, että mitä kiinteämpiä ryhmät olivat, sitä yhteistyökykyisemmin ne toimivat tavoitteen suuntaan ja sitä kyvykkäämpiä ne olivat ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia ryhmässä. Koheesion kasvaessa ryhmän jäsenet sitoutuvat ryhmän tavoitteeseen, hyväksyvät annetut tehtävät ja roolit ja noudattavat ryhmän normeja. (Johnson & Johnson 1991, 464–465.)

Ronald Feldman (1974) tutkiessaan jäsenten välistä kiinteyttä totesi ryhmässä olevan kolmenlaista ulottuvuutta; normatiivista, jäsenten välistä ja toiminnallista kiinteyttä. Normatiivinen kiinteyttä tarkoittaa yksimielisyyttä normeista. Jäsenten välinen kiinteyttä ilmenee myönteisinä tunnesuhteina eli jäsenten keskinäisenä kiintymyksenä. Toiminnallista kiinteyttä kuvaa ”yhteen hiileen puhaltaminen” ja yhteistoiminta. Hänen tutkimuksensa mukaan toiminnallisen ja jäsenten välisen kiinteyden keskinäinen riippuvuus on suurin. Kun tavoite saavutetaan, ryhmän kokonaisuus säilyy ja suhteet ovat kunnossa, ryhmä muodostuu kiinteäksi ja jäsenet pitävät toisistaan. Vastaavasti ryhmä, joka pitää toisistaan toimii tehokkaasti. Tutkiessaan kiinteyttä hän totesi, että yhteinen tuloksellinen toiminta lisää kiinteyttä enemmän kuin yhteisyyttä luomaan pyrkivät normit. (Eskola & Jauhiainen 1994, 105.)

## 5.1 Kiintymys suhteet

Kiintymissuhteiden pohjalla lienee tunnesuhteet, jotka ovat kehittyneet jo lapsuudesta asti. Kiintymyssuhteella tarkoitetaan että reagoidaan positiivisesti toiseen ihmiseen ja tunnetaan olo turvalliseksi, jolloin saadaan turvaa uusien tilanteiden kohtaamiseen. Aikaisemmin koetut kiintymyssuhteet ovat vaikuttaneet vuorovaikutussuhteisiimme. Vuorovaikutussuhteilla tarkoitetaan miten taitava henkilö on soveltamaan erilaisia toimintamalleja ja miten aktiivisesti hän pystyy osallistumaan yhteisöjen toimintaan. Kumppanuuden edellytys on attraktio eli vetovoiman syntyminen yksilöiden välille. Attraktiolla puolestaan on yksilön kokemina myönteisiä tunteita toista yksilöä tai ryhmää kohtaan. (Himberg & Jauhiainen 1998, 53–57.)

Ryhmän kiinteyden tehtävälottuvuus muodostuu Carronin ym. (1985) kiinteyden käsitteellisen mallin mukaan, ryhmän jäsenen tuntemasta vetovoimasta ryhmän tehtävää ja tavoitteita kohtaan, sekä ryhmän jäsenen tuntemuksista ryhmän yhtenäisyydestä tehtävän suorittamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Kiinteyden sosiaalinen ulottuvuus taas muodostuu ryhmän jäsenen tuntemasta vetovoimasta ryhmää ja sen jäseniä kohtaan sekä ryhmän jäsenen tuntemuksista ryhmän yhtenäisyydestä ja sosiaalisista suhteista. (Carron ym. 1998, 217; Carron ja Hausenblas 1998, 240–241.)

Sosiaalinen kiinteyden voidaan käsittää myös tarkoittavan turvallisuuden tunteita ryhmässä. Turvallisuus on yksilön tai ryhmän tila, jossa on mahdollisimman vähän sellaisia ihmisen minuutta uhkaavia tekijöitä, jotka voisivat synnyttää pelkoa, häpeää, syyllisyyttä tai arvottomuuden tunnetta. (Aalto 2000, 15.) Turvallinen ryhmä toimii mielipiteiden ja tunteiden ilmaisun sekä luovuuden lähtökohtana. Turvallisessa ryhmässä uskalletaan tehdä virheitä, jotka ovat oppimisen kannalta tärkeitä. (Aalto 2000, 24.)

## 5.2 Ryhmän vetovoima

Ryhmällä on vetovoimaa jäseniään kohtaan, kuitenkin kaikki ryhmän jäsenet eivät tunne samoin ryhmää kohtaan. Vetovoima motivoi jäseniä liittymään ryhmään. He tuntevat joko vetovoimaa toisiinsa tai ryhmän tehtävään ja tavoitteeseen. Kiinteällä ryhmällä on vetovoimaa jäseniinsä. Sen jäsenet osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuvat voimakkaasti muihin ryhmän jäseniin. (Eskola & Jauhiainen 1994, 103–105; Laine 2005 190–191.)

Ryhmän jäsenien keskinäinen kilpailu saattaa heikentää ryhmän toimintakykyä. Yhteistoimintaan pyrkivät ryhmät on havaittu tehokkaimmiksi ja ilmapiiriltään ystävällisimmiksi, kuin sellaiset joissa kilpaillaan keskenään. Yhteistoiminnalliset ryhmät pyrkivät suorittamaan tavoitteensa, ovat motivoituneita tehtävänsä ja ottavat vastuuta toisten auttamiseen. Yhteistoiminnallinen ryhmä on havaittu olevan luonteeltaan ideoiva, kommunikoiva; toisia kuunnellaan ja heidän ehdotuksiinsa vastataan. (Himberg & Jauhiainen 1998, 106–107.)

Kuitenkin ryhmän kannustava keskinäinen kilpailu saattaa edistää tavoitteiden täyttymistä ja näin edistää ryhmän kiinteyttä positiivisella onnistumisella. Ryhmän toimintakyky edellyttää jäsenten välisten tunnesuhteiden käsittelyä niin laajalti kuin ne haittaavat ryhmän toimintaa. Ryhmän kiinteys ja jäsenten väliset tunnesuhteet eivät ole ryhmän itseisarvo, vaan ryhmän toiminnassa käytettävä perusväline toiminnan suorittamiseen. (Himberg & Jauhiainen 1998, 107.)

### 5.2.1 Henkilön sitoutuminen

Mowday, Porter ja Steers (1982) totesi tutkimuksissaan, että organisaatioon sitoutuminen on yksilön samaistumista ja koettua osallisuutta organisaatioon (Strömmer 1999, 162). Sitoutumisella on erilaisia voimakkuuksia. Sitoutuminen näkyy kolmena eri piirteenä henkilön käyttäytymisessä. Se näkyy, miten paljon henkilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä. Sitoutuminen myös merkitsee yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden puolesta. Sitoutuminen myös näkyy halukkuutena säilyttää paikkansa organisaatiossa. Erilaiset henkilöt

sitoutuvat työhönsä eri tavoin, toiset sitoutuvat luontaisemmin kuin toiset. Eri-näiset tutkimukset osoittavat, että työ itsessään saattaa sitouttaa enemmän kuin esimerkiksi työolot, palkitsemisjärjestelmät tai esimiestoiminta. (Strömmer 1999, 162–163.)

Juuti kirjassaan, *Johtaminen ja organisaation alitajunta* (1995), esittää yksilön sitoutumisen asenteen olevan varsin pysyvää ja johdonmukaista. Asenne on muodostunut kokemuksen kautta ja sillä on käyttäytymistä ohjaava vaikutus. Juutin mukaan asenteessa on kolme osa-aluetta: kognitiivinen ja affektiivinen komponentti sekä toimintavalmius. Kognitiivinen komponentti tarkoittaa tietoja kohteesta ja affektiivinen komponentti tarkoittaa tunteita kohdetta kohtaan. Molemmat vaikuttavat henkilön toimintaan, jos henkilön tunteet kohteesta on negatiiviset, kerää hän negatiivista tietoa kohteesta ja aikoo myös käyttäytyä negatiivisesti sitä kohtaan.

Sitoutumisesta on hyötyä niin organisaatiolla kuin yksilöllekin. Korkea sitoutumisen taso vähentää poissaoloja ja irtisanoutumisia. Lisäksi se lisää halukkuutta jakamiseen ja uhrauksien tekemiseen. Sitoutumisella on myös positiivisia henkilökohtaisia vaikutuksia työntekijälle. Ne, jotka ovat eniten kiintyneitä organisaatioon, nauttivat menestyksekkäimmistä työurista ja myös muuten mukavasta elämästä työnulkopuolella. (Greenberg 1995, 186.)

### 5.2.2 Vetovoima tehtäviä ja tavoitteita kohtaan

Ihmisellä on luontainen tapa hakea kaikelle tekemälleen tarkoitus ja merkitys. Tämä toistuu myös työelämässä. Jos ihminen ei koe työtään mielekkääksi, ei hän myöskään sitoudu työhön. Työn sisältö ratkaisee pitkälti sen, miten merkitykselliseksi ja innostavaksi ihminen työnsä kokee. Kun työ vastaa sisäisiä innostuksen kohteita, sopii arvomaailmaan ja persoonallisuustyyppiin, on helppo olla innostunut ja sitoutunut. Ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, jos siinä on saavutettavissa olevat tavoitteet, työstä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen. Nämä kriteerit motivoivat hyvään suoritukseen. (Strömmer 1999, 136.)



Strömmer kirjassaan, Henkilöstöjohtaminen (1999), on määritellyt hyvään työhön sisältyvän sopivasti fyysistä ja psyykkistä kuormitusta, sellaista jossa tiedot, taidot ja kyvyt voivat kokoajan kehittyä. Työn tulisi myös olla myös rakenteeltaan kokonaista, sen tulisi sisältää suunnittelua, toteutusta, arviointia, luovia ja älyllisiä päätöksiä sekä rutiinimaisia tehtäviä ja osatehtäviä. Työn sisällön pitäisi olla monipuolista ja sisältää kokonaisen työn, mutta myös vapautta ja itsenäisyyttä. Työtä tekevän henkilön pitäisi kokea, että hänen teoillaan on merkitystä muille työntekijöille ja asiakkaille. Työssä pitäisi olla myös vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa ja mahdollisuus saada palautetta työstään.

### 5.2.3 Vetovoima henkilöitä kohtaan

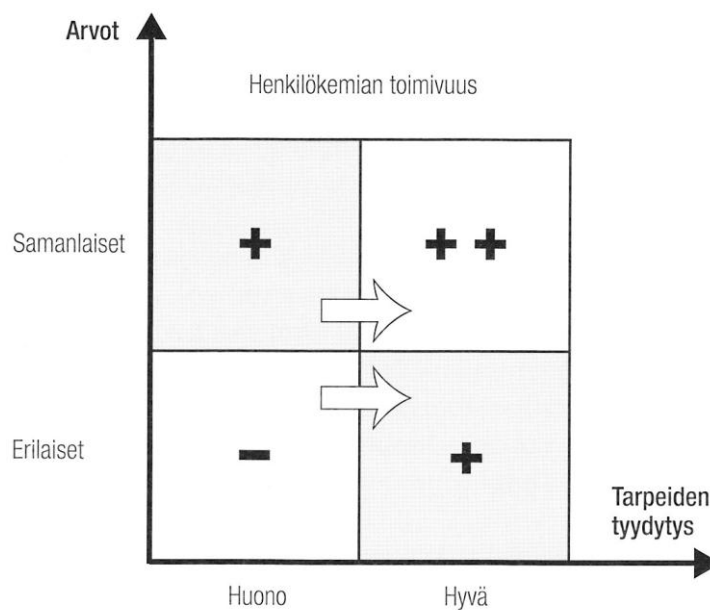
Ryhmän koheesio voi johtua monista eri syistä. Kouluissa ilmentyvään koheesioon on havaittu johtuvan kolmesta eri syystä.

