

Ryhmät ja niiden väliset suhteet

5

Marja Ahokas

Tässä luvussa yritetään kartoittaa ryhmien ja ryhmäprosessien tutkimuksen äärettömän laajaa kenttää. Michael Hoggin mukaan tutkijat ovat voineet keskittyä joko yksilöiden ajattelu- ja motivaatioprosesseihin, joiden tuotteena ryhmäkäyttäytyminen syntyy, tai kahden tai useamman yksilön välisiin *interpersoonalisiin prosesseihin*. Kolmas vaihtoehto on ollut tutkia niitä ajattelun ja sosiaalisen kanssakäymisen prosesseja, joiden ansiosta ihmiset kokevat olevansa ryhmä ja alkavat käyttäytyä sen mukaisesti. Oma tutkimusalueensa ovat ryhmien väliset suhteet, joilla on vaikutusta ryhmän sisäisiin suhteisiin tai yksilöllisiin tai interpersoonallisiin suhteisiin tai tiettyjen ryhmien tai tietyn tyyppisten ryhmien käyttäytymiseen (Hogg 1995). Hoggin edustama, jatkuvasti laajeneva *sosiaalisen identiteetin lähestymistapa* kattaa nykyisin myös joukkojen tutkimuksen. Ryhmäilmiöiden jäsentäminen on siis moniulotteinen tehtävä.

Ryhmässä toimiminen on kaikesta huolimatta täysin arkipäivää. Kuka tahansa voi olla ryhmäsokea sikäli, että ihmiset tulevat harvoin ajatelleeksi, että he kuuluvat samanaikaisestikin monenlaisiin ryhmiin. Näitä ryhmiä ovat esimerkiksi perhe, koululuokka, harrastepiirit ja internetin suljetut keskusteluryhmät. Silloinkin kun kirjallisuuspiirin keskustelu käy kiihkeäksi ja päättyy äänenpainojen kovetessa välit rikkovaan riitaan, kyseessä on ryhmäprosessi, jota ei ole kyetty hallitsemaan.

Ryhmän tutkimus ja siitä johdettu ryhmien arkisiin käytäntöihin sovellettavaksi tarkoitettu *ryhmädynaaminen* teoria keskittyvät enemmän kuvaamaan yksilöä ryhmässä ja jäsenten

keskinäiseen riippuvuuteen perustuvan *ryhmän sisäisiä* prosesseja. Uudempi ja kattavampi sosiaalisen identiteetin lähestymistapa sen sijaan tarkastelee ryhmää yksilössä eli sitä, kuinka ryhmäjäsenedyys korostuu *ryhmien välisissä* prosesseissa. Sosiaaliset identiteetit ovat toisaalta organisaatiojäsenyyksien ja toisaalta yhteiskunnan tai jopa ihmiskunnan tasolla erottuvien laajojen ryhmien välisten konfliktien ja niiden ratkaisupyrkimysten tutkimuksessa yhä keskeisemmässä asemassa. Molempia niistä esitellään tämän luvun lopussa. Sitä ennen kuitenkin tarkastellaan yksittäistä ryhmää ja sen sisäistä dynamiikkaa. Tehtävän tai tavoitteen lisäksi sen prosesseja säätelevät muutkin tekijät, kuten ryhmän koko, mahdollinen rakenne, resurssit ja historia sekä etenkin johtajuus tai sen puuttuminen (Hollander 1979, 1985, 2008).

Pienimmän mahdollisen ryhmäksi käsitettävän yhteisön (*dyadin*) muodostaa kaksi yksilöä, joiden välillä on vuorovaikutusta ja tunne jonkinasteisesta yhteen kuulumisesta. Jäsenyksilöiden kokema yhteenkuuluvuus riippuu suuresti kulloinkin tarkasteltavan yhteisön koosta, kiinteydestä ja tavoitteiden yhtenäisyydestä. Siksi ryhmätutkijoita on pitkään kiinnostanut pohtia, mikä erottaa ryhmän joukosta. Joukkojen tutkimus onkin vasta melko äskettäin palannut sosiaalipsykologiaan sosiaalisen identiteetin ja ideologioiden tutkijoiden tuomana.

5.1 Yksilö ryhmässä

Kun vähintään kaksi ihmistä tuntee ja ilmoittaa kuuluvansa yhteen, ryhmän jäseniä yhdistää *jäsentietoisuus*. Kaikki ryhmäprosessit eivät kuitenkaan pysty käynnistymään kaksijäsenisessä ryhmässä. Esimerkiksi liittoutuman muodostaminen ryhmän sisällä edellyttää vähintään kolmea jäsentä. Lisäksi dyadin koko olemassaolo lakkaa välittömästi, kun jompikumpi eroaa siitä. Ryhmän käsitettä voidaan käyttää, kun puhutaan pienehköistä (esim. 4–12 hengen) kasvokkain kokoontuvasta ryhmästä, mutta sillä voidaan viitata myös laajaan organisaatioon. Jäsenet voivat itsekin kokea olevansa osallisina niin suuressa ryhmätunnuksin

toimivassa kokonaisuudessa (esim. suomenruotsalaiset), etteivät he kykene edes arvioimaan toistensa lukumäärää, henkilökoh- taiseista vuorovaikutuksesta puhumattakaan. Organisaatioiden ja tilastollisin kriteerein erottuvien ihmiskategorioiden ohella suuria ryhmiä muodostavat myös verkkoyhteisöt. Kun halutaan korostaa kasvokkain kohtaavan ryhmän erikoistyyppiä, sosiaali- psykologiassa puhutaankin *pienryhmästä* (kvartetti, jalkapallo- joukkue).

Eri ryhmien välisiä suhteita tarkasteltaessa tärkeintä on puo- lestaan ulkopuolisilta saatava ryhmän olemassaolon tunnusta- minen. Toisin sanottuna muiden ryhmien jäsenet tai vain tietyn ryhmän ulkopuolelle jääneet myöntävät tai käytännössä osoitta- vat, että he luokittavat ”nuo kaikki” samaan kategoriaan, tietyl- lä kriteerillä yhteen kuuluviksi. Sosiaalista luokittelua edistävät ulkoisesti erottuvat tunnuksot, kuten ihonväri, ikä, sukupuoli ja yhtenäinen pukeutuminen, jotka luovat yhteyttä myös jossakin määrin toisistaan erillään olevien yksilöiden välille.

5.1.1 Ryhmään liittyminen

Yksilön kannalta ryhmän vetovoimaisuutta on perusteltu kol- men toisiaan täydentävän teorianäkökulman avulla (Baron & Kerr 2003):

1. *Sosiobiologinen*, evoluutioteoriaan pohjautuva näkemys painottaa sekä perheen merkitystä yksilön kehityksessä että yhteistyön välttämättömyyttä ihmislajin kehityksessä ja kulttuurin muotoutumisessa. Myös joukon ennakoima- ton primitiivisyys selitetään evoluution jäänteeksi.
2. *Kognitiivinen* näkemys korostaa ihmisen tarvetta ymmär- tää ja tulkita ympäristöään siinä selviytymiseksi. Sosiaa- lisen vertailun teorian mukaan minän määrittelyyn tar- vitaan toisia ihmisiä (Festinger 1954). Juuri tälle pohjalle rakentuu myös nykyinen sosiaalisen identiteetin lähesty- mistapa.
3. *Utilistinen*, yksilöhyödyn maksimoimiseen perustuva vaihtoteoria väittää, että ryhmässä tapahtuva sosiaalinen

vaihto on tehokkain tapa tyydyttää yksilöllisiä tarpeita. Yhteisöelämää voidaan siten pitää kustannus- ja hyötyperiaatetta noudattavana aineellisten ja aineettomien resurssien jatkuvana vaihtona.

Ryhmätoiminnan vetovoimatekijöiden luetteloon voidaan vielä lisätä *demokratian* ja yksilöiden välisen tasa-arvon korostuminen, joskin sen ainesosia sisältyy myös kahteen edelliseen näkökulmaan. Demokratia periytyy tavoitearvona jo antiikin filosofeilta, mutta erityisesti ryhmädynamiikan perusajatuksena on, että kaikki tehtävään osallistuvat ovat mukana kaikessa ryhmän toiminnassa: niin informointi- kuin suunnittelu- ja toteuttamisvaiheissa sekä palkkionjaosta päätettäessä. Tämä merkitsee, että kun ryhmän jokaisen jäsenyksilön vaikutusmahdollisuudet kasvavat, myös ryhmän jäsenten motivaatio kohoaa ja sitä kautta koko ryhmän toiminta tehostuu.

Toiminnan tärkeitä lähtötekijöitä ovat paitsi ihmisyksilöt erilaisine persoonallisuuksineen ja kykyineen myös heille yhteinen tavoite ja ryhmän ympäristö tarjolla olevine resursseineen. Itse ryhmätoiminnassa jäsenten keskinäisriippuvuus synnyttää täysin uusia ilmiöitä, joiden merkitys kytkeytyy ryhmän sisäiseen prosessiin. Niistä tärkeimpiä ovat normit, roolit, status, viestintä sekä pääasiassa jäsenten yhteenkuuluvuutta ilmaiseva kiinteys eli *koheesio*. Toiminnan tuloksia voidaan mitata ryhmän tuottavuuden ja yksilöiden tyytyväisyyden määrää osoittavilla lukemilla.

5.1.2 Ryhmän normit ja roolit

Normi on yhteisössä yleisesti hyväksytty tapa ajatella, tuntea tai käyttäytyä. Sitä kannatetaan ja sen noudattamista odotetaan, koska sen uskotaan määrävän, mikä on oikein ja miten on suotavaa toimia. Normien funktio on palvella ryhmää sen tavoitteiden saavuttamisessa. Normit suosivat toimintaa, joka edistää tavoitteiden saavuttamista, ja pyrkivät estämään toimintaa, joka johtaisi ryhmän jäseniä harhautumaan ryhmän tavoitteis-

ta. Kaikki tuntevat esimerkiksi suomalaiseseen kulttuuriin kuuluvia ryhmäkeskustelun normeja, vaikkeivät noudattaisikaan niitä: puheenvuoroissa tulee pitäytyä, yhtä aikaa puhuminen ei ole suotavaa, ja ryhmässä tulee keskittyä kuuntelemaan toisia jäseniä. Keskustelu voi toisessa kulttuurissa tai alakulttuurissa olla normitettu eri tavoin. Puheoikeus voi esimerkiksi olla varattu vain yhdelle tai muutamalle osallistujalle.

Tasa-arvoisessa ryhmässä normi on yhteinen, ryhmän jäsenyyteen liittyvä arvo tai mittapuu oikealle ja arvostetulle käyttäytymiselle. Jäsenten pitäisi tai tulisi ajatella ja toimia tietyissä tilanteissa tietyllä tavalla. Normit vakiintuvat ryhmään ja synnyttävät ja pitävät yllä yhdenmukaisuutta jäsenten välillä. *Roolit* toimivat päinvastoin ja eriyttävät jäsenten tehtäviä. Kun ryhmän eri rooliasemat – joista usein nykyisin käytetään nimitystä *positio* – alkavat selkiytyä, ne alkavat kohdistaa erilaisia käyttäytymisnormeja ja -odotuksia eri jäseniin eri tavoin ja eri voimakkuudella. Ryhmien virallisten roolisisältöjen lisäksi rooleja voi myös syntyä ja muotoutua yksilöiden havaittujen taipumusten ja kokemusten mukaan. Vakiintuneet roolit määrittelevät ja rajaavat jokaisen jäsenen toimintaa ryhmässä, mutta johtajuusrakenteen lujittuminen antaa johtajan roolinsa vakiinnuttaneelle mahdollisuuden muuttaa ryhmän normeja.

5.1.3 Viestintäverkot

Ryhmän tarkasteluun voidaan soveltaa ihmissuhteiden yhteydessä FIRO-tyyppisen mallin avulla esitettyjä vuorovaikutuksen perusulottuvuuksia (ks. lukua 4.4). Valtaa kuvaava pystyakseli merkitsee mahdollisuutta hallita ryhmää. Akselin yläpäässä eli johtajilla on yleensä paljon valtaa. Akselin alapäässä eli alaisilla puolestaan on sitä vähän. FIRO:n termistössä valtaulottuvuudesta käytetään nimeä *kontrolli*.

Ryhmää paljain silmin havainnoivalle on helpointa erottaa vaakaulottuvuus, joka osoittaa, ketkä todella kuuluvat ryhmään tai sen osaan ja ketkä jäävät ulkopuolelle. Ryhmään kuulumisesta eli siihen sisällytetyksi ja mukaan otetuksi

tulemisesta käytetään mallissa termiä *inkluisio*. Sen vastakoh-
tana on *ekskluisio* eli ulkopuolelle jääminen. Nämä vaakatason
käsitteet ovat tuonnempana käsiteltävän ryhmien erottelun ja
ryhmien välisten suhteiden tarkastelun perusta. Monissa tilan-
teissa tarvitaan aikaa ja harjoitusta sen tunnistamiseen, kuka
ryhmässä todella pitää kenestäkin. Huomaavaisuutta, hellyyttä
ja kiintymystä on ryhmässä joskus vaikeampaa osoittaa kuin
pitämisen puutetta, vastustamista tai välttämistä. Vuorovaiku-
tuksen kahta muuta ulottuvuutta vähemmän silmiinpistävää
syvyyttä eli ihmisten keskinäistä pitämistä on nimetty *affek-
tioksi*. Vakiojäsenten välisistä suhteista perille pääseminen on
tärkeää ryhmään liittyvälle uudelle jäsenelle mutta myös sen
arkeen tai juhlaan tilapäisesti osallistuvalla vierailijalla eli ul-
kojäsenelle.

