

1. 1997  
Anni Sorri

## TYÖRYHMÄN RYHMÄILMIÖISTÄ

Työryhmät eivät ole vapaita ryhmäilmiöistä, vaikka kypsimmillään ne pystyvät toimimaan tehtäväkeskeisesti opiskellen, neuvotellen, luoden ja kehitellen, tutkien toimintaansa ja tuloksellisuuttaan. Ryhmäilmiöihin vaikuttavat vallitsevat realiteetit, ympäröivän yhteiskunnan prosessit, virtaukset, instituution tilanne, työtehtävien luonne ja kohde, johtajuus, eikä vähiten työryhmän jäsenten tausta ja historia sekä työryhmän luontainen kehitysvaihe.

Tämän kirjoituksen keskeisenä tarkastelun kohteena on työryhmän ryhmäilmiöt. Niihin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä tuodaan esille vain esimerkinomaisesti Työryhmän koko määrää myös omalta osaltaan sen dynamiikkaa. Jos on kyse ns. miniryhmästä eli ryhmästä jossa on alle 6 työntekijää, niin siinä korostuvat kolmidraamatilanteen sisällöt. Ihmissuhteet ovat intensiivisiä, on kahden liittoumia, kolmannen ulkopuolisuutta, kateutta, kilpailua tai näiden välttämistä yleistävällisyyksineen, alisuoriutumisineen.

Keskisuurissa työryhmissä (yli 13 ja alle 30 työntekijää) esiintyy pääsääntöisesti pienryhmäilmiöitä suurryhmien ilmiöiden ollessa kuitenkin myös vaikuttamassa. Pienryhmän ilmiöitä ja vaiheita voidaan verrata yksilön psykoseksuaalisiin vaiheisiin, eli oraalis-riipuvaiseen, oraalial-agressiiviseen, anaalis-karkottavaan, anaalis-retentiiviseen, falliseen ja genitaaliseen vaiheeseen. Tämä on havainto, joka koskee kaikkia pienryhmiä niiden tehtävistä, tarkoituksesta, jäsenistöstä eli tässä tapauksessa työntekijöistä riippumatta. Myös eriytymis- ja yksilöitymiskehitykset ja objektisuhde konstellaatiot noudattavat yksilönkehityksen vaiheita niin työntekijöiden suhteissa toisiinsa, suhteessa koko ryhmään ja sen johtajaan. Eri työryhmillä on erilaisia kehityskulkuja. Eri kehitysvaiheisiin käytetty aika vaihtelee. Kulku ei ole suoraviivaista. Juuttumiakin esiintyy. Kuten jo on tuotu esille, ryhmän ilmiöihin ja juuttumiin, taantumiin sekä edistymisen ”kaavaan” ja tasoon vaikuttaa työntekijöiden henkilökohtaiset tarinat traumaoneen, ratkaisemattomine konflikteineen, heidän persoonallisuuden rakenteensa ja piirteensä sekä heidän roolinsa heidän ydinperheessään. Uusien työntekijöiden tulo, vanhojen poislähtö, vastuuhenkilön vaihtuminen, erityiset työntekijöiden poissaolot, tehtävien muuttuminen, organisaatioprosessit, muutokset voivat omalta osaltaan merkittävästi vaikuttaa vaiheiden ylihypyksiin tai työryhmän taantumisiin.