- He pitävät toisistaan, he hakeutuvat vapaa-ajallaan toistensa seuraan.
- He ovat kiinnostuneita siitä mitä ryhmä tekee.
- Ryhmään kuuluminen nostaa statusta. Hyvään ryhmään pääseminen sen maineen perusteella, saattaa antaa tunteen että häntä arvostetaan.

(Laine 2005, 190–193.)

Erytisesti nämä syyt selittävät avoimien ryhmien koheesiota. Avoimiin ryhmiin lähteminen on ollut vapaaehtoista toimintaa. Ryhmän koheesio on sitä voimakkaampi, mitä enemmän näistä syistä on vaikuttamassa. Voimakkaampi koheesion syntyy, kun ryhmässä tehdään mielekkäitä asioita, ryhmässä on toisistaan pitäviä ja ryhmän jäseniä arvostetaan. On voitu havaita, että ryhmissä missä esiintyy hyvää ilmapiiriä, jäsenet viihtyvät ja välittävät toisistaan, ovat avoimia tunteistaan, kertovat omista tunteistaan ja kommunikoivat keskenään, arvostavat toisiaan, omaa ja toistensa työtä ovat suuren koheesion ryhmiä. (Laine 2005, 190–193.)

Yleisesti ihmiset kuuluvat tiettyihin ryhmiin, joissa he ovat vuorovaikutuksessa. Ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavat oleellisesti heidän vetovoimansa ja toisten tekemiin havaintoihin perustuva hyväksyntä tai torjunta. Jokainen henkilö päättää itse, pitääkö hän toisesta vai ei. Sosiaalinen hyväksyntä ja siihen perustuva statuksen määräytyminen, perustuvat ihmisten persoonallisuuspiirteisiin ja käyttäytymismalleihin. Hyväksyntä usein riippuu myös siitä miten ihminen kokee toisen henkilön (kuva 6) vaikuttavan omaan statukseen ja turvallisuuden tunteeseen. (Laine 2005, 124.)



Kuva 6. Henkilökemioiden toimivuus (Helin 1996, 40)

Kouluissa opiskelijat yleensä pitävät niistä, jotka tyydyttävät heidän statuksensa ja turvallisuuden tunteensa (kuva 6). Ja vastaavasti eivät pidä sellaisista, jotka uhkaavat käyttäytymisellään heidän statustaan tai turvallisuuden tunnetta. Henkilön saadessa aitoa tunnustusta toiselta ominaisuuksistaan tai suorituksista, hänet halutaan mukaan yhteisiin puuhiin, hänen statuksensa kohoaa ja hän tuntee olonsa mukavaksi. Sosiaalisessa kulttuurista kertoo miten ryhmän jäsenet suhtautuvat toisiinsa ja tuntevat kiinteyttä toisiaan kohtaan. (Laine 2005, 186. ja 124–125.)

### 5.3 Ryhmän kulttuuri ja ryhmäsuhteet

Jokaiseen ryhmään muotoutuu oma kulttuuri. Sen luominen on kuitenkin hankalaa. Lähes jokainen ryhmän jäsen on aikaisemmin kuulunut johonkin toiseen ryhmään ja sen kulttuurikaavoihin. Vanhoja kulttuurikaavoja ovat mm. ylikehittyneet roolit, ryhmän jäsenten itse omaksuneet tavat, sen kontekstin ja ympäröivät säännöt. Ryhmä kehittää oman kulttuurinsa, joka mahdollistaa joitain asioita ja pois sulkee osan. Ryhmässä muodostuneet tavat voivat mahdollistaa uusien toimintatapojen luomisen, ongelmien kohtaamisen ja uskaltamisen. Jokaisen ryhmän jäsenen pitäisi tuntea olonsa turvalliseksi. (Niemistö 1999, 176–177.)

#### 5.3.1 Toiminnan rajat eli normit

Normi eli toimintasääntömuoto on ryhmän toiminnalle välttämätöntä. Se on vuorovaikutuksenmuoto, joka saa ryhmän toimimaan yhdenmukaisesti, jota valvotaan sanktioin. Normein ryhmä ilmaisee jäsenille kohdistamansa vaatimukset ja rajat. Normit ovat joko virallisia tai epävirallisia. Ne kertovat miten ryhmässä tulee käyttäytyä. Ne ovat joko ääneen lausuttuja eli virallisia tai epävirallisia eli ääneen lausumattomia sääntöjä. Ryhmä muodostaa jatkuvasti uusia normeja toimintansa edetessä. Ryhmän tulee laatia itselleen sopivat normit eli pelisäännöt, joista esiintyy mikä on suvaittavaa ja mikä ei. (Himberg & Jauhiainen 1998, 129–131.)

Tavoitteellisissa ryhmissä on tärkeää sopia työlle ja työnteolle rajat. Jos rajat ovat epäselvät, tai niitä rikotaan se hankaloittaa ryhmän toimintaa. Tiimit tarvitsevat pelisääntöjä, joita noudatetaan. Yhdessä työskentely vaatii sitä, että voidaan luottaa toisten tekemisiin. Ryhmän säännöt päätetään tiimin palaverissa, jossa jokainen sitoutuu yhteisiin sääntöihin. (Niemistö 1999, 62; Spiik 1999, 61–62.)

Sekava työskentely väsyttää enemmän kuin järkevä ja tehokas (Spiik 1999, 61–62.). Ryhmän toiminnan kannalta säännöllisyys on tärkeää. Se edesauttaa saamaan ryhmän jäsenet paremmin koolle. Samoin kokoontumispaikan vaihto vie huomiota ryhmän oikeasta tehtävästä. Ihannetapauksissa ryhmä kokoontuu

tietyssä paikassa, sovittuna aikana ja ryhmän jäsenet ovat hyvissä ajoin tietoisia näistä rajoista. (Niemistö 1999, 62.)

### 5.3.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksessa sanan mukaisesti henkilöt vaikuttavat toisiinsa. He vastaavat toisestansa käyttäytymiseen sen mukaan mitä ovat tulkinneet. Toisin sanoen he eivät reagoi toistensa tekoihin, vaan teoista saamiinsa käsityksiin. Erilaiset merkitykset aiheuttavat väärinymmärryksiä ja ristiriitoja. (Niemistö 1999, 20–21.)

Vuorovaikutus on ensimmäinen asia, josta voi huomata ryhmän muodostumisen. Vuorovaikutus on kuin näyttämö, kaikki ryhmässä tapahtuva näkyy vuorovaikutuksessa. Toiminnan tarkoitus nitoo ryhmään kuuluvia ihmisiä yhteen ja ohjaajan tulisikin tukea avointa vuorovaikutusta. Ryhmän vuorovaikutus koostuu ryhmän jäsenten vuorovaikutustaidoilta ja teoista. Vuorovaikutus tekoja voi olla sanalliset ilmaisut tai vaitioloa, eleitä, ilmeitä, liikkeitä ja tekoja. Sanattomat teot ovat yhtä tärkeitä kuin sanalliset teotkin. Ryhmän vuorovaikutukseen vaikuttavat kaikki ryhmän jäsenet, mutta suurin vaikutus on ryhmän johtajalla, joka näyttää esimerkkiä omilla teoillaan. Varsinkin alkuvaiheessa ohjaajalla on suurin vaikutus asiaan. (Eskola & Jauhiainen 1994, 69–73.)

### 5.3.3 Tunnesuhde

Ryhmän tunnesuhteet kertovat, mitä tunteita ryhmän jäsenillä on toisiaan kohtaan. Ne voivat sisältää hyväksyntää, torjuntaa, kiintymystä, vastenmielisyyttä ym. Ryhmätilanteessa jäsenet muodostavat keskinäisiä suhteita, koska tilanne asettaa heidät keskinäiseen suhteeseen. Toistuva kanssakäyminen herättää tunteita niin kuin ensimmäinenkin tapaaminen. (Niemistö 1999, 123–125.)

Tunnesuhteet kertovat suhteellisen pysyvästä rakenteesta ryhmän sisällä. Tunnesuhteilla on merkitystä jäsenten toiminnalle ja ilmapiirille. Jäsenten keskinäiset myönteiset asenteet parantavat yhteistoimintaa ja lisäävät keskinäistä vetovoimaa eli koheesiota. (Niemistö 1999, 123–125.) Tunnesuhteiden laatu ei ole

pelkästään ryhmän ohjaajan vastuulla vaan vastuu kuuluu kaikille ryhmän yksittäisille jäsenille (Himberg & Jauhiainen 1998, 107).

Ihmisten oppiessa tutustumaan paremmin, he pyrkivät liittymään niihin, joilta kokee saavansa hyväksyntää, ja välttämään niitä, jotka kokevat uhkaaviksi tai torjuviksi. Näin ryhmiin syntyy tunnepohjaisia liittoutumia, pieniä alaryhmiä. Ne eivät ole ryhmän toiminnan kannalta uhkaavia, jos alaryhmät pystyvät toimimaan vuorovaikutuksessa toisiin alaryhmiin. Kaikkien ei tule pitää kaikista eikä emotiaallinen kiintymys ole edellytys toimivalle ryhmälle. Kun ryhmän jäsenistä monet pitävät ja hyväksyvät ja haluavat olla tekemisissä toisten kanssa, ryhmän suhteet muuttuvat verkkomaisiksi. Tämä lisää yhteydenpitoa ja lisää viihtyvyyttä. (Himberg & Jauhiainen 1998, 131–132.)

#### 5.4 Ryhmän ajattelu eli konformismi

Ryhmä pahimmillaan voi ajautua konformismiin eli yhdenmukaisuuteen. Konformismissa ryhmä kokee olevansa uhattuna, jos jäsenet ajattelevat yksilöllisesti, siksi se sietää huonosti poikkeavuutta. Yhdenmukaisuus heikentää ryhmän suoritusta ja aiheutunut paine saattaa olla yksittäisille jäsenille liikaa. Ryhmän paine saattaa aiheuttaa yksimielisen päätöksen, vaikka ryhmä ei kuitenkaan olisi päässeet yhteisymmärrykseen. (Himberg & Jauhiainen 1998, 108.)

Erittäin kiinteässä ryhmässä, jossa johtajan mielipidettä yliarvostetaan ja ulkopuolista, ryhmän käsityksen vastaista asiantuntijaa, ei käytetä, esiintyy usein lauma-ajattelua. Tällöin jäsenet eivät päätöksenteossaan paneudu realistisiin tavoitteisiin. Ryhmä painostaa jokaista, joka asettaa yhteisen näkemyksen kyseenalaiseksi eli jäsenet sensuroivat keskuudestaan poikkeavat ajatukset ja pitävät yllä yksimielisyyden illuusiota. (Eskola & Jauhiainen 2004, 105–107.)

Ryhmäajattelun vallassa oleva ryhmä pitää itseään vahingoittumattomana, mahdollisia vaaroja ja riskejä ei huomioida todellisina eikä niihin varauduta. Mahdollisia kilpailijoita pidetään stereotyyppisinä, heitä aliarvioidaan eikä oteta todesta. Ryhmän jäseniä painostetaan yhdenmielisyyteen ja painostaa jokaista,

joka vaatii vastakkaista mielipidettä tutkittavaksi. (Himberg & Jauhiainen 1998, 110.)