Viime vuosikymmeninä FIROa on sovellettu *sosiometrian*
(ks. lukua 5.3.1) rinnalla etenkin erilaisten joukkueiden jäsenten
yhteensopivuuden testaamiseen. Menetelmää on käytetty sekä
urheilu- että työelämän tiimien jäsenten yhteensopivuuden tes-
taamiseen (Salminen 1982, 1993) sekä ylipäänsä johtaja-alaisuh-
teiden optimoinnin välineenä. Tämän tapaiset analyysivälineet
ovatkin löytäneet paikkansa ryhmän toiminnan ja viestinnän
tarkastelussa (esim. Whetten & Cameron 2005).

Ryhmiä voi analysoida myös *verkostoina*. Sosiometrinen ra-
kenne paljastaa yleensä jäsenten keskinäistä attraktiota, mutta
voidaan myös kysyä, kenen tai keiden kanssa kukin keskuste-
lee eniten tai kuka useimmin määrää asioista. On havaittu et-
tä valtaa, jäsenten toisistaan pitämistä ja viestintää kartoittavat
kolme erillistä verkostoa asettuvat yllättävässä määrin päällekkäin
(esim. Eskola 1970). Tehtävään liittyvä viestintä voi jakau-
tua demokraattisesti solidaarisen ryhmän jäsenten kesken, tai
toisessa ääripäässä strateginen tieto on vain jonkun tai joiden-
kin hallussa.

Pienten viestintäverkkojen kokeellinen tutkimus oli vilkasta
1950-luvulla, kun tavoiteltiin työelämän viestintätilanteiden pa-
rempaa ymmärtämistä ja tuottavuuden tehostamista. Keskus-
henkilön merkitystä tarkasteltiin vertailemalla neli- ja viisijäse-

nisten verkkojen paremmuutta erilaisissa tehtävissä. Hajautetut,
vapaasti viestivät verkostot sopivat mutkikkaampiin pohdinta-
tehtäviin, ja ne koettiin demokraattisemmiksi kuin keskitetyt
rakenteet. Keskitetyissä verkoissa keskushenkilölle kasautui val-
taa, ja hänen johtamansa rakenteet olivat määrällisesti tehokkai-
ta eli ne suoriutuivat hyvin nopeutta vaativissa yksinkertaisissa
tehtävissä.

Viestintäverkot ovat tarpeen mukaan hyvin tehokkaita.
”Maailma on pieni” on Milgramin hypoteesi, jonka mukaan
kuuden ihmisen kautta syntyy mahdollinen yhteys keiden ta-
hansa amerikkalaisten välille. Pekingin olympialaisten aika-
na vuonna 2008 sama väite laajennettiin seitsemän yhteyden
mukana koskemaan koko maailman väestöä. Globalisoituvan
maailman asukkaat ovat teknologisen kehityksen avulla yhä
helpommin toistensa tavoitettavissa. Verkon välittämä tietoyh-
teiskunta saattaaakin sähköisen viestintäverkon jatkuvasti tihen-
tyessä muuttua vuorovaikutusyhteiskunnaksi, jossa päästään
pian testaamaan Milgramin ja muiden esittämiä hypoteeseja.
Myös ihmisten sosiaalisten verkostojen koko on kasvanut mul-
listavasti ainakin internetin Facebookin käyttäjien keskuudessa
tehtyjen tutkimusten perusteella. Pienen ydinverkoston ulko-
puolinen Facebook-kaverien määrä saattaa aktiivikäyttäjillä
nousta tuhansiin (kavereiden kaverit).

5.2 Vuorovaikutus ryhmässä

Vuorovaikutuksessa on tässä kirjassa kokonainen oma lukunsa
(luku 2). Tässä luvussa keskitytään niihin ilmiöihin ja muotoi-
hin, jotka vuorovaikutuksesta korostuvat ryhmässä. Se on vuo-
rovaikutuksen yksi spesifinen konteksti. Etologinakin tunnettu
sosiaalipsykologi Robert Hinde (1997) on määritellyt vuorovai-
kutuksen toiminnaksi x , jonka henkilö A kohdistaa henkilöön
B, joka reagoi toiminnalla y . Tämän määritelmän mukaan vuo-
rovaikutus voi olla mitä tahansa toimintaa, joka koostuu muu-
tamasta reaktiosta ja voi tapahtua toisilleen tuntemattomienkin
henkilöiden välillä.

Arjen vuorovaikutus ajatellaan kuitenkin pitempiaikaiseksi toiminnaksi, jota esiintyy toisilleen tuttujen ihmisten kesken ja joka ilmenee monissa eri muodoissa. Kyseessä voi olla toisen tukeminen, toisesta huolehtiminen, tiedon tai materiaalin tuottaminen, vaihtaminen tai ylipäänsä yhdessä viihtyminen. Vuorovaikutus voi vahvistaa, heikentää tai pitää yllä näitä muotoja. Ryhmätilanne määritellään usein tiedonkäsittelyn ja ongelmanratkaisun tai käyttäytymisen säätelyn näkökulmista. Ryhmissä vuorovaikutus muodostuu tiedon jakamisesta, sen vaihtamisesta, tavoitteiden asettamista ja saavuttamista säätelevästä positii-visesta tai negatiivisesta motivaatiosta sekä käyttäytymisen ohjailusta ja emootioiden vaihtamisesta.

5.2.1 Tehtävä- ja tunneulottuvuudet

Ryhmän toiminta perustuu usein tehtävän suorittamiseen, jolloin on luonnollista, että niiden vuorovaikutusta leimaa joko yhteistyö tai kilpailu. Suhteiden muotoutumista muovaa lähes aina osapuolten hierarkkinen asema. Tehtäväroolit ja tunnesuhteet voidaan pitää erillään, mutta jos vuorovaikutus jatkuu kuukausia ja vuosia, suhteet tavallisesti muuntuvat jonkinasteisiksi tehtävä- ja tunnesuhteiden sekamuodoiksi. Vuorovaikutus toteutuu puhtaimmillaan jatkuvasti tai ainakin jonkin aikaa toimivassa ryhmässä. Keskenään hyvin erilaisten kokoonpanojen ja ryhmien vuorovaikutusta Morton Deutsch (1985) on kuvannut sosiaalisten suhteiden tyyppinä. Tyypit on luokiteltu taulukoimalla ryhmän ihmissuhde- ja tehtäväpainotteisuutta sekä osapuolten yhteistyötä tai kilpailun ja konfliktin ulottuvuuksia. Vaikka ryhmätilanne yleensä on esimerkeissä esiintyviä kahta yksilöä laajempi, vuorovaikutuksen tyypittely helpottuu, kun jäsenten lukumäärä pelkistetään kahteen.

Ryhmän vuorovaikutusprosessin tutkimusta varten on jo 1950-luvun alussa kehitetty vuorovaikutuksen koodaukseen perustuva analyysimenetelmä IPA eli *interaktioproessin analyysi* (ks. myös 5.4.2). Menetelmä on käyttökelpoinen, koska se erottaa sosioemotionaalisen eli tunnekäyttäytymisen ja tehtäväkäyt-

Taulukko 6. Sosiaalisten suhteiden 16 erilaista tyyppiä esimerkkeineen (Deutsch 1985)

		Sosioemotionaalinen		Tehtäväkeskeinen	
		Epävirallinen	Virallinen	Epävirallinen	Virallinen
Yhteistyö	Tasa-arvoinen	1 intiimi: rakastavaiset	5 veljellinen: klubin jäsenet	9 ongelman- ratkaisu: kollegat koolla	13 järjestynyt yhteistyö: komitea
	Eriarvoinen	2 huolenpito, hoiva: äiti ja lapsi	6 suojelu ja auttaminen: poliisi ja lapsi	10 koulutus: professori ja jatko-opiske- lija	14 hierarkkinen organisaatio: johtaja ja alainen
Kilpailu, konflikti	Tasa-arvoinen	3 vihamielinen: tappelu	7 kiistely: eronnut pari	11 kilpailu: toverukset	15 säädelty kilpailu: tarjouskilpailu
	Eriarvoinen	4 sadosokis- tinen: kiusaaja ja uhri	8 dominointi: asiantuntija ja vasta-alkaja	12 valtakamp- pailu: viranomaiset ja sissit	16 säädelty valtataistelu: vartija ja vanki

täytymisen toisistaan. Taulukon pystysarakkeilla kuvattuun perusjaotteluun pohjautuu muun muassa suurin osa ryhmien ja organisaatioiden johtamisteorioista. Vuorovaikutusprosessia IPA:n avulla analysoivaa kuitenkin askarruttaa sama kysymys kuin jokaista arkielämän keskustelua tulkitsevaa maallikkoakin: ”Oliko tuo (esimiehen) puheenvuoro vain työhön liittyvä, vai viestikö se tyytymättömyydestä tai muista tunteista?” Ryhmissä tapahtuvan vuorovaikutuksen ymmärtämistä mutkistaa havainto, että sosiaaliin suhteisiin liittyy lähes aina sekä tunne- että tehtäväulottuvuus.

Vaakasuora kahtiajako erottaa toisistaan yhteistyön ja kilpailun. Ryhmien olemassaolo itsessään perustuu suurelta osin juuri mahdollisuuteen tehdä yhteistyötä. Yhteistyö avaa yksilölle uusia näkymiä: ihmissuhteiden haasteita ja tulosten moninkertaistumista. Yksilöiden välinen kilpailu taas on innostanut *sosiaalisen helpontumisen* kokeelliseen tutkimukseen. Jo 1800-luvun lopulla havaittiin, että hyvin osattujen tehtävien suorittaminen paranee, kun läsnä on muita. Muzafer Sherif on kuuluisilla tutkimuksillaan poikien kesäleiriltä tuonut yhteistyön ja kilpailun näkyvästi myös ryhmien välisten suhteiden sosiaalipsykologian piiriin. Äärimmäinen kilpailu voi johtaa ryhmät konfliktiin, joka on liennytettävissä vain yhteistyöllä yhteisten, korkeampien tavoitteiden hyväksi. Koulumaailmassa on sekä yhteistyötä että kilpailua käytetty milloin rinnakkain ja milloin taas vuorotellen tai täysin toisistaan erillään oppimistavoitteiden edistämiseksi.

5.2.2 Arjen ryhmädynamiikka

Ihmiset kohtaavat toisensa arjessa rutiininomaisesti: syövät saman pöydän ääressä, seisovat lippujonossa, käyttävät joukkoliikennettä, istuvat palavereissa, halailevat ja riitelevät. Koulutus, työ ja vapaa-aika jäsentyvät ryhmiksi, eikä sovi unohtaa ihmiselämän alkutaivalta, jonka poikkeuksetta lähes kaikki ovat viettäneet erityisessä ryhmässä nimeltä perhe.

Miten nämä ja monet muut kohtaamiset sitten vaikuttavat yksilön ajatuksiin, tunteisiin ja toimintaan? Pysyykö hän tilanteesta toiseen samana, omana itsenään, vai muovaako sosiaalinen konteksti jollain tavoin hänen käyttäytymistään?

Uusi ryhmä on yksilölle suuri haaste. Juuri kukaan ei voi välttää ryhmiä, koska niitä on kaikkialla. Koska ryhmällä voi olla sekä jäsenelle että ulkopuolelle jäävälle jopa ratkaisevan suuri merkitys, yksilölle on tärkeää kokea, että hän pystyy vaikuttamaan siihen, mitä ryhmissä tapahtuu ja millaisia tuloksia toiminnasta hänen kannaltaan on. Ryhmäprosesseja koskevaa *ryhmädynamiikka* tietoa voi jokainen käyttää ymmärtääkseen

oman ryhmänsä prosessia ja oikaistakseen sen suuntaa. Ryhmädynamiikan tiedon perusta on *kenttäteorian* yhtälö

$$B = f(P \times E).$$

Yhtälön mukaan yksilön käyttäytyminen riippuu hänen elämänkentästään, jota määrittävät oma persoonallisuus ja sosiaalinen ympäristö. Käyttäytyminen (B) on siis matematiikan keinoin esitettyä persoonallisuuden (P) ja sosiaalisen ympäristön (E) funktio. Yksilön käyttäytymisen tulkitsemiseksi on persoonallisuutta tärkeämpää tuntea hänen kulloinkin sosiaalinen ympäristönsä. Molemmat kuuluvat kiinteästi yhteen käyttäytymistä selittävinä tekijöinä. (Lewin 1936.)

Ryhmädynamiikka korostaa prosessia, liikettä ja muutosta. Dynamiikka viittaa ryhmän liikkeelle paneviin voimiin, ympäristön tapahtumiin, joilla voi olla huomattavia seurauksia. Saksalainen kenttäteoreetikko Kurt Lewin oli amerikkalaistuttuaan 1930-luvulla itse muuttanut yksilöpsykologista sosiaalipsykologiksi ja alkanut yhdessä oppilaidensa kanssa tehdä käytäntöä palvelevia ryhmädynamiikka kokeita ryhmillä. Tunnetuin näistä oli poikien askarteluryhmissä toteutettu kolmea sosiaalista ilmastovertaileva koesarja (ks. lukua 1).

Ryhmädynamiikan tutkimusta esittelevässä teoksessaan Cartwright ja Zander (1968) motivoivat lukijoitaan kiinnostumaan ryhmistä ja hankkimaan niistä lisää tietoa. Ryhmiin joutumista tuskin välttää, koska niihin törmää arjessa kaikkialla. Yksilön sosiaalisen ympäristön, ryhmän, tuottamat seuraukset tai tulokset ovat usein erittäin merkityksellisiä, joten jäsenen kannattaa oman etunsa nimissä tuntea ryhmäkäyttäytymisen säännönmukaisuuksia.