Kun työryhmä ja tehtävät ovat uusia, vallitsee työryhmässä tyytyväisyyden ja haltioitumisen tunne. Ikään kuin kaikki odotukset voisivat nyt käydä toteen, täytyä. Tämän tunteen rinnalla vallitsee pel-

ko ryhmään liittymistä kohtaan. Mahtava ryhmä-äiti voi imaista syliinsä, jonne voi hukkuu, menettää yksilöllisyytensä. Jollekin työryhmän jäsenelle tämä on tilanne, joka aktivoi hänessä vaikeuden liittyä, yhteensulautumisen kammon. Suojautuakseen hän ottaa itselleen jo ydinperheestään tutun roolin = ”ulkopuolinen”. Tai hän alkaa muistella ja kehua aikaisempaa työpaikkaansa ja työryhmäänsä ja johtajaansa. Hän voi väheksyä omia ja työryhmän kykyjä ja voimavaroja, olla ns. hehkuttaja, valittaja, muista riippuvainen ja itsensä vain muiden kautta joksikin kokeva. Haltioitumisesta huolimatta työryhmä on avuton, riippuvainen ja sen odotukset suunnataan ryhmän ja tai sen johtajan kaikkivoipaisiin kykyihin. (vertaa Bionin käsitteeseen: riippuvainen perusoleetus-ryhmä). Edellä kuvatuissa odotuksissa tullaan väjäämättömästi pettymään. Ei niin koko ryhmä kuin sen johtajakaan omaa kaiken osaamisen, antamisen ja voipaisuuden kykyjä. Pettymys voi ilmetä ryhmästä löytyvän apujohtajan, ”Avuliaan Annan” tai ”-Eetun” muodossa, jotka ovat nousseet paikkaamaan vajeita eli luomaan illuusion saamisesta. Tämänkin illuusion romahdettua, viha ja turhautuneisuus voidaan heijastaa joko laitokseen, tehtävään, johtajaa tai työntekijään, josta tulee ensimmäinen syntipukki. Eletään oraalis-agressiivista vaihetta.

Seuraavassa eli anaalis-karkottavassa vaiheessa (vertaa Bionin taistelu-pako perusolettamukseen) pyritään johtajan arvo kieltämään ja tai sulkemaan hänet kokonaan pois ja antamaan vain työryhmälle arvo. Johtajaa kohtaan voidaan hyökätä, hänelle ei anneta työkaluja, esim. niin, ettei hänelle tiedoteta asioista, mennään hoitamaan ne mahdollisimman korkealle taholle, kirjelmöidään, haetaan tietoa oma-aloitteisesti ulkopuolisilta tahoilta. Johtajaan ei luoteta. Hänet nähdään kylmänä ja hyljeksivänä ammattitaidottomana ”aukriteetti-hahmona”, sokeana vallankäyttäjänä. Hän on kaiken pahan alku ja juuri. Johtajaan kohdistuva viha ja pettymys voidaan sijoittaa työryhmän alaryhmittymään tai yksittäiseen syntipukiksi otettavaan työntekijään. Tässä vaiheessa voivat destruktiiviset ryhmäilmiöt saada sodanlietsojineen ja vallankumoustaistelijoineen sellaisia mittasuhteita, että työryhmä invalidisoituu, tulee työskentelyssään tehottomaksi. Voi muodostua anti-group muodostelmia. Syntipukin osaksi voi tulla työryhmästä lähteminen, uhri, joka voidaan leimata soveltumattomaksi tai jopa häiriintyneeksi. Kun potilaina ovat nuoruusikäiset ja rajatilaorganisaation ja asosiaalisen rakenteen omaavat potilaat voivat nämä ilmiöt korostua. Työryhmään tulee erileirisyttä, hoitolinjoista ei pidetä kiinne, sopimuksista lipsutaan. Erilaisia acting out ja in toimintoja, oireiluja tapahtuu suicidiyritykset mukaan lukien.