Aika on yksi tekijä ryhmän ajatteluun ajautumisessa. Ajan puute saattaa sulkea päätöksenteossa vaihtoehtojen etsimisen. Johtajan rooli on toinen suuri tekijä ryhmä ajatteluun ajautumisessa. Johtaja voi päätöksillään vaikuttaa ryhmän tilaan. Ajan puutteessa hän joko edeltää samanmielisyyttä tai rohkaisee jokaista jäsentä ilmaisemaan mielipiteensä. (Himberg & Jauhiainen 1998, 110.)

## 6 CASE: LOIMAAN MESSUT 2011

Loimaan Messut 2011 -projekti oli Osuuskunta Loimaan Kaikidean toimeksiantama. Osuuskunta Loimaan Kaikidea on Turun ammattikorkeakoulun opiskelijaosuuskunta. Projektin tarkoituksena oli järjestää kaksipäiväiset yleismessut.

Loimaan Messut oli Loimaan seutukunnalle aikoinaan jokavuotinen perinnetaapahtuma. 1990-luvulla messujen järjestäminen lopetettiin liian suuriksi nousseiden kustannusten johdosta. Pitkän tauon jälkeen 2000-luvun lopulla messuhenkkeä alettiin herättää eloon opiskelijavoimin. Vuonna 2008 Loimaan messut järjestettiin ensimmäistä kertaa kymmeneen vuoteen.

Tuolloin järjestäjinä toimivat Turun ammattikorkeakoulun opiskelijayritys Osuuskunta Loimaan Kaikidea ja Loimaan ammatti- ja aikuisopiston toisen vuoden merkonomiopiskelijat, kuten myös 2009. Loimaan Messuilla vuonna 2008 oli noin 1500 kävijää ja 70 näytteilleasettajaa. Vuonna 2011 kävijöitä oli yli 2 000 ja näytteilleasettajia oli 60 yritystä tai yhteisöä.

Tapahtuman oli tarkoitus edistää Loimaan seutukunnan hyvinvointia ja yhdistää asukkaita toisiinsa. Tapahtuma oli yleismessut, joilla paikalliset yritykset olivat esillä. Näin tarkoituksena oli antaa yrityksille mahdollisuus tuoda itseään esille positiivisessa mielessä. Tarkoituksena oli saada luotua jatkumo ja säilyttää Loimaan Messut jokavuotisena tapahtumana. Tarkoituksena oli myös luoda hyvä pohja seuraaville messuille ja antaa paras mahdollinen työpohja seuraaville messujärjestäjille.

### 6.1 Ryhmän jäsenet

Projektityöntekijät olivat Osuuskunta Loimaan Kaikidean jäseniä sekä Loimaan ammatti- ja aikuisopiston opiskelijoita. Ammattikorkeakoulussa olevia opiskelijoita oli 15 ja ammatti- ja aikuiskoulun opiskelijoita 25. Kaiken kaikkiaan projektissa oli mukana 40 henkilöä. Osuuskunta Loimaan Kaikidean opiskelijoilla oli mahdollisuus osallistua heitä kiinnostaviin projekteihin ja laajentaa osaamistaan teoriasta käytäntöön. Ammatti- ja aikuisopiskelijoilla oli vaihtoehtoina valita kah-

desta projektista, kummassa he mieluummin suorittaisivat opintopisteensä. Projekti käynnistettiin elokuun lopussa Osuuskunta Loimaan Kaikidean kokouksessa, jossa valittiin projektille projektipäällikkö.

Projektin alkaessa henkilöt olivat 17–30 vuotiaita. Jokaisella osallistuneella oli jotain työkokemusta, kuitenkin vain 30 % osallistuneista oli ollut aktiivisesti työelämässä. Kaikille oli ollut hieman kokemusta projekteista, kuitenkin n. 40 % oli tehnyt useampia projekteja ja 10 % oli ollut mukana pitkäkestoisessa projektissa. Projektiin osallistuneista 20 %:lla oli takana joku ammatillinen koulutus ennen nykyistä koulutustaan. Projektiin osallistuneista puolet oli naisia ja puolet oli miehiä. Loimaan ammatti- ja aikuisopiskelijat olivat samalta luokalta, mutta jakautuneet kahteen eri suuntautumisvaihtoehtoon. Ammattikorkeakoulun opiskelijat olivat neljältä eri vuosiluokalta ja jakautuneet kahteen eri suuntautumisvaihtoehtoon. Tiedot projektin henkilöistä ja projektista on saatu projektin raporteista.

## 6.2 Ryhmän normit ja työskentely

Projektin alussa kaikki projektiin kuuluvat henkilöt sopivat ryhmälle pelisäännöt, joita kaikkien projektiin kuuluvien henkilöiden oli velvollisuus noudattaa. Samassa myös laadittiin projektisopimus koko projektin kesken ja jokainen ryhmä teki omansa. Henkilöt, jotka allekirjoittivat sopimuksen, sitoutuivat noudattamaan sopimusta, joka sisälsi yhteiset säännöt ja palkkioiden jaon. Jokainen projektiin kuuluva henkilö allekirjoitti sopimuksen, tämän jälkeen ryhmien työnteko alkoi.

Ryhmä loi itselleen tavoitteen, joka oli järjestää onnistunut tapahtuma, luoda hyvä pohja seuraaville ja täyttää toimeksiantajan tavoitteet. Ryhmä sai myös suunnitella yhteisen mielikuvan ja imagon, joka toi rajat ryhmille ja näin ollen myös loivat säännöt toimia asiakkaiden kanssa.

### 6.2.1 Toiminnan aloitus

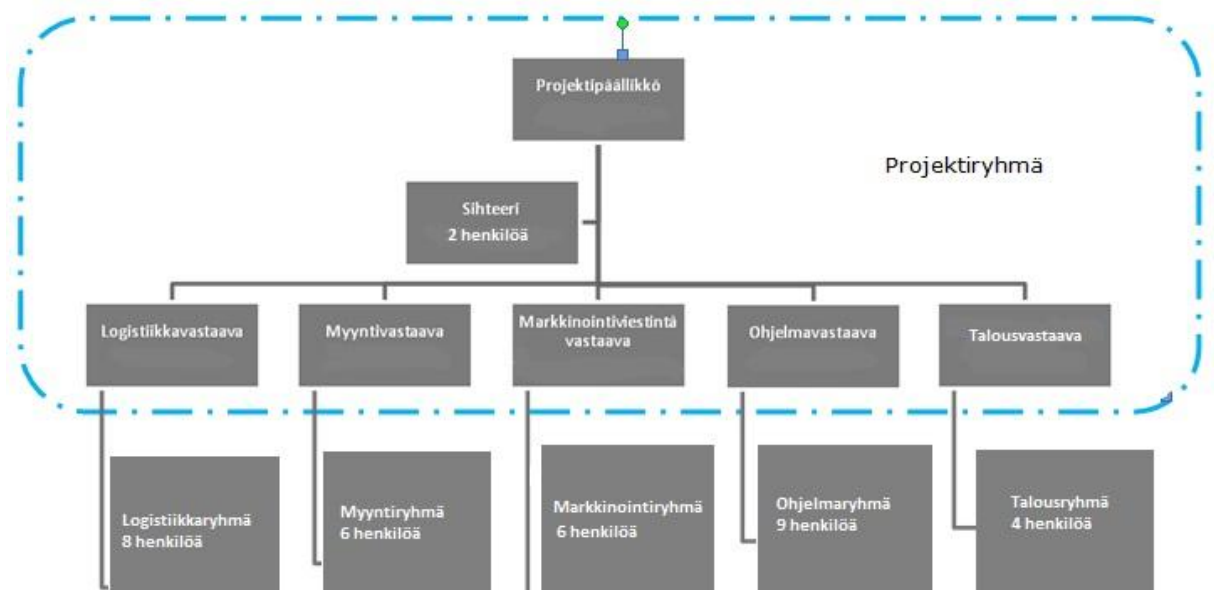
Ensimmäinen yhteinen tapaaminen oli Loimaalla vasemmistoliiton työnväentollla. Ensimmäiseen tapaamiseen saivat osallistua kaikki, jotka halusivat työ-



kennellä Loimaan Messuilla. Ensimmäisen päivän ohjelma oli projektipäällikön suunnittelema ja tällöin ryhmä tapasi ensi kertaa toisensa.

Aamupäivällä tutustuttiin toisiinsa ja tehtiin tutustumisharjoitteita. Lounastauon jälkeen siirryttiin projektin pariin. Projektipäällikön johdolla ryhmä alkoi eritellä tehtäviä, jotka tarvitsisi tehdä, jotta projekti onnistuisi. Jokainen sai vuorollaan heittää pehmolelua toisilleen ja kiinniottaja kertoi uuden tehtävän. Tehtävän mainittuaan se kirjattiin lapulle ja hän sai heittää pehmolelun seuraavalle. Kun työtehtäviä oli riittävästi eikä uusia tehtäviä enää esiintynyt, siirrettiin ryhmän päätöksen mukaan tehtävät tiettyyn osa-alueeseen. Tehtävät jaettiin näin ryhmille. Tämän jälkeen kaikki saivat valita ryhmän, johon halusi kuulua, jokainen pääsi valitsemaansa ryhmään.

Projektityöryhmiä muodostettiin viisi: logistiikka-, ohjelma-, talous-, myynti-, ja markkinointiviestintä ryhmä. Henkilöt jakaantuivat omiin ryhmiinsä tutustumaan toisiinsa ja keskustelemaan tehtävistä. Sen jälkeen jokainen ryhmä valitsi itselleen vastaavan. Vastaavien tehtävänä oli vastata ryhmän toiminnasta ja liittyä projektiryhmään. Ryhmien vastaavista, sihteeristä ja projektipäälliköstä muodostui projektiryhmä, jonka tehtävä oli ohjata pienryhmiä ja niiden sulattamista yhteiseen kokonaisuuteen.



Kuva 7. Projektin organisaatiokaavio

## 6.2.2 Pienryhmien, projektiryhmän tapaamiset ja yhteiset päivät

Messujärjestäjät jaettiin ryhmiin: projekti-, logistiikka-, markkinointi-, myynti- ja talousryhmään. Jokainen ryhmä tapasi kasvotusten ja toteutti omaa toimintasuunnitelmaansa tehdyn aikataulun mukaan. Jokainen ryhmä sai päättää toimintaansa parhaaksi näkemänsä työtavan. Jokaiselle ryhmälle oli kokonaisuutena annettu työtehtävät, jotka he saivat suorittaa parhaaksi näkemällään tavalla.

Ryhmien tapaamisissa ryhmät kävivät läpi omia työtehtäviään, aikataulua, onnistumia, esteitä ja muita ryhmää koskevia asioita. Heillä oli vapaus päättää kokouksien määrästä, paikasta ja ajasta ilman projektipäällikön suostumusta. Ryhmät erittelivät työtehtävät tai pienemmät osa-alueet henkilöille, jotta jokainen tietäisi omat työtehtävänsä. Ryhmien tapaamisissa ryhmät tekivät päätöksiä, jotka koskivat heidän työtehtäviään. Suuremmat päätökset ja linjaukset tehtiin projektiryhmän kokouksissa.

Ryhmät aloittivat toimintansa suunnittelemalla itselleen aikataulun, jonka ryhmänvastaava hyväksyttäisi projektiryhmällä. Ryhmät tekivät myös oman toimintasuunnitelmansa ja budjettinsa, joka sisällytettiin projektisuunnitelmaan ja projektin budjettiin. Ryhmien vastaavat toivat suunnitelmansa projektiryhmän kokoukseen, jossa määriteltiin kokonaisuikataulu ja suurimmat deadlinet. Projektipäällikön ja sihteerin tehtävänä oli koota yhtenäinen projektisuunnitelma. Projektiryhmä kokoontui viikoittain.