Jo 1930-luvulla amerikkalaisessa yhteiskunnassa oli näkynyt ilmeisiä tarpeita luoda teoriaa käytäntöjen tehostamiseksi koululla alalla:

1. *opetus- ja koulutus* alalla: yhteisökasvatus ja yhteistoiminnallinen oppiminen
2. *sosiaalityössä*: nuorisotyökokeilut suurkaupunkien slumeissa

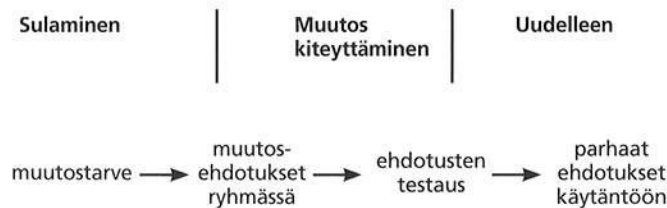
3. *julkishallinnon ja yritysten maailmassa: Human Relations -ajattelu ja organisaatiokäyttäytyminen.*

Näiden soveltajien rinnalle tulivat 1930–40-lukujen vaihteessa sotatilanteen luomat akuutit tarpeet:

- toisen maailmansodan invalidit: *ryhmäterapia*
- siviiliväestön *tottumusten muutos*: kulutuksen ja elämäntapojen muutosryhmät.

Kaikki nämä tarpeet ovat sittemmin osoittautuneet jatkuviksi ja maailmanlaajuisiksi, ja ryhmädynamiikan sovelluksia on kehitelty erillisinä osa-alueina itsenäisesti eteenpäin.

Käytännön teoreetikoksi kutsuttu Kurt Lewin esitti, että ryhmä on tärkeä väline yksilön, ryhmän, organisaation ja jopa koko yhteiskunnan tavoitteelliseen muuttamiseen. Tämä idea esitetään OD-menetelmien (organizational development) joukossa nykyisinkin (esim. Robbins 2007). Ryhmätyössä pyritään vaikuttamaan yksilölle haitallisiin tottumuksiin ja muuttamaan asenteita pysyvämmiin (ravitsemus- ja liikuntatottumukset, painonhallinta, erilaiset vieroitushjelmat). Tämä *sulamisskeema* tunnettu optimistinen malli toteutuu niin, että ryhmä kootaan saman ongelman kohdanneista. Ryhmän jäsenet vaihtavat kokemuksiaan ja kannustavat toisiaan toivottuun suuntaan uusien toimintamallien tai käyttäytymistapojen vakiinnuttamiseksi ensin ryhmässä ja vähitellen myös sen ulkopuolella.



Kuvio 5.1. Lewinin kolmivaiheinen muutosohjelma

Edellä kuvattu asenteiden ja käyttäytymisen muutoksen malli esittää prosessin kolmena toisiaan seuraavana vaiheena. Muutosta vaativa ongelma on alussa kiteytynyt yksilöön. Se kuitenkin muuttuu ryhmässä olomuodoltaan notkeaksi, jolloin muutos tulee mahdolliseksi. Kuten kemian laboratoriossa nyt voidaan luottaa esimerkiksi jokin hyödyllinen ainesosa nesteeseen, mikä jälkeen haluttu koostumus – uudet tottumukset – saavat kiteytyä.

5.3 Ryhmän jäsenyys

Lewinin kenttäteoria tarkasteli psykologisen ympäristön yksilöön kohdistamia voimia. Oikealla historiallisena hetkellä ja otollisessa amerikkalaisessa maaperässä siitä muotoutui *ryhmädynamiikkaa*. Yhdysvalloissa oli liittovaltion perustamisesta lähtien ollut vallalla ihmisten yhteistyötä suosiva ideologia (Ross & Nisbett 1991). Suomalaisena vastineena tälle voitaisiin pitää perinteistä talkoohenkeä. Toisen maailmansodan kovien aikojen paineessa yhteiseen hiileen puhaltamisen aate tarjosi otollisen maaperän käytännön ongelmia ratkovaan ryhmädynamiikalle. Koska alan tutkimusta tarvittiin, yhteiskunta myös tuki sitä. Sotaponnistusten vaikutus heijastui sellaisenaan ryhmätutkimuksen suosioon vielä 1960-luvulle asti. Pienryhmiä koskevaa tietoa pyrittiin soveltamaan ääriolojen stressitilanteiden strategiseen yhteistyöhön, esimerkiksi taistelulentokoneiden ja sukellusvenneiden miehistöjen koulutuksessa. (McGrath & Altman 1965).

Ryhmädynamiikan kehittäminen vastasi aikansa arjen todellisiin tarpeisiin, sillä myös Yhdysvalloissa toinen maailmansota pakotti hallituksen turvautumaan elintarvikkeiden säännösteilyyn. Amerikkalaisia perheenemäntiä ei kuitenkaan saatu siirtymään sisäelinten tai täysviljan käyttöön muutoin kuin edellä kuvatun sulamisskeeman mukaisten keskusteluryhmien avulla: asenteet muuttuivat reseptejä kokeilemalla ja vaihtamalla. Sotaoiloissa ryhmän käyttöä sovellettiin myös psykoterapiaan, kun rintamilta virtasi jatkuvissa kuljetuksissa kymmeniä tuhansia haavoittuneita. Heistä melkein jokainen tarvitsi hoitoa paitsi

ruumiilleen myös mielelleen. Ryhmämenetelmiä käyttämällä terapiapalveluja saatiin laajennetuksi.

Ryhmädynamiikan mukaan ryhmätutkimuksen tärkein tutkimuskohde oli ennen kaikkea *kiinteys* eli *koheesio*, jota voidaan tarkastella muun muassa sosiometrisen mittauksen avulla. Sosiometrialla selvitetään ryhmän jäsenten suosituimmuutta analysoimalla heidän samanaikaisesti tekemiään ystävyys- tai työtoveruusvalintoja. Jos valinnat jakautuvat tasaisesti ryhmän sisällä, koheesio on suuri ja tilanne ryhmässä on hyvä. Koheesio vähenee, mikä osoittavat sekä oman ryhmän ulkopuolelle osuneet valinnat että klikkien muodostuminen ryhmän sisään. Koheesioon jälkeen tärkeimmiksi alueiksi katsottiin *viestinnän* ja *vallan* tutkimus.

Jälkeenpäin ryhmädynamiikan tutkimusta kokonaisuutena arvioineet tunnustavat sen selvän pyrkimyksen selvittää ryhmän sisäisen rakenteen ja koheesio välistä suhdetta mutta myös ryhmän *tehokkuuden* tai tavoitteiden saavuttamisen astetta. Olihan tieteellinen liikkeenjohto tutkinut 1900-luvun alusta lähtien intensiivisesti työn tehostamista, kuten sosiaalipsykologiakin jo Triplettista alkaen. Hogg ja Abrams (1988) päättelivät, että koska monet pienryhmät yhä ovat olemassa vain tehtävien suorittamiseksi tai päätösten tekemiseksi, ei liene yllättävää, että tehokkuus ja tuottavuus ovat olleet ja ovat edelleen ryhmädynamiikan tutkimuksessa todellisella ykkössijalla. Tässä tutkimustehtävässä korostuvat ryhmän koko ja rakenne, kiinteys, viestintä ja johtajuus sekä niiden vaikutus tuottavuuteen ja päätöksentekoon.

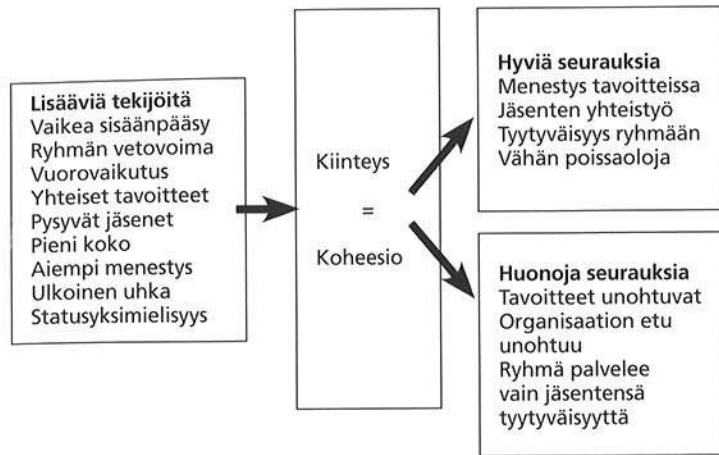
Kiinteys on ryhmän sisäistä toimintaa tutkittaessa edelleen tärkeä tutkimuskohde. Viestintäverkkojen tutkimus ehtyi pian, ja viestintä eriytyi suurelta osin omaksi tieteenalaksi, jolla kuitenkin on runsaasti yhteyksiä sosiaalipsykologiaan. Vallan tutkimus kuuluu niin ikään osittain muiden tieteenalojen kentälle: ilmiö on moniselitteinen ja mutkikas. Ryhmä- ja organisaatiotutkimuksen parissa on kuitenkin jatkuvasti vastattu kysymyksiin, jotka koskevat vallan ja johtajuuden yhteyksiä. Kahta suurta ryhmiin liittyvää ilmiötä – kiinteyttä ja valtaa – valotehtaan seuraavassa enemmän.

5.3.1. Ryhmän kiinteys

Ryhmän kiinteyttä kuvaa käsite *koheesio* (Festinger ym. 1950). Rinnakkaisnimityksiä on aikojen saatossa ollut useita, kuten solidaarisuus, ryhmähenki ja me-henki. Ne kaikki ovat yrityksiä löytää selitys sille, miksi ja miten ryhmä pysyy koossa tiiviinä itsenäisenä yksikkönä. Kiinteää ryhmää kuvaavat käyttäytymisen ja uskomusten yhdenmukaisuus ja jäsenten keskinäinen tuki. Aiemmin mainitun kenttäteorian ($B=f(P \times E)$) mukaan ryhmän jäsenen vaikuttaa psykologinen voimakkaita. Kentän vetovoima perustuu itse ryhmän statukseen, sen toiminnan kiinnostavuuteen ja siihen, kuinka paljon yksilö pitää muista jäsenistä, sekä siihen, missä määrin ryhmä tukee hänen omien tavoitteidensa saavuttamista. Näiden voimatekijöiden summana syntyy koheesio, joka saa ryhmäjäsenyyden jatkumaan ja vahvistaa ryhmänormeja yhteisesti noudatettavina toimintaohjeina.

Ryhmäkoheesio käsitettä tervehdittiin innostuneesti, ja se tuntui vastaavan kysymykseen siitä, kuinka ryhmä toimii. Uskottiin, että kun ryhmän kiinteyttä kohennetaan, sen suoritus tehostuu, ryhmän jäsenten tyytyväisyys kasvaa, keskinäiset suhteet kohentuvat ja ihmisten arviointikyky ja ylipäänsä muikin yksilöllinen oppiminen paranevat. Kiinteiden kasvattaminen näytti kaikin puolin onnistuneelta yleisratkaisulta lukuisiin eri ongelmiin. Ajateltiin, että sosiaalinen koheesio toimii ryhmää koossapitävänä, yksilöitä yhdistävänä liimana. Alun perin yksinomaan positiiviseksi käsitetty ryhmäkoheesio on kuitenkin osoittautunut ongelmalliseksi erityisesti toiminnan tuloksia arvioitaessa. Kiinteät ryhmät tuottavat nimittäin myös huonoja kabinettipäätöksiä, ja työryhmän sisäinen ylisosiaalisuus on haitallista toiminnalle, jos tarvittaisiin objektiivisuutta.

Joissakin yhteyksissä ryhmän liiallinen kiinteys aiheuttaa siis ongelmia. Esimerkkejä tästä ovat *ryhmäajattelu* (Janis 1972) ja tehoton, mukavaan yhdessäoloon tyytyvä *kahvikuppijohtajuus* (Blake & Mouton 1959). Uusimmissa tarkasteluissa koheesio on tutkittu jakamalla käsite sosioemotionaaliseen ja



Kuvio 5.2. Ryhmän kiinteyttä lisääviä tekijöitä ja kiinteyden seurauksia (Pennington 2002)

tehtäväkoheesioon, joista jälkimmäinen korostaa yhteistyön laadun paranemista.

Ryhmäajattelu on eräs ryhmän kiinteyden nurja puoli (Janis 1971), josta kuuluisin esimerkki on J.F. Kennedyn hallituksen täydellisesti epäonnistunut hyökkäys Kuubaan vuonna 1961. Päätös tehtiin nopeasti ja kovassa paineessa, ja se perustui yksimielisen ryhmän illuusioon voittamattomuudesta, mikä johti vakaviin virhearviointeihin. Jäsenten toisiaan myötäilevää päätöksentekoa kuvaavampana suomenkielisenä terminä on pidetty myös lauma-ajattelua. Janis on kuitenkin halunnut termin valinnassa alleviivata prosessin vääristymistä, ja ajatus katoaa, jos puhutaan laumaeläimistä. Asian sisältöä vastaavasti sitä pitäisi ehkä kuvata eristyneen sisäryhmän paineeksi yksimielisyyteen. Korkean tason päätöksenteko voi vinoutua kohtalokkaasti, jos ratkaisut syntyvät kabinetin umpiossa, toisiaan kritiikkittävällä arvostavassa hyvä veli -joukossa. Mitä enemmän ystävyttä ja ryhmähenkeä päätöksentekoryhmän jäsenten välille kehittyi,

sitä suuremmaksi kasvaa vaara, että itsenäinen kriittinen ajattelu korvataan ryhmäajattelulla. Ryhmäajattelu voi pahimmillaan johtaa siihen, että sovelletaan järjenvastaisia, epäinhimillisiä ja viime kädessä itsellekin vahingollisia toimintavaihtoehtoja ulkoryhmää kohtaan.

Kiinteä sisäryhmä ja ulkoryhmä kuuluvat siis erottamattomasti yhteen. Koheesiosta juontuva paradoksi on ”Tämä meidän hieno ryhmämme, joka perustuu korkealentoisiin humanitaarisiin periaatteisiin, saattaa valita toimintalinjan, jota voi pitää moraalittomana ja epäinhimillisenä”.