Vähitellen työryhmä voi alistua johtajan vallan alle ja antautua rangaistavaksi. Ollaan siirrytty anaalis-retentiiviseen vaiheeseen. Työryhmän jäsenille kehitty henkilökohtaiset rajat ja identiteetti. He sisäistävät työryhmän työtehtävät, arvot ja normit. He pystyvät ilmaisemaan kiukkua

suoraan, mutta voivat suojautua älyllistämällä, eristämällä ja käyttämällä kohteensiirtoa. Eli voidaan olla liioitellun passiivisia, altruistisia, sosiaalisia, yhteenkuuluvuutta korostavia. Aikaisemmin niin idealisoidun johtajan ominaisuuksia sisäistetään ja joku työntekijä, jolle nämä ominaisuudet erityisesti istuvat voi toimia ihannoituna osajana. Hän hallitsee tiedot ja taidot. Työtapoja ja työ-moraalia voidaan tarkastella uudella tavalla. Kriittisyydessä voidaan "uhrata" sellainen työntekijä, jolla on vahva narsistinen ongelmatiikka. Depressiiviset potilaat voivat stimuloida henkilökuntaa, niin, että heille löytyy työntekijöistä erityisosajat ja pelastajat.

Fallisessa vaiheessa (vertaa Bionin parinmuodostus-perusolettamukseen) voi kukoistaa työpaikka-romanssit. Parin odotetaan tuottavan jotain luovaa ja uutta, jos ei muuta niin virkistystä arjen harmauteen. Heitä voi kiinnostuneena seurata ja romanssi voi olla väriläiskä kahvipöytäkeskusteluissa. Messiaanisisä odotuksissa joudutaan pettymään ja parin kohtalo voi olla tyly. Fallisessa vaiheessa on kilpailua monen eri asian tiimoilta, ei vähiten parhaan työntekijän tittelistä. Joku voi pyrkiä johtajan suosikiksi, joku tavoitella erityisoikeuksia. Johtajan yksityiselämä voi kiinnostaa. Jollekin voi sopia ns. kohtalokkaan naisen rooli tai sulkia hattuun keräävän viettelijän rooli, jotka roolit näkyvät erityisen selkeästi työryhmän sosiaalisessa kanssakäymisessä työajan ulkopuolella. Kolmiodraaman ainekset ovat olemassa, kahden kauppa voi olla kolmannen korvapuusti ja aiheuttaa vaikeita konflikteja työryhmän jäsenten kesken. Kouluttautuminen voi palvella meriittien keruuta ja uurastaminen potilaan hyvän hoidon toteuttamiseksi ansioiden ja titteliin tavoittelua.

Kypsimmillään työryhmä on silloin kun siinä vallitsee tehtäväkeskeisyys. Johtajalla on merkittävä osa vastuunkannossa ja veto-oikeus. Hän on asiantuntija, mutta työryhmän jäsenet myös. Kunkin työntekijän erityisominaisuudet ja -osaamiset ovat koko työnteon ja tehtäväkentän kannalta optimaalisesti käytössä. Koulutus ja työnohjaus tukee yksilöllistä tehtävienjakoa sekä työn kehittämisprosessia. Työryhmä neuvottelee keskenään ja asettaa realistisia tavoitteita. Yksittäiset työntekijät ovat rakentavalla tavalla luovia, yhteistyökykyisiä. Kaikkia kiinnostaa uusi tieto ja taito, oman ja työryhmän työn kiihkoton tutkiminen. Työntekijä kokee, että hän voi vaikuttaa asioihin. Kukin komplementaaraisesti paikkaa toisensa heikkouksia. Ilmapiiri on avoin, energeettinen ja innostunut, toisiinsa ja tulevaisuuteen luottava. Edellä kuvattuja varhaisempia vaiheita ja niiden mekanismeja on vain kriisiaikoina näkyvissä. Tätä vaihetta voi verrata genitaaliseen vaiheeseen. Sillä on yhtymäkohtia yksilön kehityksen latenssi-, myöhäisnuoruus- ja aikuisvaiheeseen (vertaa Bionin työryhmäkäsittelyeseen).