Projektiryhmän viikoittaisissa palaverissa käytiin läpi aikatauluja, jo tehtyjä asioita ja tulevia tehtäviä. Jokainen vastaava sai vuorollaan kertoa ryhmänsä tilanteesta, näin ollen tieto pysyi ajantasaisena ja ongelmiin pystyttiin puuttumaan nopeasti. Ryhmien vastaavien tehtävänä oli viedä tietoa muiden ryhmien toiminnasta suoraan omalle ryhmälleen.

Projektin aikana pidettiin päiviä, jolloin koko projektiorganisaatioon kuuluvat henkilöt olivat yhdessä, näitä päiviä kutsuttiin yhteisiksi päiviksi. Nämä päivät järjesti projektipäällikkö ja niissä käsiteltiin kaikkia projektia koskevia päätöksiä sekä kaikkia projektiin osallistuvia koskevia asioita. Päivien tarkoituksena oli

välittää tieto mahdollisimman muuttumattomana ja sulauttaa ryhmiä toisiinsa. Tapaamisia oli kolmen viikon välein

### 6.3 Ryhmän vastuut ja viestintä

Ryhmien vastaavat oli vastuussa oman ryhmänsä toiminnasta ja ryhmän muodostamisesta. Projektipäällikkö oli vastuussa koko ryhmän sulauttamisesta yhdeksi kokonaisuudeksi. Jokaisella ryhmäläiselle oli omassa ryhmässään jaettu tietyt työtehtävät ja näin he olivat vastuussa yksittäisten työtehtävien hoidosta. Vastaavat olivat vastuussa osa-alueista ja päällikkö kokonaisuudesta.

Projektinhallinnasta pääosin vastasi projektipäällikkö. Hän oli päävastuussa kustannuksista projektissa. Jokainen vastaava oli vastuussa oman aikataulunsa noudattamisesta ja oman osa-alueensa laadunvalvonnasta. Viikoittaisissa kokouksissa käsiteltiin koko projektin aikataulua, kustannuksia ja laatua. Aikataulun hallinta oli järjestelty janakaaviolla eli GANTT- kaaviolla.

Viestintä hoidettiin pääasiassa ammattikorkeakoulun työskentelyalusta Optimassa sekä sähköpostin kautta, mutta tarvittaessa puhelimitse. Optiman keskustelualue toimi koko messuorganisaation yhteisessä viestinnässä erittäin käytännöllisellä tavalla. Muuten ryhmien keskinäinen viestintä oli jokaisen ryhmän päätettävissä. Jokainen projektiin kuuluva henkilö oli velvollinen käymään säännöllisesti Optimassa lukemassa keskustelupalstaa.

## 7 TUTKIMUSOSUUS

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia projektin henkilöiden muotoutumista ryhmäksi. Tutkimus vastaa kysymyksiin; Onko henkilöistä muodostunut ryhmä? Ovatko työryhmät ryhmäytyneet? Löytyykö ryhmästä koheesion omaavia piirteitä?

Tutkimuksen on tarkoituksena on selvittää, voiko kahden oppilaitoksen opiskelijoista muodostua ryhmä. Projektissa yhdistettiin ammatti- ja aikuisopiston ja ammattikorkeakoulun opiskelijat, joiden tarkoituksena oli järjestää tapahtuma. Tutkimuksen tuloksista on tarkoitus olla apua mietittäessä samankaltaisia projekteja joissa yhdistetään kahden eri koulun opiskelijoita.

### 7.1 Tutkimusjoukko ja aineiston keruu

Tutkimuksena olivat Loimaan Messut 2011 -projektiin osallistuneet tekijät. Projektin alussa tekijöitä oli 31, mutta projektin aikana liittyi yhdeksän uutta henkilöä, projektin lopussa ryhmän koko oli 40 henkilöä. Loimaan Messut 2011 -projekti aloitettiin syyskuussa 2010, jolloin tekijät olivat toisilleen tuntemattomia. Tekijät muodostuivat kahdesta eri koulusta; Loimaan ammatti- ja aikuisopistosta ja Turun ammattikorkeakoulun opiskelijoista. Ryhmän koko kaiken kaikkiaan oli 40 henkilöä, kyselyyn vastasi 28 henkilöä, joka on 70 % kokonaisuudesta.

Toiminta projektiryhmässä aloitettiin syyskuussa. Tutkimus toteutettiin huhtikuussa päivää ennen messutapahtumaa, jolloin projektissa oli menossa toteutusvaihe. Ryhmä oli ehtinyt toimimaan yhdessä kyselyä ennen kahdeksan kuka kautta. Kysely toteutettiin perjantaina 1.4.2011, messuohjeistuksen yhteydessä aamupäivällä. Kyselyyn vastasi kaikki paikalla olleet projektityöntekijät.



Kuva 8. Projekti aikataulu

### 7.1.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston käsittely

Opinnäytetyö on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jonka aineistonkeruumateriaali oli kysely (liite 3). Jokaiselta kyselyyn vastanneelta on kysytty sama asia samalla tavalla. Kyselyssä oli 39 strukturoitua kysymystä jotka oli laadittu Likert-asteikon mukaan. Kyselyn alussa oli yksi avoin kysymys koskien pienryhmää, johon henkilöt kuuluvat ja yksi kysymys joka määritteli kummassa oppilaitoksessa vastaaja opiskelee.

Aineisto käsiteltiin SPSS-ohjelmalla frekvenssijakautumien avulla ja Excel-työkalukolaskentaohjelmalla. Tulokset esitettiin prosenttiluvuin ja havainnollistettiin kuvin ja taulukoin. Tietokoneohjelman antamat prosenttilukujen desimaalit on pyöristetty ylöspäin seuraavaan kokonaislukuun.

## 7.2 Tutkimustulokset

Kyselyssä on tutkittu seuraavia osa-alueita; ryhmän toiminta, työn mielekkyys, sosiaalinen kiintymys, tehtävä kiintymys ja koko ryhmän toiminta. Ryhmän toimintaa koskevissa kysymyksissä tutkitaan ryhmän toiminnan mielekkyyttä, kokevatko henkilöt kuuluvansa ryhmään, miten ryhmät toimivat ilman vastaavan läsnäoloa. Työn mielekkyyttä tutkittaessa paneudutaan miltä työtehtävät tuntuvat, täyttävätkö työtehtävät ”hyvän työn vaatimuksia”. Koheesiota mitattaessa paneudutaan sosiaaliseen kiinteyteen eli miltä työnteke muiden kanssa tuntuu ja tehtävä kiinteyttä, miltä työtehtävät tuntuvat. Koko ryhmän toimintaa koskevat kysymykset käsittelevät yhteisiä päiviä, niiden mielekkyyttä, mielenkiintoa muita ryhmiä kohtaan ja kokevatko henkilöt kuuluvansa koko ryhmään.

## 7.2.1 Pienryhmän toiminta

Taulukko 1: Pienryhmän toiminta

		0	1	2	3	4	5
1.	On mukavaa saapua ryhmäni tapaamisiin.	0 %	4 %	4 %	21 %	29 %	43 %
2.	Ryhmässäni on mukava työskennellä.	0 %	0 %	4 %	7 %	50 %	39 %
3.	Ryhmäni vetäjä ottaa minut huomioon yksilönä.	0 %	4 %	7 %	18 %	54 %	18 %
4.	Uskallan esittää mielipiteeni ryhmässäni.	0 %	4 %	4 %	7 %	36 %	50 %
5.	Ryhmässäni keskustellaan avoimesti asioista ja ongelmista.	0 %	4 %	11 %	14 %	54 %	18 %
6.	Uskallan myöntää jos en ole onnistunut hoitamaan annettua tehtävää.	0 %	4 %	11 %	11 %	50 %	25 %
7.	Luotan ryhmäni vastaavaan ja teen niin kuin käsketään, vaikka olisinkin erimieltä	0 %	0 %	4 %	11 %	61 %	25 %
8.	Osallistuisin vapaa-ajallani ryhmäni yhteiseen toimintaan.	0 %	7 %	18 %	25 %	21 %	29 %
9.	Koen ryhmäni pystyvän toimimaan ilman vastaavan läsnäoloa.	0 %	4 %	11 %	29 %	32 %	25 %
10.	Joskus tekisin asiat toisin kuin ryhmäni, mutta en sano sitä ääneen.	0 %	18 %	29 %	32 %	18 %	4 %
0 = ei vastausta, 1 = täysin erimieltä, 2 = hieman erimieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = hieman samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä							

Ryhmän toimintaa mitattaessa (taulukosta 1) voidaan huomata, että 43 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että ryhmän tapaamisiin on mukava saapua. Voidaan myös todeta, että 72 % kokee neutraalia positiivisemmaksi sen, että ryhmän vastaava huomioi heidät yksilöinä. Vastaajista 72 % kokee myös, että ryhmässä keskustellaan avoimesti asioista ja ongelmista. Tasan 50 % voisi tai osallistuisi omalla vapaa-ajallaan ryhmän toimintaan. Vain 15 % olisi erimieltä tai hieman erimieltä siitä, että ryhmä pystyisi toimimaan ilman ryhmän vastaavan läsnäoloa.

## 7.2.2 Työn mielekkyys

Taulukko 2: Työn mielekkyys

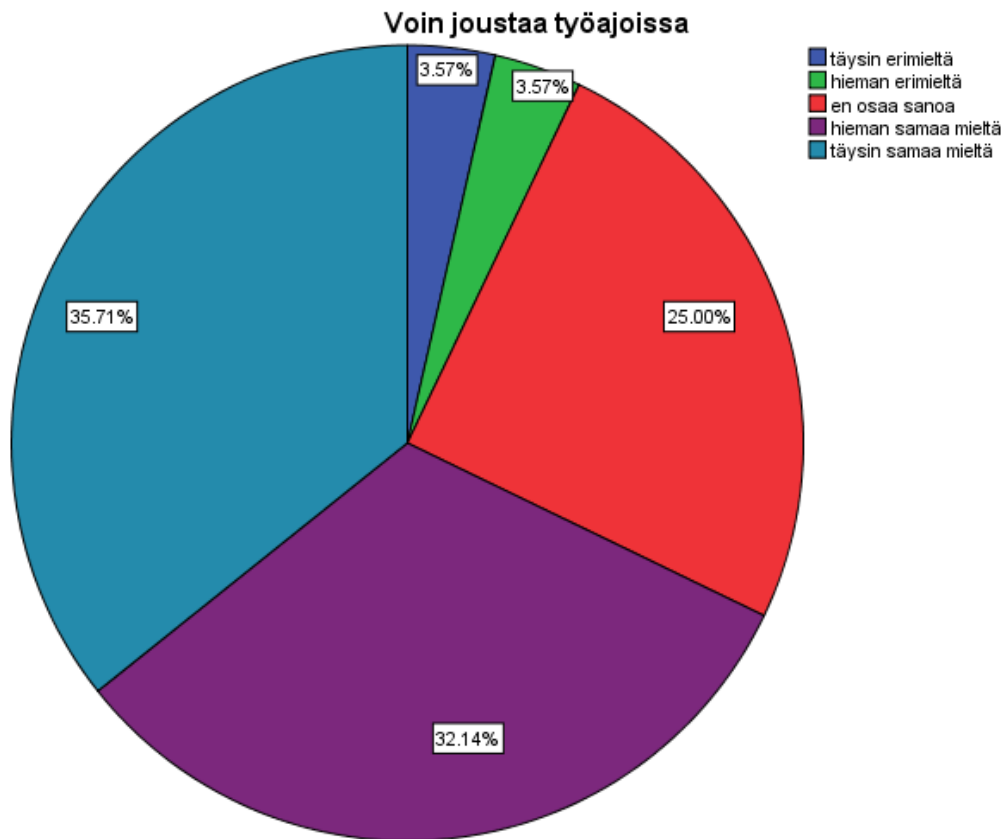
		0	1	2	3	4	5
11.	Saan tehtäväkseni asioita jotka osaan tehdä.	0 %	0 %	4 %	25 %	43 %	29 %
12.	Saan tehdä asioita joita haluan tehdä.	0 %	0 %	11 %	21 %	39 %	29 %
13.	Tiedän tarpeeksi tulevista toimista.	0 %	4 %	11 %	25 %	46 %	14 %
14.	Opin uusia asioita.	4 %	0 %	7 %	14 %	39 %	36 %
15.	Saan liian vastuullisia tehtäviä.	0 %	21 %	36 %	32 %	7 %	4 %
16.	Työtehtäviä on sopivasti.	0 %	0 %	21 %	29 %	39 %	11 %
17.	Haluaisin tehdä enemmän.	0 %	21 %	11 %	50 %	14 %	4 %
18.	Olen vastuussa tekemisistäni.	0 %	0 %	0 %	14 %	36 %	50 %
0 = ei vastausta, 1 = täysin erimieltä, 2 = hieman erimieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = hieman samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä							