Ryhmän päätöksenteon ei siis pidä ajautua vaihtoehdottoman yksimielisyyden ihannointiin, kun kiire ja jäsenten keskinäinen ihailu sumentavat harkinnan. Toisiaan liiaksi arvostavat päätöksentekijät yhtyvät ilman muuta toistensa näkemyksiin, jolloin ryhmän ajattelu surkastuu. Kriittisten mielipiteiden esittäminen ja kaiken mahdollisen, myös ryhmän ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen toimintamahdollisuuksia punnittaessa johtaa parempiin päätöksiin. Uusi ryhmätutkimus suosittelee *sosiaalista jakamista* ryhmän tiedonkäsittelyyn. Tämä tarkoittaa, että toisiaan tuntemattomien ryhmän jäsenten kunnollinen keskinäinen tutustuminen edistää tehtävän suorittamista, koska se luo tehtäväkoheesiota muun muassa seuraavin tavoin.

Kognitiiviset, tiedonkäsittelyn tehtävät, kuten päätöksenteko ja ongelmanratkaisu, ovat aina korostuneet pienryhmien sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa. Kun ryhmiä on alettu pitää informaatiota prosessoivina järjestelminä, ryhmätutkimus on jälleen ollut nousussa. Eräs viimeaikaista ryhmätutkimusta yhdistävä teema on sosiaalinen jakaminen eli se, missä määrin kognitiot, preferenssit tai identiteetit ovat yhteisiä ryhmien sisällä (Tindale & Kameda 2000). Sosiaalinen jakaminen on ilmeisesti keskeistä ryhmän päätöksenteon ymmärtämiseksi. Tämä uusi tapa tarkastella ryhmiä muodostaa yhdyssiteen aiemman ja nykyisen ryhmätutkimuksen välille ja voi palvella tuleviakin hankkeita.

Ryhmien toimintaan liittyvän tiedon yhteisyys on saanut yhä enemmän huomiota ryhmien toiminnan tehokkuuden edistämiseksi. Ajan myötä uusi ryhmä pystyy kehittämään yhteisen

käsityksen toimintansa eri puolista, esimerkiksi ryhmän tehtävistä, eri jäsenten rooleista ryhmässä ja kunkin jäsenen erityisistä tiedoista, taidoista ja kyvyistä. Tällainen tieto on tärkeää ryhmän jokaiselle yksittäiselle jäsenelle, mutta kun se on koko ryhmälle yhteistä, siitä koituu lisäetua. Sujuva koordinaatio, viestintä ja yhteistyö kehittyvät, kun kaikki jäsenet ymmärtävät samalla tavalla, mitä pitäisi tehdä ja mikä kunkin osuus siitä on. Kun ryhmän yhteinen tieto kuvastaa tarkasti ryhmälle asetettuja vaatimuksia, se voi parantaa ryhmän toimintaa ja suoritusta (Mohammad & Dumville 2001).

Hyvä esimerkki yhteisen tiedon vaikutuksesta on *transaktiivisen muistin* tutkimus. Transaktiivinen muisti tarkoittaa yhteistä tietoa siitä, kuinka tieto on jakautunut ryhmässä. Sen sijaan, että jokaisen pitäisi pitää kaikki informaatio omassa muistissaan, ryhmän jäsenet tietävät, kuka tietää mitään ja keneltä voi kysyä erityiskysymyksiä. Transaktiivinen muisti helpottaa ryhmän tehokasta ja asianmukaista toimintaa, koska se auttaa paikallistamaan tarvittavan informaation ja osoittamaan oikean henkilön kuhunkin tehtävään. Tämä periaate tiimityöhön sovellettuna tehostaa työskentelyä varsin pitkälle. Oletettavasti se on toiminnassa useissa yhteyksissä, joskaan käytännössä hioutuneesta toimintatavasta ei välttämättä käytetä kaikkialla samaa nimitystä. (Wright & Taylor 2005.)

Alkuperäinen, puhtaasti sosioemotionaalinen koheesion määritelmä liittyi ryhmän rakennetta kartoittavaan sosiometriaan. Kyseessä on tutkimustapa, jonka kehitti J. E. Moreno 1900-luvun alkupuolella mittaamaan yksilöiden välistä attraktiota. Sosiometrisiä menetelmiä voitiin sittemmin soveltaa myös ryhmän vuorovaikutuksen kahden muun perusolottuvuuden, (esimerkiksi informaatiosta) osalliseksi pääsemisen ja vallan tutkimiseen. Sosiometrisiä menetelmiä käytettiin samaan tapaan kuin aiemmin kuvattua FIRO-menetelmääkin. Erityisesti ryhmän, esimerkiksi koululuokan tai epävirallisen sählyseuran – valtasuhteita voi selvittää yksinkertaisesti kysymällä jokaiselta erikseen: ”Kuka tai ketkä tässä ryhmässä vaikuttavat eniten muihin, kun asioista päätetään?” Jos attraktiota ja valtaa koske-

vat vastaukset jakautuivat melko tasaisesti tai niistä oltiin selvästi yksimielisiä, ryhmä oli ilmeisesti kiinteä ja solidaarinen. Perusolemuksestaan valta on kuitenkin moniselitteisempi ilmiö.

5.3.2 Valta ja vallan tutkimus

Kenellä on valtaa? Miksi jollakulla on valtaa mutta toisella ei? Onko olemassa piilevää valtaa tai sellaista epäsuoraa valtaa, jota on vaikeaa tunnistaa? Miten valta näkyy arkielämässä? Voiko omaa valtaansa lisätä? Valtaa koskevat kysymykset ovat visaisia, ja niihin on mahdollista vastata vain osittain.

Valtaa voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta:

1. vallassa olijan (esimies, opettaja)
2. vallan kohteen (alainen, oppilas)
3. ulkopuolisen (sivullinen, tutkija) näkökulmasta.

Tunnettu näkökulma sosiaalisissa suhteissa esiintyvään valtaan on Frenchin ja Ravenin sosiaalisen vallan typologia. Alkuperäistä typologiaa laajentaen on listattu seuraavat vallan tyypit:

- palkintovalta
- rangaistusvalta
- pakkovalta
- mallin valta
- asiantuntemusvalta
- legitiimi valta
- informaationvalta
- suhteisiin perustuva verkostovalta.

Palkintovalta ja *rangaistusvalta* ovat johdettavissa vallankäyttäjän (1) kyvystä välittää vallan kohteen kannalta myönteisiä ja kielteisiä tuloksia eli palkintoja tai rangaistuksia. Esimerkiksi opettaja voi kehua ja kannustaa yhtä oppilasta mutta kuvata toista varoitukseksi muille.

Mallin valta, *asiantuntemusvalta* ja *legitiimi valta* taas perustuvat vallan kohteen (2) kokemukseen vallasta. Kohteen samastuminen vaikuttajaan tekee mahdolliseksi mallin vallan. Kun

siis koululainen haluaa hyväksyntää ihailmaltaan opettajalta, hän yrittää jäljitellä tätä ja toteuttaa tai jopa ennakoida tämän toiveita. Asiantuntemusvalta perustuu kohteen tunnustamaan vallankäyttäjän oikeassa oloon ja uskottavuuteen. Legitiimi valta taas on joskus suomennettu laillisuusvallaksi tai lailliseksi esivallaksi. Se pohjautuu kohteen sisäistämiin arvoihin, joilla vallankäyttäjän asema oikeutetaan. Mikään edellä mainituista vallan tyypeistä ei ole pysyvä, jos legitimitietin kokemus puuttuu tai se menetetään.

Informaatiovalta on lisätty typologiaan myöhemmin, ja se viittaa vallankäyttäjän viestin sisällön vakuuttavuuteen, jolloin se eroaa asiantuntemuksen kokemuksesta. Informaatiovallan aiheuttamat muutokset ovat viiteen muuhun vallan lajiin verrattuna sosiaalisesti riippumattomampia ja pysyvämpiä. Palkinto- ja pakkovalta ovat vähiten pysyviä, koska ne ovat tehokkaita vain, jos niitä valvotaan (Raven 1992).

Tieto voi olla äärimmäisen harvinaista tai salaista, jolloin sen haltijalla on vastaavasti paljon valtaa. Uusi vallan laji on myös *suhteisiin perustuva valta*. Se on ilmiönä varmasti vanhaa perua, mutta sen liittyessä informaatiovaltaan on informaatioteknologia entisestään kasvattanut molempien painoarvoa (esim. ydinase- tai liikesalaisuudet hakkerien käsissä).

Valtasuhteen varsinaisten osapuolten näkeminä tilanteet, joissa valtaa todella käytetään, ovat tulkinnallisesti erittäin kaksijakoisia. Ulkopuolisen tarkkailijan suorittamaa objektiivista tutkimusta vaikeuttaa lisäksi liukuva termistö: jo käsitteiden ”valta”, ”vaikutusvalta” ja ”auktoriteetti” erottaminen toisistaan on vaikeaa.

Sosiaalipsykologiassa esiintyy eri tulkintoja vallan olemuksesta:

- valta *dispositiokäsitteenä*: Valta on resurssien hallintaa, ja resurssit suovat vallan haltijalle disposition, valmiuden tai mahdollisuuden vaikuttaa muihin (mutta myös olla käyttämättä tätä mahdollisuutta).
- valta ”*teettämisenä*”: Valta on vastarinnan voittamista, jonka avulla toinen voidaan saada tekemään jotain sellaista, jota hän ei muutoin tekisi.

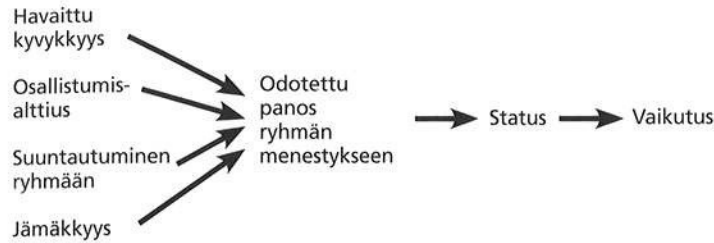
- valta *persoonallisuuden* piirteenä: Valta on kykyä manipuloita ihmissuhteita.

McClelland (1969) määrittelee vallantarpeen kiinnostukseksi muihin ihmisiin vaikuttamiseen. Jos valta määritellään näin teettämiseksi ja persoonallisuuden piirteeksi, korostetaan samalla ihmissuhteiden manipuloitavuutta ja valtaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ulottuvuutena. Jos taas valta ajatellaan resurssien hallinnaksi, se ei vielä edellytä vallan käyttämisen prosessia. Yksilö voi tietää jonkin toista koskevan arkaluontoisen asian, jonka julkistamisesta seuraisi toiselle palkinnon tai kunnioituksen menetys. Hän ei kuitenkaan välttämättä käytä sitä kiristys- tai kantelemistarkoitukseen.

Vallan korruptoivaa vaikutusta korostanut David Kipnis (1972) haluaa puolestaan kritisoida kaikkia edellisiä teoreettisia vallan määritelmiä. Jo resurssien hallinta johtaisi vallan haltijan väistämättä manipuloimaan muita. Kipnis väittää, että resurssien hallinta johtaa vallan haltijan manipuloimaan ihmissuhteita, ja toteaa kokeellisen tutkimuksensa yleisenä päätelmänä: ”Valtaepätasapaino rikkoo harmoniset sosiaaliset suhteet ja rajoittaa ratkaisevasti vallanpitäjän mahdollisuutta pitää yllä läheisiä, myönteisiä suhteita niihin, joilla on vähemmän valtaa.”

Warren Bennisin määritelmä (2005) avaa aivan uuden näkökulman valtaan. Tehokkaille, johtavissa asemissa oleville vaikutusvaltaisille yksilöille on yhteistä taito saada muut kokemaan itsensä kykeneviksi. Vaikutusvalta on tällöin vallan käyttöä siten, että vertaiset ja alaiset yltävät poikkeuksellisiin suoriin. Tällöin voidaan puhua *valtaistamisesta* tai *voimaannuttamisesta*, joka käsitteenä haastaa vanhat valta- ja johtajuusteoriat.

Neutraalein ja sosiaalipsykologisen ryhmätutkimuksen kannalta käytännöllisin tapa tarkastella valtaa ryhmän rakennetta luonnollisesti eriyttävänä prosessitekijänä on tarkastella jäsenien *statusta*. Status viittaa yksilön ryhmässä saavuttamaan suhteelliseen arvostukseen ja selittää siten esimerkiksi johtajaksi kohtamisen tai ylipäänsä arvoaseman muotoutumisen prosessia.



Kuvio 5.3. Statuksen jäsentyminen ryhmässä riippuu arviosta, jonka ryhmän muut jäsenet tekevät uuden jäsenen osaamisesta, aktiivisuudesta ja toimintakyvystä.

5.3.3 Ryhmän ja ryhmäjäseneden kehitys

Ryhmän kehitysprosessi ja siinä laadullisesti erottuvat vaiheet ovat olleet keskeinen tutkimuskohde pienryhmätutkimuksessa 1950-luvun alusta alkaen. Balesin tuolloin havaitsemat ongelmanratkaisuprosessin kolme vaihetta kuvaavat uuteen tehtävään suuntautumista (orientaatio), sen ratkaisuvaihtoehtojen arviointia ja valintaa (evaluaatio) sekä ongelman ratkaisemista eli haluttuottoa (kontrolli).