Monet työryhmät ovat kooltaan keskisuuria ryhmiä joten on syytä käsitellä lyhyesti niissä esiin-

tyviä suuryhmä-mekanismeja. Varhaisin niistä on kaoottisuus. Kun se vallitsee, niin tieto ei kulje, tehdään varhaisiin ilmiöihin perustuvia epärealistisia ”lyhyt-sulku”-ratkaisuja ja hoitolinjauksia. Ilmapiiri on hätäinen, tempoileva, pelonsekainen, kukaan ei koe itseään vastuulliseksi. Jos instituutiossa, jonka osana yksikkö ja työryhmä on, vallitsee vastaava vaihe, niin ilmiöt vahvistavat toisiaan. Johtaminen ei toimi, instituution osat eivät toimi keskenään, muutoksia tehdään muutosten vuoksi jatkuvasti, ns. punainen lanka on hukassa. Yksiköt ja työryhmät tuntevat ja tietävät toisistaan vain projektoiden kautta. Kaikki on uhkana kaikille, pelätään toisen yksikön, työntekijän syövän resursseja, mainetta toiselta. Jos vielä projektiivisen ja introjektiivisen identifikaation myötä psykoottisten potilaiden disintegratio ja sisäinen voittopuolisesti negatiivinen, pelottava osa-objekti maailma ”tarttuu” laitokseen ja työryhmään ja johtajan persoonallisuusrakenne vastaa tilannetta niin tilanne voi vakiintua.

Edellä kuvattua kaaosta ja sen varhaisia mekanismeja voidaan pyrkiä hallitsemaan jakamalla laitos ja työryhmät pienempiin kokonaisuuksiin ja tai korostamalla hierarkiaa, lisäämällä byrokratiaa. Kokouksista ja neuvotteluista, projekteista, työryhmistä tulee itse tarkoituksia. Sääntöjä, linjauksia syntyy syntymistään. Työpapereita ja tiedotteita tehdään ja jaetaan paljon. Vaikka henkilökunta istuu monenlaisissa tärkeissä kokouksissa on se statukseltaan harmaata eminenssiä, tasapäistettyä. Johtajalle lankeaa paranoidisen yksinvaltiaan tai obsessiivis-compulsiivisen byrokraatin rooli. Tilanteen sisään on rakennettu vallankumous. Sen voi estää se, että langat pidetään tiukasti johdon käsissä, byrokratia on musertavan kahlitsevaa, työpaikka on menettämisen uhan alla. hajota ja hallitse periaate saa henkilökunnan taistelemaan toisiaan vastaan. Kaiken pahan alku ja juuri voi löytyä ympäröivästä yhteiskunnasta.

Turnajaiset, gladiaattorien taistelut, erilaisten ja vähemmistöjen sortaminen, vieroksuminen ovat suuryhmän ilmiöitä. Myös Roomeo ja Juulia tragedia voi toimia kanavana.

Neuvotteleva demokratia on kypsä ja kehittynein suuryhmä-vaihe. Siinä jokainen pystyy vaikuttamaan, jokaisen henkilökohtaiset ominaisuudet, tiedot ja taidot pääsevät oikeuksiinsa. Instituutin rakenne on selkeä samoin valtasuhteet, vastuukysymykset, työtehtävät. Siinä tieto kulkee, ollaan innovatiivisia, koulutaudutaan, kunnioitetaan muita, erilaisuutta, eri viitekehyksiä. Työ tehdään moniammatillisella pohjalla kavahtamatta yksilötason ratkaisuja. Muutoksia pohjustetaan ja perustellaan, niille annetaan aikaa kehittyä.

Asian suuresta monitahoisuudesta johtuen on tässä esityksessä pystytty tuomaan vain hyvin

lyhyesti työryhmien ilmiöitä esille. Usein ilmiöt esiintyvät lyhyelläkin aikavälillä päällekkäin. Jotkut työryhmät voivat juuttua pitemmäksi aikaa johonkin heille tyypilliseen vaiheeseen ja yksittäisten työntekijöiden roolit lukkiutua. Kuten tunnettua rohkea itse-observointi voi viedä eteenpäin. Ryhmäilmiöitä tuntevasta konsultista, työnohjaajasta on suurta apua kehittämisessä.