Taulukossa 2 tarkastellaan työn mielekkyyttä ja työn ominaisuuksia. Vain 4 % olisi hieman erimieltä siitä, että saa tehdä omia osaamisalueitaan koskevia töitä. Kun taas 29 % on täysin samaa mieltä siitä, että osaamisalueet ja työtehtävät kohtaavat. Vastanneista 43 % on hieman samaa mieltä, että työtehtävät ja oma osaaminen kohtaavat. Vain 11 % oli hieman erimieltä siitä, että ei saa tehdä asioita, joita haluaisi tehdä. Tässä ryhmässä tämä tarkoittanee kolmea henkilöä. Vastanneista 60 % oli samaa mieltä tai hieman samaa mieltä siitä, että tietävät tarpeeksi tulevista toimista. Vastanneista 50 % oli samaa tai hieman samaa mieltä, että työtehtäviä on sopivasti. Vastanneista 86 % oli samaa tai hieman samaa mieltä, että he kokevat olevansa vastuussa tekemisistään.

## 7.2.3 Sosiaalinen kiintymys ja tehtävä kiintymys

Koheesiota tarkastellessa tarkasteltiin jäsenten joustavuutta työajoissa ja työtehtävissä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tuntemusta toisia tekijöitä kohtaan. Samalla tarkasteltiin myös tehtäväkiinteyttä työtehtävien teon muodossa.

Kuva 9 havainnollistaa vastaus jakautumia työajoissa joustamisessa. Vain 8 % oli erimieltä tai hieman erimieltä siitä, että he voisivat joustaa työajoissa.



Kuva 9. Joustaminen työajoissa

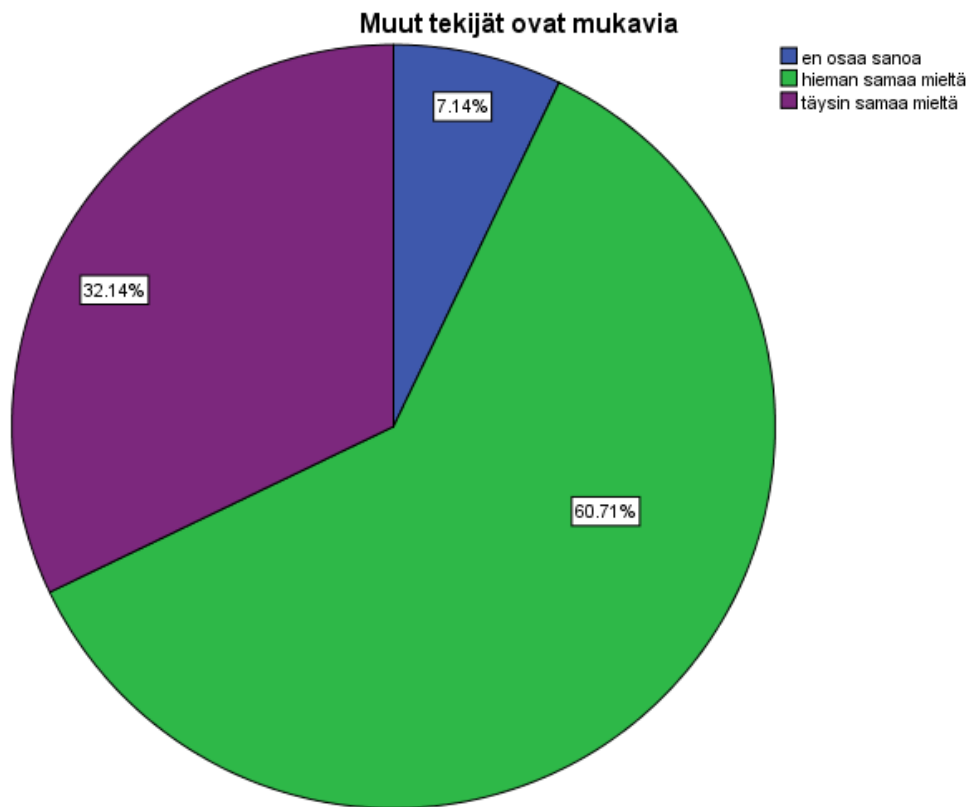
Taulukko 3: Joustaminen työtehtävissä

**Voin joustaa työtehtävissä**

	Frekvenssi	Prosentti	Kumulatiivinen Prosentti
täysin erimieltä	2	7.1	7.1
en osaa sanoa	8	28.6	35.7
hieman samaa mieltä	10	35.7	71.4
täysin samaa mieltä	8	28.6	100.0
Yhteensä	28	100.0	

Taulukko 3 havainnollistaa vastausjakautumaa työtehtävissä joustamisessa.





Kuva 10. Muiden tekijöiden mukavuus

Vastanneista 93 % oli samaa tai hieman samaa mieltä siitä, että muut tekijät ovat mukavia.

Taulukko 4: Toisten auttaminen

**Autan toisia pyytämättä**

	Frekvenssi	Prosentti	Kumulatiivinen Prosentti
hieman erimieltä	2	7.1	7.1
en osaa sanoa	5	17.9	25.0
hieman samaa mieltä	17	60.7	85.7
täysin samaa mieltä	4	14.3	100.0
Yhteensä	28	100.0	

Yksikään vastanneista (taulukko 4) ei ollut erimieltä kysyttäessä ”autan toisia pyytämättä”. Tuloksista voi päätellä, että vastaajat olivat valmiita auttamaan toisiaan.

Taulukko 5: Työtehtävät

		0	1	2	3	4	5
22.	Joudun tekemään epämiellyttäviä asioita.	0 %	11 %	25 %	39 %	21 %	4 %
23.	Jätän asiat hoitamatta jotka ovat epämiellyttäviä.	0 %	43 %	32 %	18 %	4 %	4 %
24.	On mukavaa saapua koko ryhmän tapaamisiin.	0 %	0 %	11 %	25 %	43 %	21 %
26.	Olemme yhdessä vastuussa projektista.	0 %	0 %	4 %	14 %	43 %	39 %
0 = ei vastausta, 1 = täysin erimieltä, 2 = hieman erimieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = hieman samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä							

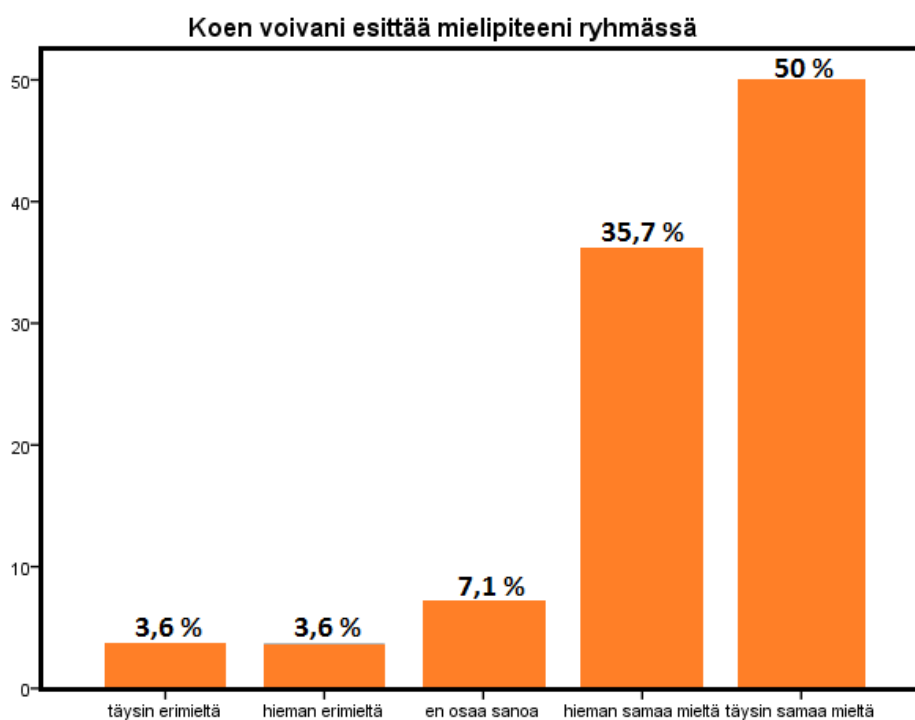
Taulukosta 5 on huomattavissa, että 4 % oli täysin samaa mieltä siitä, että joutuu tekemään epämiellyttäviä asioita. Kuitenkin 75 % on erimieltä tai hieman erimieltä siitä, ettei jättäisi epämiellyttäviä asioita hoitamatta. Vastaajista 64 % kokee miellyttäväksi saapua koko ryhmän tapaamisiin.

#### 7.2.4 Koko ryhmä

Taulukko 6: Koko ryhmän toiminta

		0	1	2	3	4	5
27.	Messuryhmässä keskustellaan avoimesti asioista ja ongelmista.	0 %	14 %	11 %	25 %	32 %	18 %
28.	Pidän yhteisistä messupäivistä.	0 %	0 %	11 %	25 %	54 %	11 %
29.	On mukavaa nähdä mitä muut ryhmät tekevät.	0 %	0 %	7 %	21 %	46 %	25 %
30.	Koen saavani tarpeeksi tietoa muiden ryhmien toiminnasta.	0 %	0 %	14 %	29 %	46 %	11 %
31.	Koen että voin sanoa yhteisissä päivissä mielipiteeni.	0 %	0 %	11 %	25 %	46 %	18 %
32.	Osallistuisin vapaa-ajallani messuryhmän yhteiseen toimintaan.	0 %	4 %	18 %	14 %	43 %	21 %
33.	Luotan että ryhmäni vastaava ajaa ryhmäni asioita.	7 %	0 %	0 %	7 %	46 %	39 %
34.	Näen ryhmäni vastaavaa tarpeeksi.	7 %	0 %	11 %	18 %	32 %	32 %
35.	Hänellä on aikaa keskustella kanssani.	7 %	0 %	21 %	18 %	32 %	21 %
0 = ei vastausta, 1 = täysin erimieltä, 2 = hieman erimieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = hieman samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä							

Taulukosta 6 voidaan huomioida, että vain 11 % oli hieman erimieltä yhteisistä päivistä pitämisestä. Vastanneista 7 % oli hieman erimieltä koskien tietoa muiden ryhmien toiminnasta. Kysyttäessä saavatko he tarpeeksi tietoa muiden pienryhmien toiminnasta oli 14 % vastaajista hieman erimieltä. Vastanneista 18 % oli täysin samaa mieltä ja 46 % hieman samaa mieltä siitä, että voivat sanoa yhteisessä päivässä oman mielipiteensä. Vastanneita 43 % oli hieman samaa mieltä ja 21 % oli samaa mieltä siitä, että osallistuisi vapaa-ajallaan koko ryhmän yhteiseen toimintaan. Vastanneista 85 % oli samaa tai hieman samaa mieltä siitä, että ryhmän vastaava ajaa ryhmän asioita.