Bruce Tuckman (1965) on kuvannut ryhmän kehitystä erottamalla ryhmän elinkaaren vaiheita tunnetun *forming-storming-norming-performing-adjourning*-mallinsa avulla. Malli on koostettu noin sadan, ihmissuhdepainotteisen ryhmän, ryhmäprosessin selostuksesta. Ryhmän vaiheet ovat

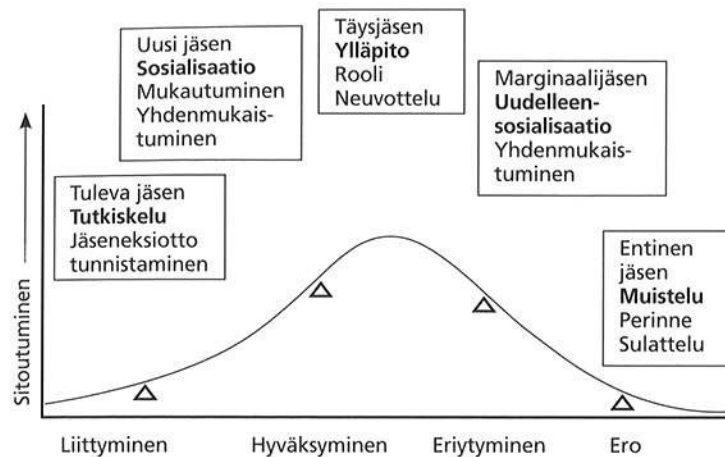
- *muotoutumisvaihe* (forming). Uuden ryhmän jäsenet ovat ymmällään ja riippuvaisia johtajasta. Varsinkin selvän johtajan puuttuessa olisi pakko yrittää yhdessä selvittää tilannetta, ryhmän tavoitteita, normeja ja mahdollisia työtapoja, mutta tämä ei vielä onnistu.
- *kuohuntavaihe* (storming). Ryhmässä kapinoidaan mahdollista johtajaa vastaan ja näkemykset jakautuvat. Esiin-

tyy ihmissuhderistiriitoja ja tunteenomaista vastarintaa myös varsinaista tehtävää kohtaan.

- *normittamisvaihe* (norming). Kiinteytyminen on alullaan, ja ristiriidat ja vastustus voitetaan. Kun normit ovat selkiytyneet, jäsenet tukevat toisiaan ja opettelevat avoimuuteen perustuvaa yhteistyötä.
- *suoritus-* eli *työntekovaihe* (performing). Ihmissuhteista muodostuu tehtävän suorittamiseksi toimiva rakenne. Työnjako on tarkoituksenmukainen ja roolirakenne joustava. Tehtävän ratkaisuprosessin katsotaan koostuvan mielekkäistä vaiheista, ja ryhmän energia kanavoituu tehokkaaseen työskentelyyn.
- *hyvästelyvaihe* (adjourning). Tehtävä on saatettu loppuun, ja ryhmän hajaantuminen on väistämätöntä. Onnistunutta tulosta juhlietaan yhdessä ja eron haikeutta peitetään lausumalla näkemiin eikä hyvästi.

Arkitodellisuudessa ryhmät harvoin syntyvät tyhjästä niin, etteivät sen jäsenet lainkaan tunne toisiaan. Esimerkiksi organisaatioissa tiimit usein saavat uuden tehtävän, kun entinen tehtävä on päättynyt, jolloin prosessi pyörähtää uudelle, Tuckmanin kuvausta suppeammalle kierrokselle. Olemassa olevissa ryhmissä on myös vaihtuvuutta: jäseniä tulee ja menee prosessin aikana.

Vaihtuvuutta on haluttu kuvata myös yksilön kannalta. Tätä varten Moreland ja Levine (1984, 1989, 2007) ovat kuvanneet *ryhmäsosialisaatiomallilla*. Mallin mukaan uusi tulokas arvioi ryhmään liittymisen arvoa omalta kannaltaan. Hän päättää, missä määrin hän sitoutuu ryhmään ja sen päämääriin, ja käy läpi roolimuuoksen vasta-alkajasta ryhmän hyväksytyksi ja kokeneeksi jäseneksi. Moreland ja Levine esittävät Tuckmanin tavoin, että ryhmäsosialisaatioon kuuluu viisi vaihetta, jotka kuvaavat vasta-alkajan ja vakiintuneiden ryhmän jäsenten keskinäistä arviointi- ja vaikutusprosessia.



Kuvio 5.4. Ryhmäsosialisaation vaiheiden eteneminen ajassa (Moreland & Levine 1989)

Tutkiskeluvaiheessa ryhmä voi järjestää virallisia jäseneksiottoja valintaprosesseja uuden jäsenen löytämiseksi tai organisaation johto on mahdollisesti jo nimennyt ryhmään tulevan täydennyksen. Kumpaa menetelmää tahansa käytetäänkin, tulokas astuu ryhmään uutena jäsenenä.

Varsinaisesti *sosialisaatioksi* nimetyssä vaiheessa ryhmä opettaa vasta-alkajalle toimintansa päämäärät, säännöt ja normit. Samalla olemassa oleva ryhmä joutuu sopeutumaan tulokkaaseen ja voi tässä yhteydessä joutua tekemään myönnytyksiä toimintatavoissaan. Jos ryhmään on yhtä aikaa tulossa paljon uusia jäseniä, ryhmä voi myös joutua mukautumaan liikaa, mikä voi viedä sen takaisin kuohuntavaiheen tyyppiseen tilaan, josta oli puhetta Tuckmanin mallissa.

Ylläpitovaiheessa joudutaan pohtimaan yksilöiden rooleja ja usein myös vaihtamaan niitä, kun uusi jäsen on tullut mukaan. Roolien vaihtaminen voi olla aiheellista, koska vastatulleella saattaa olla enemmän kokemusta tai taitoa kuin ryhmässä on siihen asti ollut tai hän muutoin soveltuu paremmin toisenlaiseen tehtäväkuvaan, johon häntä alun perin oli ajateltu esi-

merkiksi työhönottotilanteessa. Myös muiden ryhmän jäsenten roolit muuttuvat.

Neljäs vaihe on *uudelleensosialisaatio*, joka saattaa tapahtua, ellei ryhmä ole onnistunut jakamaan rooleja uudelleen ja muuttamaan niitä riittävästi tulokkaan sovittamiseksi ryhmään. Jos roolijakoa ei pystytä ratkaisemaan, vastatullut jäsen voi syrjäytyä ryhmästä. Jos taas syrjäytyvää jäsentä ei pystytä saamaan uudelleen mukaan, hän saattaa lähteä ryhmästä kokonaan. Uudelleensosialisaatio voi toteutua myös, kun vanha jäsen lähtee ryhmästä ja uusi tulokas ottaa hänen paikkansa.

Viimeinen vaihe on *muistelu*, jota tapahtuu, kun jäljelle jääneet ryhmän jäsenet ja ryhmästä lähtenyt muistelevat ja pohdiskelevat yhteistä aikaa ja kokemuksiaan ryhmästä. Yksilöt pyrkivät muistellessaan myös oppimaan niin hyvistä kuin huonoistakin kokemuksista. Ryhmään liittyminen ja siitä lähteminen on usein rituaalista, jolloin puhutaan siirtymäriiteistä, jäseneksiottomenoista ja läksiäisistä, jotka voivat tuottaa miellyttäviä tai nöyryyttäviä ja jopa todella kipeitä muistoja. Suomalaisen koulujen kastajais- ja mopotusperinteet ovat armeijan alokkaiden kohtelusta lainattuja ja kyseenalaistettuja mutta sitkeitä perinteitä, jotka jatkuvat vielä korkeakoulun fuksiaisina ja polttaripiloina.

Morelandin ja Levinen ryhmäsosialisaatiomalli rakentuu kolmen *psykologisen prosessin* varaan. Niitä voidaan myös pitää toisiaan seuraavina kehitysvaiheina. Prosesseista käytetään nimiä

- arviointi
- sitoutuminen
- roolisiirtymä.

Yksilön kannalta mallin tärkein vaihe on sitoutuminen täysjäsenyyteen (commitment). Yksilön ja ryhmän molemminpuolinen alkuarviointi on välttämätöntä osapuolten palkitsevuuden punnitsemista: kannattaako ryhmään liittyä, ja kannattaako ryhmän toisaalta ottaa pyrkijä jäsenekseen? Myönteinen vastaus molempiin kysymyksiin synnyttää sitoutumista, jonka vahvuus

vaihtelee ajan mittaan. Tietyllä tasolla osapuolet arvioivat sitoutumista uudelleen, ja arvioinnin tulos ratkaisee, vahvistuuko jäsenyys vai tapahtuuko sen päättävä roolisiirtymä.

Täysjäseneksi pääseminen on joissakin ryhmissä helpompaa kuin toisissa. Se riippuu osaksi ryhmän *täyttöasteesta* eli siitä, kuinka lähellä ryhmän jäsenmäärä on tietyllä hetkellä ryhmän ihanteeksi asettamaa jäsenmäärää. Ryhmissä voi olla toiminnan kannalta liikaa tai liian vähän jäseniä. Voisi ajatella, että vajaat ryhmät suhtautuisivat uusiin jäseniin vähemmän vaativasti kuin liian täydet ryhmät ja myöntäisivät jäsenyyden helpommin.

Cini, Moreland ja Levine julkaisivat vuonna 1993 tutkimuksen, jossa oli haastateltu lähes sadan opiskelijaryhmän puheenjohtajia. Mukana oli taidekerhoja, keskustelupiirejä ja poliittisia ryhmiä. Puheenjohtajilta pyydettiin tietoja ryhmien täyttöasteesta sekä jäsenhankintaan ja jäseneksi ottoon liittyvistä käytännöistä. Sekä ali- että ylimiehitys aiheuttivat ongelmia. Edellisessä syynä oli resurssien vähyys (jäsenmaksuja kertyi liian vähän), jonka vuoksi suoritustaso jäi toivottua heikommaksi ja jäsenet uupuivat. Ylimiehityksestä taas seurasi apaattisuutta ja väsymystä, vieraantumista (joukkoon hukkumisen tunnetta), hämmennystä ja jäsentymätöntä toimintaa. Alimiehitystä ratkaistiin täydentämällä jäsenistöä. Vajaat ryhmät olivat avoimempia ja vähemmän valikoivia jäsenkriteereissään. Uusia jäseniä arvioitiin harvemmin ja heiltä odotettiin vähemmän erityisvelvollisuuksien suorittamista kuin ylimiehitetyissä ryhmissä. Ylimiehitystä lievitettiin rajoittamalla jäsenyyttä ja rankaisemalla ryhmänormeista poikkeavia ankarasti, jotta nämä eroaisivat itse. Yhdistyksissä suora ryhmästä erottaminen on äärimmäinen keino. Erottamista tapahtuu kuitenkin epävirallisissa ryhmissä.

Ostrakismi (Kipling 2005) on antiikin historiasta lainattu termi, joka nykyisinkin tarkoittaa yksilöiden ja ryhmien eksklusiota eli sulkemista pois muiden yksilöiden tai ryhmien yhteydestä. Tahatonkin normien rikkominen on ilmeinen syy, mutta on tavallista perustella erottamista jollakin asialla tai ominaisuudella, johon jäsen ei voi vaikuttaa. Tähän liittyy erotettujen mielissä yleensä kipeitä hylätyksi tulemisen kokemuksia. Hyl-

käminen on sen avointa julistamista, että yksilöä tai ryhmää ei haluta mukaan, ja vaikka julistusta pohjustettaisiin ja pehmenettäisiin taloudellisilla tai muilla objektiivisilla syillä, kipua ei yleensä voi välttää. Irtisanomiset ja työpaikkojen lakkauttamiset tuottavat meidän aikamme ihmisille paitsi taloudellista huolta myös vaikeita identiteettiongelmia. Yksilön osaidentiteetistä työhön ja ammattiin perustuva identiteetti määrää itse-tuntoa siinä määrin, että jo pätkätyö voi olla hyvin stressaavaa. *Sosiaalinen eristäminen*, kuten ”mykkäkoulu” tai toisen ihmisen mitätöivä ohittaminen taas on tarkoituksellista muista erossa pitämistä, joka usein liittyy jo aiemmin käsitellyyn koulu- ja työpaikkakiusaamiseen.

Ryhmän olemassaolon säilymisen ajaminen voi johtaa sen jäsenten kannalta äärimmäisiin toimiin, joita erottaminen ja ulos sulkeminen ovat. Nykymuodoissaan syrjintää ja *kiusaamista* saatetaan perustella ryhmän eduilla, vaikkei taustalla olisi todellista uhkaa vaan vain esimerkiksi muutosvastarintaa tai oman edun tavoittelua. Ilmiöstä tyypillinen esimerkki on vaalien alla leimahtava keskustelu ulkomaalaispolitiikan tiukentamisesta. Vaikeina aikoina ihmiskunnan historiassa, kun resursseja (esimerkiksi ruokaa) on ollut vain vähän, jäseniä karkottaneet ryhmät ovat taanneet olemassaolonsa karsimalla jäseniä. On todettu, että äärimmäisissä olosuhteissa tällaiset ryhmät ovat voineet muuttua kiinteämmiksi. (Kipling 2007.)

Nykyajan organisaatioissa laskusuhdanteen ja kovenevien tulospaineiden aikana toteutetut irtisanomiset ja osastojen sulkemiset eivät ole seurauksiltaan näin selväpiirteisiä. Niiden varjo lankeaa paitsi irtisanottujen myös irtisanojen ja työpaikkansa säilyttäneiden ylle. Globaalissa maailmassa seuraukset voivat vaikuttaa jopa valtioiden välisiin suhteisiin esimerkiksi, kun ulkomaisessa omistuksessa oleva yritys tekee suuria saneerauksia.

5.4 Johtajuus

Ryhmäprosesseja laajasti käsitellyttä oppikirjaansa varten Marvin E. Shaw (1981) etsi sosiaalipsykologisesta ryhmäkirjallisuudesta vastauksia kysymykseensä ”Kuka on johtaja?” ja listasi seuraavia vaihtoehtoja:

- tietyn viran haltija
- ryhmän käyttäytymisen fokus
- sosiometristen valintojen tähti
- eniten muihin vaikuttava jäsen
- henkilö, joka voi muuttaa syntaalisuutta (”ryhmän persoonallisuutta”).

Näiden havaintojen perusteella Shaw (1981) kiteytti oman määritelmänsä: ”Johtaja on se ryhmän jäsen, joka vaikuttaa positiivisesti muihin jäseniin, tai jäsen, jolla on enemmän positiivista vaikutusta muihin kuin näillä häneen.” Varsin yleisesti organisaatioiden toimintaa kuvaava näkemys johtajuudesta on, että johtajuus on ”prosessi, jossa yksi ryhmän jäsenistä eli johtaja vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin ja suuntaa ryhmän kohti tiettyjä yhteisiä tavoitteita” (Yukl 1994). Johtajayksilön sosiaalinen vaikutus saa siis ryhmän toimimaan hänen valitsemallaan tavalla. Samalla on tärkeää muistaa, että muiden jäsenten on hyväksyttävä ja tunnustettava vaikutus niin, että johtajan ja ryhmän muiden jäsenten tavoitteet yhdentyvät toiminnassa. Johtamistointa helpottuu, jos tavoitteet on sovittu yhdessä etukäteen.

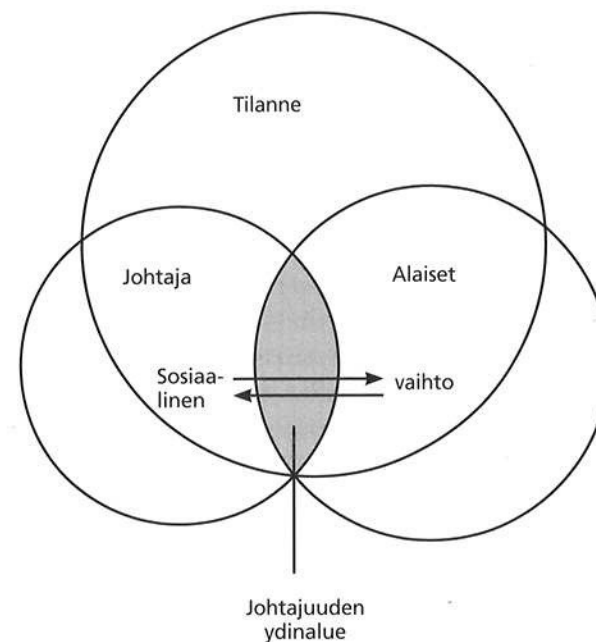
Koska johtajan vaikutus voidaan nähdä eriasteisena, seuraa kysymys, voidaanko johtajuutta ryhmässä korvata muilla tavoilla. Vastauksiksi on tarjottu esimerkiksi yhteisten tavoitteiden määrittelyä, perinteitä tai kulttuuria, yksityiskohtaisia normeja ja tiimityötä.

5.4.1 Johtajuuden luonne

Johtajuus ilmiönä on kiinnostanut ihmisiä paljon pitempään kuin sitä on osattu pukea tieteelliseksi käsitteeksi. Pysyvää joh-

tajuutta tuottavaksi uskottu tekijä *karisma* on vaikeasti määriteltävissä. Sitä erittelemään ovat pyrkineet niin kutsutut suurmiesteoriat, joita leimaa ajatus ylivertaisten ominaisuuksien tai persoonallisuuden piirteiden yhdistymisestä tietyssä henkilössä. Henkilö, jolla on tällaisia piirteitä, sopisi näiden ominaisuuksiensa ansiosta johtamaan lähes mitä tahansa yhteisöä. Tämän ajattelutavan puitteissa ryhmän menestys johtuu lähes täysin johtajan kyvyistä.

Sosiaalipsykologinen näkemys johtajuudesta nivoutuu ryhmän toimintaan ja lähtee siitä, että rakennetekijät ovat ryhmäprosessin oleellisia osia ja samalla itse prosessissa muuttuvia. Alkutilanteen lähtötekijöiden (ryhmän jäseniksi tulevat ihmiset, ryhmän tehtävä ja ryhmän ympäristö) varassa prosessissa nousee uusia, niin sanottuja *emergentejä* ryhmäominaisuuksia.



Kuvio 5.5. Johtajuus on ryhmädynamiikan ydintä (Hollander 2009) ja se toteutuu johtamistilanteissa sosiaalisen vaihtona eli transaktioina

Ryhmässä syntyviä ominaisuuksia ovat kiinteys, valta, viestintä ja johtajuus. Jos ryhmä syntyy rakenteettomana, sen sisäinen roolien erilaistuminen on väistämätön prosessi, jossa otetaan huomioon jäsenten erilaiset kyvyt ja valmiudet. Tavoitteeseen pyrkivän tehtäväryhmän keskeinen tarve on toimia tehokkaasti. Tästä situationistinen, tilannetta korostava sosiaalipsykologi päätelee, että johtajuus on ryhmäfunktion toteuttamista ja funktion vaihtuessa vaihtuu johtajakin, joten johtajuus on hetkellistä ja nimellistä, vain tietyn tilanteen vaatima roolisuoritus. Uudemmat johtajuusteoriat myöntävät, että johtajuuteen liittyy myös henkilöulottuvuus. Johtajuus on kahden tai tavallisesti useamman henkilön välinen *vaikutussuhde*. Johtajuuden sosiaalipsykologinen määrittely asettuu näin osaksi ryhmädynamiikan kehittelyä, joka paljastuu keskinäisriippuvuuden, tavoitteiden ja tilanteen korostamisesta.

Voidaan puhua *johtajuusdynamiikasta*, jota tulisi pitää ryhmädynamiikan ytimenä. Tilanne ja vuorovaikutus korostuvat tässä mallissa voimakkaasti.

5.4.2 Ihmisten ja tehtävän johtaminen

Monissa johtajuusteorioissa toistuvat kaksi ulottuvuutta: ihmisten ja tehtävän johtaminen. Ne myötäilevät Balesin jo 1950-luvun alussa *vuorovaikutusprosessianalyysin* (Interaction Process Analysis, IPA) avulla saamia tuloksia. Ongelman ratkaisuun keskittyneissä lyhytaikaisissa pienryhmissä nousi esiin kaksi erillistä johtajan roolia: tehtäväjohtajan ja tunnejohtajan rooli. Bales väitti lisäksi nimenomaan, että näissä rooleissa toimi kaksi eri ihmistä. Henkilön asema tehtävään sidotulla tai sosioemotionaalisella ulottuvuudella ei toki suoraan ennusta hänen asemaansa toisella ulottuvuudella, mutta varsinkin suuremmissa ryhmissä on hyvin epätodennäköistä, että joku saisi korkeimman pistemäärän molemmilla ulottuvuuksilla. Tällaista harvinaisuutta Bales nimitti historiallista näkemystä mukaillen suurmieheksi (Great Man). Johtajuuden molemmat muodot ovat perustavia, ja niiden on todettu esiintyvän

useissa eri kulttuureissa ja ympäristöissä, esimerkiksi liikelämässä, armeijassa ja urheilussa.

81-ruutuinen johtamisruudukko (Managerial Grid) havainnollistaa tehtävä- ja sosioemotionaalisen johtajuuden suhteellista osuutta erityyppisissä ympäristöissä (Blake & Mouton 1959). Sekä ”huomio tehtävään” että ”huomio ihmisiin” pisteytetään asteikolla 1–9, jolloin tasapainoinen johtajuusihanne saa arvot 5,5. Kaksi äärimmäisyyttä, sekä arvo ”tehtävä 9, ihmissuhteet 1” kuvattava alaisten hiostaminen että arvo ”tehtävä 1, ihmissuhteet 9” kuvattava kahvikuppijohtaminen, ovat molemmat tuhoon tuomittuja ilmiöitä. Tuloksellisuuden tai ryhmän viihtymisen painottaminen vain toisen kustannuksella ei onnistu. Kiinteydenkin on siis pysyttävä tasapainossa ja kohtuuden rajoissa.

5.4.3 Ryhmän koko ja tilanne sekä vallan suhteellisuus

Ryhmäkoon kasvaessa yksittäisen jäsenen mahdollisuus osallistua keskusteluun vähenee dramaattisen nopeasti. *Puhumishierarkia* on ryhmissä kehittyvä ilmiö, joka tarkoittaa puheen määrän jakautumista eri jäsenten kesken niin, että 5–6-jäsenisten ryhmien hierarkiassa korkeimmalle sijoittuneet käyttävät jo lähes neljänneksen koko puheajasta, kun taas hierarkian alimpien käyttöön jää alle viisi prosenttia ajasta. Yli kuuden jäsenen ryhmissä ero kasvaa entisestään eivätkä hierarkian viimeiset saa enää nimeksikään suunvuoroa (esim. Bales 1953).

Yleisesti katsotaan, että vaikutusvalta on yhteydessä korkeaan asemaan puhumishierarkiassa. IPA:n käyttöön perustuvissa varhaisissa tutkimuksissa todettiin, että tehtävä- ja tunnejohtajan epävirallisten roolien haltijat käyttävät vuorotellen runsaimmin puheenvuoroja. Itse johtamistilanteen tyyppi ratkaisee kuitenkin myös siinä tarvittavan johtamispuheen määrän ja laadun. Organisaation kasvu edellyttää toiminnan tehostamiseksi eri tehtävien ja tasojen erottamista toisistaan, siis ainakin jonkinasteista hierarkkisuutta.

5.4.3 Hierarkkisuus, transaktionaalisuus ja transformationaalisuus

Haluaako ihminen itse asiassa tulla johdetuksi? Kyseenalaistamaton tottelevaisuus ja taipumus seurata johtajaa ovat myös *autoritaarisen persoonallisuuden* tunnuspiirteitä. Jossakin mielessä voi puhua autoritaarisesta tilanteesta, jollaisen hierarkkinen organisaatio luo. Alistamisen ja alistumisen yhdistelmä, autoritaarisuus, ei siis ole vain johtajan ominaisuus, vaan myös alaisilla on samanlainen luonteenrakenne (Fromm 1941). Natsismia jälkikäteen tarkasteltaessa myös muut kuin Fromm ovat katsoneet, että tottelemisen edellytyksenä on autoritaarisuus.

Riippuvuuden odotukset tunnetasolla (Tuckman 1965, Schein 1987) ovat ryhmän toiminnan alkuvaiheessa normaaleja, mutta ne voivat ilmetä myöhemminkin ja jatkua pitkään (Bion 1961). Vahvan johtajan toive leimaa erityisesti sellaisia pulmatilanteita, joissa yksilöt kokevat olevansa yksin omien riittämättömien resurssiansa varassa. Ihmisten välisen suhteen jatkuessa ja ryhmän tavoitteen selkeytyessä johtaja-alaisuuden valta kuitenkin tasapainottuu ja osapuolten keskinäisriippuvuus korostuu, kun normit vakiintuvat.

Johtajan on ansaittava asemansa osoittamalla riittävästi yhdenmukaisuutta ja pätevyyttä, itse asiassa vieläpä tässä järjestyksessä (Merei 1949). Normit paitsi korvaavat myös edeltävät täyttä johtajuutta. Uuden johtajan ja alaisten välisessä suhteessa yhdenmukaisuus eli ryhmän normien tunteminen ja kunnioittaminen edeltää pätemistä ja uudistamista. Hollander (esim. 1979) alkoi nimittää tätä johdettavien luottamuksen saavuttamista *johtajan idiosynkraattiseksi luotoksi*. Alaisilla on valta tukea esimiestään, legitimoida tämän johtajuus tai vetää tukensa pois, jos johtaja ei noudata vakiintuneita normeja vaan toteuttaa uudistuksia omin päin, ennen kuin luottoa on riittävästi. Johtajan pätevyys ja alaisten tuki ovat keskenään vaihdettavia resursseja tällaisessa sosiaalisen vaihdon johtajuusmallissa (ks. kuviota 5.5).

Johtamisroolin tulee olla normatiivinen, jotta se takaisi johtajuuden pysyvyyttä. Lisäksi seuraajien (tai alaisten) tulee hy-

väksyä roolin haltija henkilönä. Aseman validointi eli tunnustaminen on seuraajien vallassa: heillä on valta tukea legitimizeettä tai olla tukematta sitä. Johtajuuden tukirakenne perustuu molemminpuoliseen luottamukseen: johtajuus riippuu alaisista. Erittäin pelkistettynä vaihtosuhteiden ilmenee dyadissa eli kahdenvälisessä vaihdossa. Erityisesti LMX-teoria (Leader-Member-Exchange) eli vertikaalisten dyadien teoria keskittyy tarkastelemaan johtajan ja alaisen välisiä kahdenvälisiä suhteita, jotka ovat organisaatiohierarkiassa pystysuoria dyadin osapuolien eri statuksen takia. Vaikkei malli tarjoakaan johtajalle eri vaihtoehtoja, kyseessä on johdonmukainen sosiaalipsykologinen teoria.

Dansereau ja Graenin vertikaalisten dyadien teoria esittää, että pohjimmaltaan johtajuus on kahdenvälistä vaihtoa johtajan ja kunkin alaisen välillä erikseen. LMX viittaaakin näihin vaihtosuhteisiin, jolloin ryhmän tai organisaation rakenne nähdään joukkona vertikaalisia dyadeja. Jokainen johtaja-alaisuus suhte on omanlaisensa. Osa niistä on läheisiä ja osa ei. Jako sisä- (inside) ja ulkoryhmään (outside) muodostuu, kun johtajaa lähellä oleva sisäpiiri eriytyy rivijäsenistä koostuvasta ulkoryhmästä.

Johtajan ja alaisen välisen suhteen kehityksen kuvaus on lähellä ystäväystymisen yleisempää prosessia.