Kuva 11. Mielipiteen esittäminen ryhmässä

Yllä oleva diagrammi kuvaa vastaajien vastauksia koskien oman mielipiteen esittämistä koko ryhmässä. Vastanneista 18 % oli täysin samaa mieltä ja 46 % hieman samaa mieltä siitä, että voivat sanoa yhteisessä päivässä oman mielipiteensä.

### 7.2.5 Vertailua pien- ja koko ryhmän vastauksien välillä

Verrattaessa vastauksia (taulukko 7, yläosa) koskien saapumista ryhmän ja koko ryhmän tapaamisiin voidaan huomata vastauksen keskiarvon olevan korkeampi ryhmän tapaamisissa.

Taulukko 7: Pienryhmän ja kokoryhmän vertailu

	On mukavaa saapua ryhmäni tapaamisiin	On mukavaa saapua koko ryhmän tapaamisiin
Mediaani	4.04	3.75
Määrä	28	28
Keskihajonta	1.071	.928

	Ryhmässäni keskustellaan avoimesti asioista ja ongelmista	Messuryhmässä keskustellaan avoimesti asioista ja ongelmista
Mediaani	3.71	3.29
Määrä	28	28
Keskihajonta	1.013	1.301

Kun verrataan kysymyksiä koskien avoimuutta ryhmissä ja koko ryhmässä (taulukko 7, alaosa) voidaan huomata, että vastanneet kokivat ryhmissä avoimuuden ja ongelmien selvittämisen olevan korkeampaa kuin koko ryhmässä.

### 7.3 Pohdinta

Tuloksia analysoidessa pohdittiin sosiaalista kiintymystä ja tehtävä kiintymystä. Kiinteyden sosiaaliseen ulottuvuuteen muodosti ryhmän jäsenen tuntema veto-voima ryhmää ja sen jäseniä kohtaan sekä tuntemus ryhmän sosiaalisesta yhteneväisyydestä. Tehtäväkiinteyden ulottuvuuden muodosti ryhmän jäsenen tuntema veto-voima ryhmän tehtävää kohtaan, sekä jäsenen tuntemukset ryhmän yhtenäisyydestä tehtävää suoritettaessa.

Tuloksia analysoidessa voidaan huomata henkilöiden ryhmäytyneen. Ryhmäytymistä tarkastellessa voidaan huomata, että ryhmän toimintaan osallistuminen koettiin mielekkääksi ja suurin osa ryhmästä koki toiminnan avoimeksi. Suurin osa ryhmästä koki ryhmänsä vastaavan huomioivan ja kohtelevan heitä yksilöinä. Pienryhmät onnistuivat muodostamaan henkilöistä ryhmän. Ryhmän vaiheita tarkastellessa voidaan todeta, ettei ryhmä päässyt huipputiimin tasolle. Vastaaajista 15 % koki ryhmän vastaavan läsnäolon olevan tarpeellista, jotta ryhmä pystyy toimimaan. Koko ryhmän voidaan myös todeta ryhmäytyneen. Ryhmän koko oli suuri, tällä saattoi olla vaikutusta koheesion muodostumiseen. Ryhmän suuri koko saattoi osaltaan vaikuttaa oman ryhmän ja koko ryhmän avoimuuden tunteeseen ja ryhmien kiinteyteen.

Tehtäväkiinteyttä tutkittaessa voidaan todeta tehtävien olleen omien taitojen tasoisia, omia taitojaan vastaavia, eikä liian haastavia. Työnteon ei koettu olevan epäselvää, vaan työtehtävistä annettiin tarpeeksi tietoa. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he olivat vastuussa tekemisistään. He kokivat myös, etteivät työtehtävät olleet liian haastavia. Suurin osa koki, että työtehtäviä on tarpeeksi ja vain osa vastaajista koki haluavansa tehdä enemmän tehtäviä.

Ryhmistä oli selvästi huomattavissa koheesion omaisia piirteitä. Suurin osa vastaajista oli valmiita joustamaan työajoissa, työtehtävissä ja auttamaan toisia pyytämättä. Koheesion omaavissa ryhmissä toimitaan avoimesti kohti ryhmän tavoitteita. Analysoidessa ryhmää vastaajat kokivat saavansa riittävästi tietoa muiden ryhmien toiminnasta, kokivat oman ryhmänsä keskustelevan avoimesti asioista ja ongelmista.

Koko ryhmän koettiin toimivan suhteellisen avoimesti, mutta pienryhmiä tutkittaessa koettiin avoimuuden tunteen olevan suurempi. Vastauksista voi todeta ryhmässä olevan sosiaalista kiinteyttä, sillä suurin osa ryhmästä olisi valmis osallistumaan vapaa-ajallaan ryhmänsä ja koko ryhmän kanssa yhteiseen toimintaan. Vastauksien perusteella he kokivat vain positiivisia tai neutraaleita tunteita muita tekijöitä kohtaan.

Rovio (2002) havaitsi juniorijoukkuetta tutkiessaan, että korkea sosiaalinen kiinteyden aiheutti ryhmässä yhdenmukaisuuden painetta, ryhmäajattelua ja ryhmäpolarisaatiota. Ryhmä oli sosiaalisesti yhtenäinen ja ryhmässä esiintyi painetta esittää samansuuntaisia mielipiteitä. Ryhmälle syntyi harhakuva suorittamisen tasostaan, ja lopulta tehtävän suorittaminen laski.

Konformismia tarkastellessa tuloksista ei voi päätellä tämän ryhmän ajautuneen liian suureen sosiaaliseen kiinteyteen. Vastajat kokivat pystyvänsä myöntämään, mikäli eivät ole pystyneet hoitamaan annettua tehtävää. He myös kokivat pystyvänsä esittämään mielipiteensä omassa ryhmässään. Koko ryhmää koskevia vastauksia analysoidessa voidaan todeta, ettei koko ryhmä kokenut liiallista sosiaalista koheesiota. Vastauksien perusteella 57 % pystyisi koko ryhmän yhteisissä päivissä sanomaan oman mielipiteensä. Vastajista 29 % ei osannut sanoa omaa kantaansa.

### 7.3.1 Eettisyys

Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että tutkimuksenteossa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvää tieteellistä käytäntöä voidaan loukata monella tavalla. Tutkimuksen lähtökohtana tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. Ihmisen itsemääräämisoikeutta ei saa loukata. Ihmisellä tulee olla oikeus päättää haluaako osallistua tutkimukseen, miten tietoja käsitellään ja mitä riskejä osallistumiseen sisältyy. On myös selvitettävä mitä tietoa heille voi antaa, pyrittävä esittämään manipulointi, henkilön kykeneväisyys vastamaan kypsästi ja ymmärtämään saatu informaatio. Vastaus tutkimukseen tulee antaa vapaaehtoisesti, rajaa suostuttelun ja pakottamisen välillä on häilyvä. Epärehellisyyttä on vältettävä kaikissa vaiheissa tehdessä tutkimustyötä. (Hirsjärvi, Remes & Jauhiainen 2007, 24–26.)

Ennen tutkimuksen tekoa vastaajilta pyydettiin lupa kyselyn tekemiseen. Näin ollen he ovat olleen tietoisia tulevasta tutkimuksesta ja heillä on oikeus kieltäytyä sen tekemisestä. Kyselyä jakaessa heille on mainittu kyselyn olevan vapaaehtoinen ja heillä on oikeus poistua paikalta vastaamatta. Kysely tehtiin nimettömänä kyselynä. Kyselyn jakoi ulkopuolinen henkilö, näin vastaajat pysyivät

nimettömänä. Kysymykset ovat aseteltu niin, ettei vastauksista voi päätellä vastaajaa. Kyselyä analysoidessa niitä käsiteltiin tieteellisen tutkimuksen vaatimalla tavalla.

### 7.3.2 Luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden tekemistä. Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta pyritään mittaamaan reliaaabeliudella eli ei-sattumanvaraisuudella ja validiuksilla eli tutkimusmenetelmän pätevyydellä. Validiutta mitatessa pyritään huomioimaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226)

Tulosten ulkoista reliaaabeliutta eli yleistettävyyttä voidaan pitää melko hyvänä, koska tutkimuksen otos oli riittävän suuri (N=28). Vastauksien määrä oli 70 % projektiin osallistuneista. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin siten, että ulkopuolinen henkilö oli paikalla, kun vastaajat täyttivät kyselyn. Tällöin kyselyyn kohdistuvat epäselvyydet pystyttiin karsimaan jo ennen sen suorittamista ja vastaamisen aikana. Paikalta puuttui osallistujia, mikä osaltaan heikentää luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta mietittäessä voidaan huomata myös ajankohta. Tutkimuksen ajankohta oli ennen ryhmän todellista tuloksellista päämäärää. Näin ollen ryhmä ei vielä tiennyt olivatko he tavoittaneet kaksoistavoitteensa ja onnistuneet tapahtuman luomisessa. Kyselyn toteuttaminen tapahtuman jälkeen olisi saattanut muuttaa tuloksia ja henkilöiden mielipiteitä ryhmähengestä ja työskentelytavoista. Tutkimuksen ajankohta saattoi vaikuttaa tuloksiin, sillä ryhmä oli lähdössä tapahtumapaikalle heti kyselyn jälkeen. Näin ollen vastaajat saattoivat vastata nopeasti eivätkä välttämättä miettineet vastauksiaan tarkkaan. Luotettavuutta mietittäessä pitää huomioida kysymysten oikeinymmärrys.

### 7.3.3 Tutkimuksen tarkastelu

Tutkimusta tarkastellessa tutkimukseen olisi voinut vastata suurempi osa projektiin osallistujista. Tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia, mikäli kaikki projektiin osallistuneet olisivat vastanneet kyselyyn. Tutkimukseen vastasi erilaiset

persoonat. Kaikki kyselyyn vastaajat vastasivat kyselyyn samanaikaisesti, eikä kukaan vastaajista ollut nähnyt kyselyä aikaisemmin. Näin ollen vastauksen manipuloinnin tai muiden henkilöiden vaikuttaminen vastauksiin on minimoitu.

Tutkimuksen tekoa kriittisesti analysoiden ei huomioitu vastaajien ikää, sukupuolta, koulutus-, työ- tai projektityötaustaa, joista olisi ollut analysoidessa vertailukohteita. Mikäli asioita olisi kyselyssä kysytty, olisi vastauksia mahdollisesti pystytty analysoimaan tarkemmin ja paremmin. Kyselyyn vastaajat eivät vastanneet ensimmäisiin kysymyksiin, joissa kysyttiin heidän pienryhmää ja kouluun. Ensimmäisiin vertailukohteisiin saatiin liian vähän vastauksia eivätkä ne olleet käyttökelpoisia. Mikäli vastauksia olisi ollut riittävästi, ryhmiä koskevia vastauksia olisi voinut eritellä eri ryhmiin, ja vastaukset olisivat olleet kattavampia. Myöskään koulujen välisiä vastauksia ei voida vertailla.