Kuvio 5.6. Johtamissuhteen kehitysvaiheet, leadership making (Northouse 2004)

Leader-Member-Exchange-teoria on realistinen kuvaus useimista yhteisöistä. Jotta se toimisi tehokkaasti, johtamissuhteen kehityksen prosessin laajuus, vaihe ja viestinnän keskeisyys korostuvat. LMX:n kritiikki keskittyy sisäpiirin etuoikeuksiin, jotka erityisesti prosessin keskivaiheessa alkavat vaarantaa koko yhteisön tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta koskevia arvoja.

Kun LMX-mallia sovelletaan ryhmään tai yhteisöön, huomio kiinnittyy alaisuuteisiin ja johtajaan kohdistuvan luottamuksen merkitys korostuu. Malli korostaa, että tasapuolisuus vaatii erityishuomiota. Jos sisäryhmä ei ole avoin kaikille, syrjinnästä ja epäoikeudenmukaisuudesta syytetään herkästi.

On myös kiinnostavaa kokeilla LMX-ajattelua perheen elinkaareen sen eri vaiheissa, jolloin lasten aikuistuesssa auktoriteetisuhteet parhaissa tapauksissa muuttuvat mallin mukaisesti. Yleisarviona LMX-teoriasta on esitetty, että se kuvaa johtamisen todellisuutta useimmissa yhteisöissä, sillä kunkin alaisen motivointi voi perustua eri resursseihin. Toisaalta malli säätelee johtamista, sillä LMX-johtamisessa tehokkuus riippuu johtajan alaistaitojen laajuudesta. Tässä yhteydessä on myös puhuttu johtajan PR-kyvyistä. Jos johtajuusrakennetta luodaan ystävyytymällä, prosessin kokonaisvaltaisuus ja viestinnän rooli korostuvat. Teorian yksilölähtöinen, verkostoitumiseen perustuva ajattelutapa saattaa kuitenkin hämärtää kokonaiskuvaa vähänkin laajemmasta organisaatiosta. Lisäksi sisäryhmän suosintaan kohdistuva kritiikki on organisaation oikeudenmukaisuuden näkökulmasta aiheellista (Scandura 1999).

Johtajuus on kaikkiaan vielä ilmiö, jota ei ole tyhjentävästi selitetty. Johtajuuden ikaikainen selittäjä, karisma, ei myöskään ole menettänyt aikojen kuluessa asemaansa. Lähinnä kansanjohtajia kuvaavan suosituksen *transformationaalisen* johtajuusmallin mukaan johtaja pystyy saamaan johdettavissaan aikaan pysyviä, vakaumukseen perustuvia muutoksia. Tämä on erittäin vaikeasti erotettavissa karismaattisesta johtajuudesta, tai ainakin voidaan olettaa, että transformaatio edellyttää johtajalta jonkinlaista karismaa. Johtajuudesta on myös kehitetty romanti-soituja, sankaruuteen perustuvia näkemyksiä siitä, mitä johtajat

tekevät, mitä he pystyvät saamaan aikaan ja millaisia yleisiä vaikutuksia heillä on elämäämme. Tämä näkemys on saanut voimakasta tukea jäljempänä esitettävästä sosiaalisen identiteetin teorian parissa tehdystä johtajuustulkinnasta, joka perustuu johtajan prototyyppisyyteen.

Käskeyten kyseenalaistamattomaan tottelemiseen perustuva hierarkkinen johtamismalli on nykyajan sosiaalipsykologisen tietämyksen valossa tullut tiensä päähän. Nykyisillä transaktionaalisilla ja transformationaalisilla malleilla on eroja (Hollander 2007), mutta kuten luvussa 5.5 osoitetaan, ryhmien välisen suhteiden näkökulmasta tarkasteltuna molemmilla on oma käyttöalansa ja tehtävänsä.

5.5 Ryhmien väliset suhteet

Edellä esitelty ryhmän tutkimus ja siitä johdettu ryhmien arkiin käytäntöihin sovellettavaksi tarkoitettu ryhmädynaaminen teoria keskittyyvät *yksilöön ryhmässä* sekä *ryhmän sisäisiin* prosesseihin. Lukemattomista ryhmistä koostuvassa sosiaalisessa maailmassa tämä on kuitenkin vain puolet koko tarinasta: tarkastelua on siis laajennettava siihen, mitä ryhmien välillä tosielämässä tapahtuu. Miten erilaiset ryhmät suhtautuvat toisiinsa? Mitä seurauksia ryhmäjoesta on esimerkiksi monikulttuurisessa yhteiskunnassa? Onko tiimin sisäisen tuloksen maksimointi ja tuloksellisuudesta kilpailu tiimien välillä järkevää organisaation tuloksellisuuden tai yhteishengen kannalta? Entä kenet luokitellaan viholliseksi ja millä perusteilla? Voidaanko konflikteja tutkimalla ehkäistä sotia?

Ryhmäsuhteiden sosiaalinen konteksti painottuu *sosiaalisen identiteetin teoriassa*. Lähestymistapa tarkastelee *ryhmää yksilössä* eli sitä, kuinka ryhmäjäsenyys vaikuttaa yksilön identiteettiin ja kuinka ryhmäjäsenyydet korostuvat ryhmien välisissä prosesseissa. Sosiaaliset identiteetit ovat organisaatiojäsentien, yhteiskunnan ja jopa ihmiskunnan tasolla erottuvien *ryhmien välisen* konfliktien tutkimuksessa yhä keskeisemmässä asemassa.

5.5.1 Sosiaalinen identiteetti

Tajfelin ja Turnerin (1986) kehittämän *sosiaalisen identiteetin teorian* (SIT) perusajatus tiivistyy kolmeen keskeiseen havaintoon:

1. Yksilö sisällyttää ryhmään kuuluvuutensa osaksi minäkäsitystään.
2. Yksilöt pyrkivät pitämään yllä myönteistä minäkuvaa itselleen suotuisan ryhmävertailun avulla.
3. Ryhmärajojen tiedostaminen luo eroja, sosiaalisia kategorioita.

Ryhmärajojen tiedostaminen ja niiden mahdollinen korostaminen voi johtaa ryhmien välillä koettujen erojen kärjistymiseen ja sitä kautta ryhmienvälisiin konflikteihin. Puhdas oman ryhmän suosiminen on harvinaista, sillä siihen liittyy yleensä ryhmien välistä kilpailua ja äärimmillään jopa ulkoryhmän alistamista ja kaltoin kohtelua.

SIT on erittäin kattavasti ihmisten välisiä suhteita ja ilmiöitä selittävä teoria. Sen nousua on pohjustanut sekä yhteiskunnan että ihmiskunnan näkökulmasta polttavan tärkeä tutkimuksellinen juonne. *Sosiaalinen kategoriointi* oli käsite, jonka avulla pystyttiin syventämään monenlaisen ennakkoluuloisuuden ja ryhmien välisten konfliktien, jopa sodan ja rauhan, yhteisötasoisia selityksiä. Luvussa 3 kuvattiin lähemmin sitä, kuinka sosiaalinen maailma sisäistyy yksilöön niin, että siitä muodostuu hänen identiteettinsä perusta. Tässä luvussa sosiaalisen identiteetin laajaa teoriakokonaisuutta käsitellään enemmän ryhmäsuhteiden kannalta. Erityisesti tarkastellaan maahanmuuton, organisaatioiden ja joukkojen liikehdinnän ilmiöitä.

Sosiaalisen identiteetin teorian isä, Henri Tajfel (1974, 1982), osoitti *minimaalisten ryhmien* kokeillaan, että sosiaalinen identiteetti syntyy jo pelkän ryhmäjaon ja ryhmien nimeämisen perusteella ilman minkäänlaista aiempaa jäsenten keskinäistä tuttavuutta tai etujen ristiriitaa. Koetilanteessa toisilleen tuntematon joukko ihmisiä oli jaettu satunnaisesti kahteen ryhmään.

He eivät tienneet mitään toisistaan. Heille oli yhteistä vain tietoisuus siitä, kumpaan ryhmään he kuuluivat. Kun koehenkilöitä vuorollaan pyydettiin jakamaan palkkioita, havaittiin selkeää oman ryhmän suosimista. Tajfel esitti, että samalla kun ihmiset määrittelevät itsensä ryhmäjäsenyyksiensä avulla, he pyrkivät arvostettujen ryhmien jäseniksi saavuttaakseen myönteisen minäkäsityksen ja saadakseen samalla sisäryhmälleen (meille) etua tai paremmuutta vertailun kohteena oleviin ulkoryhmiin (heihin) nähden. Oman ryhmän suosiminen liittyy sisäryhmän aseman vahvistamiseen.

Tajfelin ja Turnerin (1979) mukaan sisäryhmän suosintaan vaikuttaa erityisen selvästi nimenomaan kolme muuttujaa:

1. missä määrin yksilöt samastuvat sisäryhmään ja sisäistävät jäsenyyden osaksi minäkäsitystään
2. missä määrin tilanne tarjoaa perusteita ryhmien väliseen vertailuun
3. vertailun kohteena olevan ulkoryhmän havaittu merkitys, johon taas vaikuttaa sisäryhmän suhteellinen ja absoluuttinen status.

Sosiaalisen identiteetin kannalta keskeistä on siis se, mihin yksilö *samastuu*. Samastuminen ymmärretään havaitsemiseen perustuvaksi prosessiksi, johon ei välttämättä liity mitään tiettyjä käyttäytymismuotoja tai tunnetiloja. Havaittaja vain kokee, että hän on sidoksissa sen ryhmän vaiheisiin, johon hän samastuu. Ryhmään samastuminen merkitsee ryhmän menestysten ja tappioiden kokemista henkilökohtaisesti. Samastumista voi vahvistaa suuri kärsimys, epäonnistuminen tai jopa niiden odotus (Ashforth & Mael 1994). Ryhmäjäsenyyksillä on suuri merkitys myös yksilön minäkäsityksen ja itsetunnon muodostumisen kannalta.

5.5.2 Minäkäsitys ja itsetunto

Sosiaalinen luokittelu, kategoriointi, antaa yksilölle mahdollisuuden sijoittaa itsensä sosiaaliseen ympäristöön tai määritellä

oman asemansa siinä. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan minäkäsitys koostuu henkilökohtaisesta identiteetistä, jonka muodostavat ainutkertaiset ominaisuudet (esim. fyysiset piirteet, kyvyt, psykologiset taipumukset, kiinnostuksen kohteet), ja sosiaalisesta identiteetistä, joka muodostuu korostuvista ryhmäjäsennyksistä ja -luokituksesta. Näin ollen sosiaalinen samastuminen seuraa siitä, että yksilö luokittelee itsensä kuuluvaksi johonkin ihmisryhmään, yhteisöön tai joukkoon tai kokee yhteyttä siihen. Luvussa 3 kuvattiin, kuinka minäkäsitys ja itsetunto muodostavat osan persoonallista identiteettiä erityisesti varhaisessa vuorovaikutuksessa ja edustavat myöhemmin identiteetin jatkuvuutta. Ryhmäjäsennyksistä koostuva sosiaalinen identiteetti kuvaa osittain samaa jatkuvuutta, erityisesti, kun kyse on varhaisen vuorovaikutuksen olosuhteita ja ympäristöä määrittävistä ryhmistä. Sosiaalisen identiteetin käsitteellä kuvataan kuitenkin myös muita, joustavampia ja helpommin muuttuvia identiteetin alueita, joihin yksilö voi itsekin vaikuttaa ryhmäjäsensyvalinnoillaan.

Useimmiten yksilö voi valita useista mahdollisista ryhmäjäsennyksistä parhaiten tilanteeseen sopivan. Kun vastaava identiteetti aktivoituu, sen sanotaan korostuvan. Yksilön useiden eri identiteettien korostuneisuus vaihtelee. Kun tietty identiteetti on korostunut, yksilö esittää identiteettiään avoimesti, toimii yhdenmukaisella tavalla ryhmänsä muiden jäsenten kanssa ja suhtautuu tilanteeseen emotionaalisesti latautuneesti. Korostunutta identiteettiä voi verrata eläytyvään, intensiiviseen rooliesitykseen. Saman yksilön identiteeteistä voi tilanteen mukaan korostua esimerkiksi äidin, lakimiehen, vaimon, harrastajapuu-tarhurin tai sosiaalidemokraatin identiteetti. Identiteetti korostuu helposti myös vastoin yksilön tahtoa: toiset ihmiset voivat nostaa tietyn ryhmäidentiteetin esiin joskus ikävissäkin tilanteissa, kuten huudahduksessa ”nainen ratissa” tai linjauksessa ”palkkaamme vain suomalaisia työntekijöitä”.

Ihmiset määrittelevät itsensä suhteessa muiden kategorioiden jäseniin, joten minän ja muiden määrittely perustuu pitkälti vertailuun muihin kategorioihin kuuluvien yksilöiden kanssa

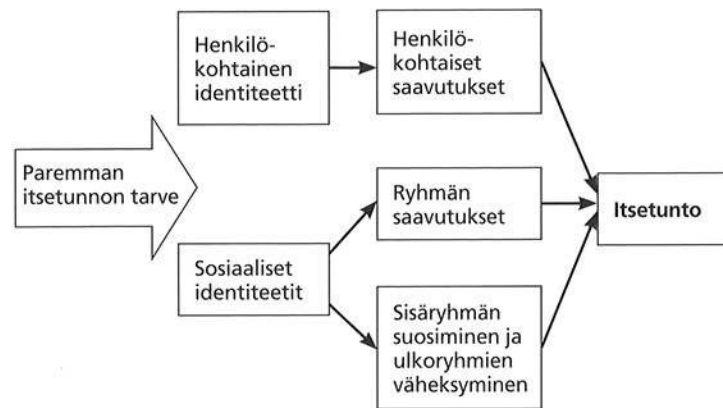
(Tajfel & Turner 1985). Minän sosiaaliseen kategoriointiin viit-taava *samastuminen* tulee kuitenkin erottaa *sisäistämisestä*. Sisäistämisellä viitataan tässä yhteydessä normien, arvojen ja asenteiden liittämistä minää ohjaaviin periaatteisiin: se, mitä minä olen, noudattaa sitä, mihin minä uskon. Samastuja ei vält-tämättä sisäistä kaikkea siitä ryhmästä, johon hän samastuu, mikä osaltaan selittää vastakulttuurien syntymistä yhteisöissä. Ryhmään samastuminen muistuttaa tiettyyn ihmiseen samas-tumista (isä, sankarihahmo) tai vastavuoroiseen roolisuhteeseen paneutumista (mies-vaimo, lääkäri-potilas).