Kaisa Lehtonen (2004) vertaisryhmän tuloksia analysoidessaan totesi ongelmia tuovan ryhmän muuttuvat kokoonpanot. Ryhmään tulee jatkuvasti uusia ihmisiä ja vanhoja jää pois. Sitoutuminen ryhmään ei luultavasti ole kovin vahvaa, koska yhden tai useamman ihmisen puuttuminen ei aiheuta muutoksia ryhmän toiminnassa. Ryhmä ei ryhmäydy, jos sen jäsenet vaihtuvat jatkuvasti, eikä ryhmässä pystytä luomaan sellaisia ihmissuhteita, jotka ovat edellytys ryhmässä toimimiselle.

Ryhmän ryhmäytymistä mietittäessä, voidaan miettiä muuttunutta kokoonpanoa. Lehtosen tutkimus osoittaa muuttuvan kokoonpanon häiritsevän koheesion syntymistä. Tutkimuksessa ei huomioitu kokoonpanon muuttumista. Mikäli asia olisi huomioitu, olisivat tulokset saattaneet olla erilaisia. Ryhmän kokoonpano muuttui projektin aikana ja jokaisen pienryhmän kokoonpano muuttui, tämäkin asia olisi pitänyt huomioida kyselyä tehdessä.

Ryhmäkoolla voidaan todeta olevan vaikutusta ryhmän toiminnan kokemiseen. Kuten teoriassa osuudessa 4.2.2 todetaan ryhmän koolla olevan vaikutusta ryhmän toimintaan, tutkimus vahvistaa teorian todeksi. Suuryhmän eli koko ryhmän toiminnan koettiin olevan avointa, muttei niin avointa kuin pienryhmien.



Tutkimuksen tuloksista on huomattavissa ryhmän koolla olevan vaikutusta ryhmän toiminnan kokemiseen.

Kalanen ja Kekäläinen (2004) tutkiessaan kiinteyttä yhdeksäsluokkalaisten liikuntaryhmässä totesivat, että sosiaalinen kiinteyden koettiin korkeammaksi kuin tehtävä kiinteyden. Voi olla, että liikuntatunneille asetettuja tavoitteita ja tehtäviä ei ymmärretä yhteisiksi vaan jokainen kokee tavoitteet henkilökohtaisesti. Carronin ym. (1988) mukaan harrastelijaliikunnassa koheesio painottuu enemmän sosiaalisen koheesio kuin tehtäväkoheesio ympärille.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin, että suuren koheesio ryhmät suorittavat tehtävänsä tehokkaammin ja saavuttavat paremmin tavoitteensa kuin pienen koheesio ryhmät. Teoria osuudessa todettiin myös, että ryhmässä, joissa esiintyy koheesioita ovat tekijät valmiimpia joustamaan työajoissa, työtehtävissä ja auttamaan toisiaan. Tutkimustuloksista voimme päätellä teoriaosuuden pitävän paikkaansa ja tutkimustuloksien olevan teorian todistavia. Tämä tutkimustuloksen voidaan todeta olevan samansuuntainen kuin muut tutkimukset. Sillä aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu sosiaaliseen kiinteyden olevan tärkeämpää kuin tehtävä kiinteyden. Yleensä onkin luonnollista, että toimivassa ryhmässä viihdytään keskimääräistä paremmin kuin yksin työskennellessä. Feldman (1974) toteaa, että ryhmän kiinteyden saavuttamiseksi tarvitaan ryhmässä sosiaalista- ja tehtävä kiinteyttä. Tutkimustuloksista voi todeta ryhmässä olevan sosiaalista- ja tehtävä kiinteyttä sopivassa suhteessa toisiinsa.

Teoriaosuudessa todettiin kohdassa 5.2.2 sitoutumisen työhön olevan luontaisempaa jos työn sisältö on henkilölle mielekästä. Kohdassa 5.2.3 käsitellessä vetovoimaa henkilöitä kohtaan todettiin vetovoiman olevan suurempaa jos ryhmässä tehdään mielekkäitä asioita ja jäseniä arvostetaan. Tutkimus tulokset vahvistavat näitä teoria osuuksia. Tutkimuksen vastauksista voidaan päätellä työtehtävien olleen mielekkäitä ja henkilöiden sitoutuneen niihin. Muiden tekijöiden koettiin olevan mukavia ja vastaajat olisivat voineet osallistua vapaa-ajallaan ryhmän yhteiseen toimintaan.

Tutkimuksen olisi myös voinut tehdä kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella, mutta koska tutkimuksen tekijä toimi päällikkönä kyseisessä projektissa, se olisi ollut eettisesti väärin. Olisi voinut liian helposti yksilöidä vastaajat, ja vastaukset olisivat olleet manipuloituja ja mahdollisesti johdateltuja. Näin ollen luotettavuutta mietittäessä kaikessa tutkimusta koskevissa asioissa pyrittiin pitämään tutkimus mahdollisen luotettavana ja minimoimaan tutkimuksen tekijän roolin vaikutus vastauksiin. Laadullisella tutkimuksella olisi mahdollisesti vielä paremmin pystytty paneutumaan muuttuneeseen ryhmän kokoonpanoon. Tutkimusasettelulla oli voinut saada vastauksia erilaisuuteen ja erilaisiin mielipiteisiin verrattaessa eri oppilaitoksen opiskelijoita, työkokemuksen omaavia. Vastauksia olisi voinut verrata myös projektityön kokemuksista yms..

## 8 YHTEENVETO

Projektityö yleistyy osaksi jokapäiväistä arkeamme. Monet yritykset ja yhteisöt käyttävät projektityömuotoa saavuttaakseen tiettyjä muutoksia. Projektiin osallistuvista henkilöitä muodostuu työryhmä. Ryhmä on yhteiskunnallinen toimija, jolla on vaikutusta yhteiskuntaan. Ryhmä antaa yksittäisille henkilöille mahdollisuuden vaikuttaa yhteiskunnalliseen toimintaan. Ryhmissä vallitsee erilaisten henkilöiden energiat ja niillä on vaikutusta ryhmän toimintaan. Kun yksittäiset henkilöt muodostavat ryhmän, he sopivat ryhmälle rajat eli normit. Ryhmät muodostavat omalle toiminnalleen rajat joiden mukaan ryhmän toimintaa voidaan ohjata.

Sitoutuminen on yrityksille tärkeä voimavara, sillä korkea sitoutuminen vähentää poissaloja ja irtisanoutumisia. Yksittäisellä henkilöllä on vaikutusta ryhmän toimintaan, yksittäisen henkilön omat mielenkiinnon kohteet ja arvomaailma määrittää miten henkilöt sitoutuvat ryhmään. Ryhmällä on vaikutusta sitoutuneisuuteen. Ryhmässä olevat henkilöt voivat kokea kiinteyttä toisiin henkilöihin tai työtehtäviin eli ryhmän tavoitteisiin. Mikäli ryhmän toiminta on mielekästä, on henkilön helpompi sitoutua siihen. Henkilöt voivat kokea sosiaalista kiinteyttä eli kiinteyttä henkilöihin joiden kanssa he toimivat ryhmässä. Ryhmissä olevaa kiinteyttä kutsutaan koheesioksi. Koheesiolla on vaikutusta ryhmän toimintaan. Suuren koheesion ryhmissä toiminta koetaan mielekkäämmäksi ja toiminta avoimemmaksi.

Loimaan Messut 2011 –projekti oli Osuuskunta Loimaan Kaikidean ja Loimaan ammatti- ja aikuisopiston opiskelijoiden yhteinen projekti. Projektiin osallistuneita oli yhteensä 40 henkilöä. Projektityöskentely muodostui viidestä pienryhmästä joilla oli ryhmän vastaava. Jokaisella pienryhmällä oli omat tehtävänsä ja kaikki henkilöt saivat valita mihin ryhmään he kuuluisivat. Ryhmän vastaavista, projektipäälliköstä ja sihteereistä muodostui projektiryhmä. Projektin aikana pidettiin yhteisiä päiviä, jolloin kaikki projektissa työskentelevät kokoontuivat työskentelemään yhdessä.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuudessa selvitettiin Loimaan Messut 2011-projektin työryhmän koheesiota eli ryhmän kiinteyttä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää löytyykö kyseisestä ryhmästä koheesion piirteitä, ovatko henkilöt muodostuneet ryhmäksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää voiko kahden oppilaitoksen opiskelijoiden välille muodostua koheesiota ja miten koheesio esiintyy pienryhmissä ja koko ryhmässä.

Tutkimuksen tuloksista oli huomattavissa henkilöiden ryhmäytyneen ryhmäksi. Ryhmästä löytyi koheesion omaisia piirteitä, henkilöt olisivat olleet valmiita joustamaan työajoissa, työtehtävissä ja auttamaan toisiaan pyytämättä. Vastaajat myös pitivät toisia tekijöitä mukavina ja olisivat osallistuneet vapaa-ajallaan ryhmien yhteiseen ohjelmaan. Ryhmän suurella koolla saattoi olla vaikutusta henkilöiden ryhmäytymiseen. Suurissa ryhmissä koheesion kokeminen on matalampaa kuin pienissä ryhmissä. Tähän saattaa vaikuttaa suuren ja pienen ryhmän eroavaisuudet. Kyseisessä ryhmässä muuttuneella kokoonpanolla, saattoi olla vaikutusta ryhmäytymiseen. Tuloksista oli huomattavissa, että pienryhmät koettiin kiinteämmiksi kuin koko ryhmä.

Jatkossa sekä ammattikorkeakoulun sekä Loimaan ammatti- ja aikuisopiston ohjaajat voivat hyödyntää tutkimustietoa omissa projekteissaan tai yhteisissä hankkeissaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa kahden oppilaitoksen yhteisiä projekteja. Tutkimuksen tulokset ovat hyödyksi myös opiskelijoille, jotka tulevat toimimaan projektipäällikköinä. Kiinnostava jatkotutkimus voisi olla miten ikä, työkokemus, koulutausta tai oppilaitos vaikuttaa ryhmän kehitykseen.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Aalto, M. 2000. Ryppäästä ryhmäksi. Ryttylä: My Generation.
- Carron, A., Hausenblas, H. 1998. Group dynamics in sport. 2. painos. London: Fitness information technology.
- Eskola, M. & Jauhiainen, R. 1994. Ryhmäilmiö. Juva: WSOY
- Hakanen, J. & Puro, U. 1998. Vuorovaikutustaidot ryhmässä. Ylöhäme: Painohäme Oy
- Harvard Business Scholl Publishing Corporation. 2005. Toimiva tiimi. Aki Peltola. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.
- Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy
- Himberg, L & Jauhiainen, R. 1998. Suhteita. Minä, me ja muut. Porvoo: WSOY.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Hosia, V.; Koukkunen, K.; Keränen, J. & Valpola, V. 2001. Sivistyssanakirja. Helsinki : WSOY
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otava
- Karsson, Å. & Marttala, A. 2002. Projektkirja. Onnistuneen projektin toteuttamiseen. 2., uudistettu painos Helsinki: Talentum Media Oy
- Kasslin-pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kauppila, R. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kunow, I. & Litke, H-D. 2004. Projektinhallinta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Laine, K. 2005. Minä, me ja muut sosiaalisissa verkoissa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Leppänen, M.; Leppänen, O. & Tukiainen, P. 2002. Matkaopas projektiseikkailijoille. Jyväskylä: Nuorten akatemia
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Helsinki: Hakapaino
- Niemistö, R. 1998. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Pelin, R. 2002. Projektihallinnan käsikirja. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. 5., uudistettu painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalempia organisaatioita. Vantaa: Otava.
- Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

### **Tieteelliset tutkimukset**

Carron A., Brawley, L. & Widmeyer, W. 1998. The Measurements of cohesiveness in sport groups. Teoksessa J. Duda (toim.) Advancements in sport and exercise psychology measurements. Morgantown, Wv: Fitness Information Technology, 213-226.

Greenberg, J. 1995. Behaviour in organizations. Englewood Cliffs: Prentice – Hall

Ikonen, S.; Makkonen, M. 1999. Luottamus ja sitoutuminen työyhteisössä ” Kyllä työkavereiden välillä on sellasta just, että saattaa välittää toisesta paljon ja välittääkin”. Pro gradu sosiologian alalta. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Saatavissa myös <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-1999813067>

Johnson, D. & Johnson, F. 1991. Joining together: Group theory and group skills. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Kalanen, H. ; Kekäläinen A. 2004. HYNNTYYT YHTEEN – LIIKUNTARYHMÄN KIINTEYDEN KOKEMINEN JA HÄIRIÖKÄYTTÄYTYMINEN PERUSKOULUN YHDEKSÄSLUOKKALAISILLA. Pro gradu liikuntapedagogiikan alalta 2004. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Saatavissa myös <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2004941824>

Kiianmaa, A. 1996. Moderni toteismi : tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa . Keuruuprint Oy.

Lehtonen, K. 2004. Vertaisryhmä yksilön tukena Painonvartioissa. Pro gradu puheviestinnän alalta. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Saatavissa myös <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2004921307>

Neva, S. & Pesonen, A. 1995. Nuorten lentopalloilijoiden ryhmäkoheesio ja psykologiset ominaisuudet. Liikuntapedagogiikan pro gradu –tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

### **Sähköiset lähteet**

Kotimaistenkielten tutkimuskeskus 2011. Viitattu 12.11.2011. [www.kotus.fi](http://www.kotus.fi) > kielenhuolto > suomenkielen huolto > Ohjeita ja suosituksia > Lyhenneluettelo

Kielijelppi 2011. Viitattu 12.11.2011. [www.kielijelppi.fi](http://www.kielijelppi.fi) > sanasto

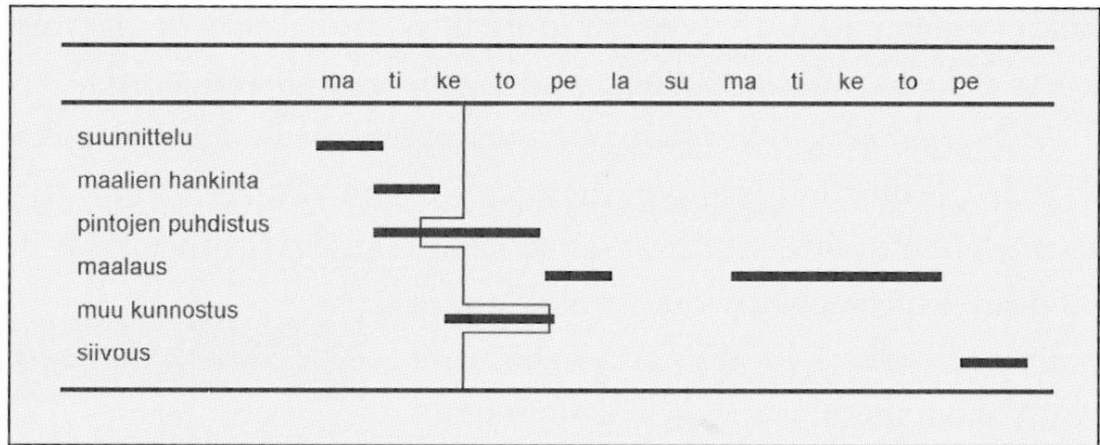
Jyväskylä yliopisto 2011. Viestintätieteiden laitos. Viitattu 12.11.2011. [www.jyu.fi](http://www.jyu.fi) > viesti > verkko-  
kotuotanto > ryhmäviesti > vuorovaikutus > toiminta

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2011. Viitattu 12.11.2011. [www.fsd.uta.fi](http://www.fsd.uta.fi) > menetelmätieto-  
varanto > KvantiMOTV > Mittaaminen > Muuttujien ominaisuudet

### **Artikkelit**

Holpp, L. 1993. Empowerment - kitkerä kokemus? Artikkelit Yritystalous-lehdessä 1/96

## Janakaa- vio



(Ruuska 2005, 200)

## Projektisuunnitelman sisältö

PROJEKTISUUNNITELMAN SISÄLTÖ	
<b>1</b>	<b>Projektin ja lopputuotteen kuvaus</b>
1.1	Tausta ja lähtökohdat
1.2	Tavoitteet ja tehtävät
1.3	Rajaus ja liittymät
<b>2</b>	<b>Projektiorganisaatio</b>
2.1	Organisaation esittely
2.2	Vastuut ja päätöksentekoprosessi
<b>3</b>	<b>Projektin ajalliset ja taloudelliset tavoitteet</b>
3.1	Osittelu ja vaiheistus
3.2	Aikataulut ja resurssisuunnitelmat
3.3	Budjetti ja kustannusohjaus
<b>4</b>	<b>Laadunvarmistus</b>
4.1	Projektissa sovellettavat työmenetelmät, ohjeet ja standardit
4.2	Väli- ja lopputulosten hyväksymismenettely
4.3	Muutosten hallinta
4.4	Dokumentointi
4.5	Projektin etenemiseen vaikuttavat tekijät ja riskien hallinta
4.6	Projektianalyysit ja katselmuskäytäntö
4.7	Projektisuunnitelmaa täydentävät suunnitelmat
4.8	Suunnitelmien tarkistus- ja päivitysajankohdat
<b>5</b>	<b>Projektin sidos- ja intressiryhmien hallinta</b>
5.1	Tilaaaja
5.2	Käyttäjäorganisaatio
5.3	Linjaorganisaatio
5.4	Tiedon tuottajat ja hyödyntäjät
5.5	Muut projektit
<b>6</b>	<b>Tiedonvälitys ja projektin etenemisen seuranta</b>
6.1	Projektin aloitustilaisuus
6.2	Työtilat ja viestintävälineet
6.3	Palaverikäytäntö ja yhteydenpito
6.4	Raportointi ja tiedotus
6.5	Projektikansio
<b>7</b>	<b>Projektin päätyminen</b>
7.1	Lopputuotteen luovutus, käyttöönotto ja ylläpidosta sopiminen
7.2	Projektin tuottaman aineiston taltiointi, arkistointi ja säilytys-aika
7.3	Projektin virallinen päättäminen
7.4	Lopetustilaisuus
7.5	Projektin loppuraportti
<b>Liitteet:</b>	Asettamiskirje, Projektikuvaus, Etenemis- ja työsuunnitelmat, Kustannusarvio, Organisaatiokaavio, Riskilista, Luettelo avoimista kysymyksistä

(Ruuska 2005, 163)



## Kysely

Hyvä Loimaan Messut 2011- projektityöntekijä!

Teen opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on tutkia ryhmän muodostumista ja sen kiinteyttä. Vastaamalla kysymyksiin annatte tärkeää tietoa projektityön ryhmän kehittymisestä.

Kysely toteutetaan nimettömänä. Käsittelem kyselyt ehdottoman luottamuksellisesti, eikä yhden henkilön yksittäiset vastaukset tule esiin lopullisessa työssäni.

Pyydän että vastauksia merkitään huolellisesti ja että ne vastaavat oikeita mielipiteitänne. Jotta tulokset ovat mahdollisimman todellisia ja käyttökelpoisia. Merkitkää vastauksenne ympyröimällä tai rastittamalla vastauksenne päälle.

Pia Palosaari

Ryhmä:

Rastita:           Loikky           Amk

Valitse sopivin vaihtoehto.

<b>Oma ryhmä:</b>	täysin erimielistä	2	3	4	5
1. On mukavaa saapua ryhmäni tapaamisiin.	1	2	3	4	5
2. Ryhmässäni on mukava työskennellä.	1	2	3	4	5
3. Ryhmäni vetäjä ottaa minut huomioon yksilönä.	1	2	3	4	5
4. Uskallan esittää mielipiteeni ryhmässäni.	1	2	3	4	5
5. Ryhmässäni keskustellaan avoimesti asioista ja ongelmista.	1	2	3	4	5
6. Uskallan myöntää jos en ole onnistunut hoitamaan annettua tehtävää.	1	2	3	4	5
7. Luotan ryhmäni vastaavaan ja teen niin kuin käsketään, vaikka olisinkin erimielistä.	1	2	3	4	5
8. Osallistuisin vapaa-ajallani ryhmäni yhteiseen toimintaan.	1	2	3	4	5
9. Koen ryhmäni pystyvän toimimaan ilman vastaavan läsnäoloa.	1	2	3	4	5
10. Joskus tekisin asiat toisin kuin ryhmäni, mutta en sano sitä ääneen.	1	2	3	4	5
<b>Työtehtävät:</b>	täysin erimielistä	2	3	4	5
11. Saan tehtäväkseni asioita jotka osaan tehdä.	1	2	3	4	5
12. Saan tehdä asioita joita haluan tehdä.	1	2	3	4	5
13. Tiedän tarpeeksi tulevista toimista.	1	2	3	4	5
14. Opin uusia asioita.	1	2	3	4	5
15. Saan liian vastuullisia tehtäviä.	1	2	3	4	5
16. Työtehtäviä on sopivasti.	1	2	3	4	5
17. Haluaisin tehdä enemmän.	1	2	3	4	5
18. Olen vastuussa tekemisistäni.	1	2	3	4	5
<b>Työtehtävät:</b>	täysin erimielistä	2	3	4	5
19. Voin joustaa työajoissa.	1	2	3	4	5
20. Voin joustaa työtehtävissä.	1	2	3	4	5
21. Autan toisia pyytämättä.	1	2	3	4	5
22. Joudun tekemään epämiellyttäviä asioita.	1	2	3	4	5
23. Jätän asiat hoitamatta jotka ovat epämiellyttäviä.	1	2	3	4	5

	täysin erimielistä	1	2	3	4	5
<b>Koko messuryhmä:</b>						
24. On mukavaa saapua koko ryhmän tapaamisiin.	1	2	3	4	5	
25. Muut tekijät ovat mukavia.	1	2	3	4	5	
26. Olemme yhdessä vastuussa projektista.	1	2	3	4	5	
27. Messuryhmässä keskustellaan avoimesti asioista ja ongelmista.	1	2	3	4	5	
<b>Yhteiset messupäivät:</b>						
	täysin erimielistä	1	2	3	4	5
28. Pidän yhteisistä messupäivistä.	1	2	3	4	5	
29. On mukavaa nähdä mitä muut ryhmät tekevät.	1	2	3	4	5	
30. Koen saavani tarpeeksi tietoa muiden ryhmien toiminnasta.	1	2	3	4	5	
31. Koen että voin sanoa yhteisissä päivissä mielipiteeni.	1	2	3	4	5	
32. Osallistuisin vapaa-ajallani messuryhmän yhteiseen toimintaan.	1	2	3	4	5	
<b>Vastaavat ja projektipäällikkö:</b>						
	täysin erimielistä	1	2	3	4	5
33. Luotan että ryhmäni vastaava ajaa ryhmäni asioita.	1	2	3	4	5	
34. Näen ryhmäni vastaavaa tarpeeksi.	1	2	3	4	5	
35. Hänellä on aikaa keskustella kanssani.	1	2	3	4	5	
36. Uskallan mennä keskustelemaan muiden ryhmien vastaavien kanssa.	1	2	3	4	5	
37. Voin mennä keskustelemaan projektipäällikön kanssa.	1	2	3	4	5	
38. Projektipäälliköllä on aikaa minulle.	1	2	3	4	5	
39. Luotan projektipäällikön tekemiin päätöksiin.	1	2	3	4	5	