Sosiaalisesta identiteetistä on kyse, kun yksilön identiteettiä määrittävät ryhmään samastuminen ja samastumiseen perustu-va ryhmän jäsenyys tai oikeammin useiden eri ryhmien jäsenyy-det. Osa ryhmäjäsennyksistä on annettuja (sukupuoli, etninen ryhmäjäsensyys, ikä, usein myös uskonto), mutta osa on valitta- vissa ja ne muodostuvat ammatinvalinnan ja harrastusten sekä muun toiminnan ja mielenkiinnon suuntaamisen pohjalta. Esi-merkiksi poliittiset ja maailmankuvaan tai elämäntapaan liit-tyvät mielipiteet ja valinnat ovat tietyissä rajoissa suomalaisille vapaasti valittavissa.

Sosiaalinen samastuminen on siis yleisesti sen hyväksymis-tä, että kuuluu yhteen tietyn ihmisryhmän kanssa. Sen perusta-na ovat ihmisten luokittelu, oman sisäryhmän erottuvuus ja arvostus, ulkoryhmien erottuvuus ja tyypillisesti ryhmäkehi-tykseen liittyvät tekijät: normien, roolien ja kiinteyden kehitty-minen. Sosiaalisesta samastumisesta seuraa identiteetin mukais-ta toimintaa, identiteettiä edustavien instituutioiden tukemista ja oman minän ja muiden stereotyyppiointia, ja se vahvistaa ryh-mään samastumisen edellytyksiä.

Samastumista määriteltessään Tajfel ja Turner olivat keske-nään eri linjoilla. Sosiaalinen samastuminen käsittää Tajfelin (1972) mukaan sekä sisällöllisen että arvoulottuvuuden: *itsetun-to* koostuu jäsenyyksien arvosta ja niiden emotionaalisesta mer-kityksestä yksilölle. Kun ryhmäjäsensyyteen liittyy positiivisia tunteita, kuten ylpeyttä, innostusta ja liittymisen tai yhteenkuu-luvuuden kokemuksia, jäsenyys vahvistaa minuuteen liittyvää

emotionaalista merkitystä ja siten kohottaa itsetuntoa. Sosiaalisen maailman luokittelu on siis tärkeää, kun yksilö jäsentää todellisuutta ja luo omaa positiivista sosiaalista identiteettiään. Tehokkaana välineenä hän käyttää oman ryhmän erottautumista edukseen muista ryhmistä. Positiivisen sosiaalisen identiteetin tarve selittääkin paljon oman sisäryhmän suosimista suhteessa ulkoryhmiin.



Kuvio 5.7. Itsetunnon rakentuminen SIT:n mukaan (Tajfel 1972)

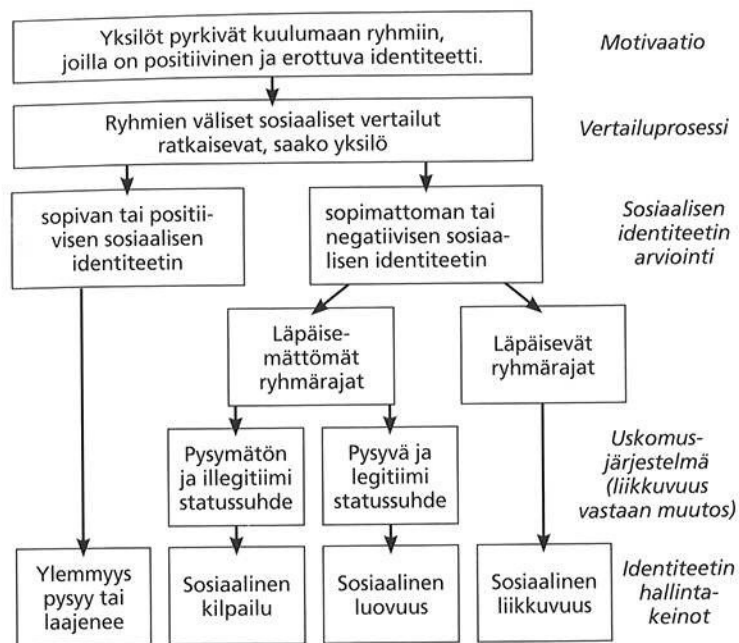
Kun ihminen on jäsenenä sisäryhmässä, josta hän ei pidä tai johon hän ei halua samastua, ryhmäjäsentyys ei tuota hyvää minäkäsitystä eikä itsetuntoa. Tällöin on käytettävissä kolmenlaista strategiaa. Yksilö voi

1. kompensoida ryhmäjäsentyttä henkilökohtaisilla ominaisuuksilla
2. irrottautua ryhmästä heikon samastumisen avulla
3. toimia ryhmän aseman vahvistamiseksi vahvan samastumisen avulla.

Ensimmäinen strategia perustuu itsetunnon ylläpitämiseen muilla keinoin, erityisesti yksilön henkilökohtaisia, hyviä ominaisuuksia korostamalla. Henkilökohtainen identiteettihän (esim. kuuluisan taiteilijan tai artistin, kuten popin kuninkaan Michael Jacksonin) koostuu sellaisista minän kategorioinneista, jotka määrittävät yksilöä ainutlaatuisena ja piirteiltään muista sisäryhmän jäsenistä erottuvana. Muita käyttökelpoisia selviytymisstrategioita, joko edelliseen liittyviä tai siitä riippumattomia mahdollisuuksia ovat heikko samastuminen sisäryhmään ja siitä irrottautuminen (Jacksonin ihon vaalennus ja plastiikkakirurgiset muutokset). Toisaalta myös vahva samastuminen ryhmään on perusstrategia, joka luo parempaa minäkäsitystä sitä kautta, että yksilö pyrkii puolustamaan ryhmää ja ajamaan sen etuja (esim. Martin Luther King).

Identiteettineuvotteluja yksilö joutuu käymään tahtomattaankin aina kun hänen minäkäsityksensä kyseenalaistetaan tai haastetaan. Ulkopuolinen haaste voi uhata joko minäkäsityksen sisältöä tai vielä useammin sen arvoa eli itsetuntoa. Itsetunto on varsin ailahteleva ja se vaihtelee voimakkaasti, joten sitä pyritään puolustamaan mahdollisimman tehokkaasti.

Tajfel (1981) on käsitellyt ryhmien välistä konfliktia koskevassa teoretisoinnissaan *ryhmärajojen* läpäistävyttä ja selkeyttä sekä ryhmien välisten *valtasuhteiden* oikeutusta. Itsetunnon näkökulmasta nämä tekijät vaikuttavat yksilön päätökseen siitä, onko ryhmäjäsentyys kannattavaa. Jos ryhmäraajat ovat selkeät ja läpäisemättömät, siirtyminen alisteisesta ryhmästä ylempään katsotaan mahdottomaksi. Jos alisteinen asema koetaan epäoikeudenmukaiseksi, yksilöt voivat pyrkiä ryhmänä vaikuttamaan asemansa parantumiseen. Esimerkkejä tästä ovat mustien ja naisten vapautusliikkeet. Toisaalta helppo liikkuvuus voi aiheuttaa esimerkiksi sen, että pienipalkkaisilla aloilla tyytymättömimmät vaihtavat ammattia, sen sijaan että he toimisivat ammattiryhmän olojen ja arvostuksen kohentamiseksi. Joidenkin ryhmien on myös mahdollista etsiä vaihtoehtoisia, valtaapitävästä ryhmästä poikkeavia ulottuvuuksia positiivisen sosiaalisen identiteetin saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi (esim. hippiliike



Kuvio 5.8. Sosiaalinen identiteetti (Hewstone ym. 2008)

ja tuoreemmat nuorison vasta- ja alakulttuurit). Sosiaalisen identiteetin motivaatioperusta ja vertailu- ja arviointiprosessin vaikutus kanavoituu yksilöiden uskomusten välittämänä heidän käyttäytymiseensä, kuten yllä oleva kuvio pyrkii havainnollistamaan.

5.5.3 Ennakkoluuloisuus

Ennakkoluuloisuus on keskeinen ryhmäsuhteissa esiintyvä ilmiö ja usein vaikeiden sosiaalisten ongelmien, kuten syrjinnän, merkittävä taustatekijä. Sitä on sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa selvitetty jo pitkään. Ennakkoluuloisuuden ytimenä on *stereotyyppiointi*, joka on ryhmien välisissä havaintoprosesseissa esiintyvistä vinoumista näkyvin. Asiaa käsitellään lähemmin seuraavassa luvussa.

Monien sosiaalipsykologisen ryhmätutkimuksen keskiössä olevien käsitteiden, kuten ennakkoluulojen tai yleisemmin asenteiden, määritelmät eroavat jonkin verran arkikielen ilmaisuista. Ennakkoluuloilla tarkoitetaan sosiaalipsykologisessa tutkimuskirjallisuudessa sisäryhmän (meidän) jakamia negatiivisia tai jopa halventavia asenteita tai asenteiden kokonaisuutta ulkoryhmää (heitä) kohtaan. Nämä asenteet eivät muutu tai lievene edes silloin, kun ne yleistetään ryhmästä yksilöön, sillä niitä pitää yllä voimakas tunnelataus.

Ennakkoluuloisten asenteiden kohteeseen liitetään sekä negatiivisia tunteita että stereotyyppioita, ja ennakkoluuloisuus voi myös ilmetä valmiutena toisen ihmisen tai ryhmän vastaiseen toimintaan. Syrjintä eli epäoikeudenmukainen kohtelu esimerkiksi iän, sukupuolen tai etnisen taustan perusteella viranomaiskäytännöissä, poliittisissa ohjelmajulistuksissa, rekrytointikäytännöissä tai kasvokkaisuudessa, epävirallisessa vuorovaikutuksessa ilmentää ennakkoluuloisuutta. Syrjintä liittyy ryhmien välisiin konflikteihin. Rasismi on yksi näkyvimpiä ennakkoluuloisuuden perustuvia ryhmäilmiöitä. Se on ennakkoluuloisuutta etniseen alkuperään liittyvää ryhmäjäsenyyttä kohtaan, ja se määritellään ideologiaksi, jonka mukaan tietty ihmisryhmä olisi toiseen verrattuna moraalisesti, älyllisesti ja kulttuurisesti jo biologisin perustein ylivoimainen.

Rasismiin johtaa ryhmien välinen prosessi, joka alkaa kielenkäytössä luokitteluna ja nimittelyinä. Ulkoisesti erottuviin ihmisluokkiin liitetään sisäisiä piirteitä ja arvoja, jolloin luokista tulee sosiaalisia kategorioita. Tietyn ryhmän pitämällä alempiarvoisena on kohtalokkaita seurauksia. Kun alempiarvoiseksi luokiteltu ryhmä sijoittuu joka suhteessa ominaisuuksiltaan oman ryhmän vastakohtaksi, jopa etnisiä puhdistuksia voidaan pitää oikeutettuina. Kansanmurhiakin on yksinkertaisesti perusteltu toteamuksella ”Eiväthän ne ole edes ihmisiä”. *Etnosentrisyys* on puolestaan käsite, jolla tarkoitetaan laajempaa taipumusta pitää omaa kulttuurista ryhmää mittapuuna, jonka perusteella toisia ryhmiä arvioidaan (Sumner 1906). *Etnosentrisyys* kytkeytyy läheisesti ennakkoluuloisuuteen, koska ennakkoluuloisiin

asenteisiin liittyy usein myös ajatus oman sisäryhmän kulttuurin ja tapojen paremmuudesta muihin verrattuna.

Kahtiajako meihin ja heihin eli *sisä-* ja *ulkoryhmään* on ryhmänmuodostuksen ja ryhmäilmiöiden taustalla. Luokittelu on siten myös ennakkoluuloisuuden, rasismien ja etnosentrismien perusprosessi. Ryhmien välisten suhteiden tutkimus keskittyykin pitkälti kategoriointiin, erotteluun ryhmärajojen avulla ja sen seurauksiin. Havaintojen tasolla sosiaalinen kategoriointi sulauttaa ihmiset kulloinkin käypään sisä- tai ulkoryhmäprototyyppiin ja saa aikaan *depersonalisaation*. Depersonalisaatio on prosessi, jonka tuloksena ihmisiä ei enää pidetä ainutkertaisia yksilöitä vaan kategorian jäseninä. (Hogg & Abrams 2007.) Alkujaan ulkoryhmän havaitsemista kuvaava termi ei ole kielteisesti latautunut toisin kuin *deindividuaatio*, joka viittaa yksilöllisen identiteetin katoamiseen ja siihen liittyvään vastuuttoomaan ja epäsosiaaliseen käytökseen. Kielteisesti latautunut on myös ennakkoluuloisuuteen äärimmillään liittyvä *dehumanisaation* käsite, jolla tarkoitetaan ihmisten havaitsemista ja kohtelemissa ei-ihmisinä, joita voi tuhota, kuten kansanmurhissa on tapahtunut (Leyens ym. 2000).

Nykynäkemyksen mukaan sosiaalinen luokittelu on automaattista mutta sen seurauksia voi ainakin yrittää hallita. Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että ryhmän luonnetta koskevia ominaisuusattribuutioita (esim. laiskat, tyhmät, pahat) tehdään luottavamemmin, jos ryhmä katsotaan varsin *entitatiiviseksi* eli olemukseltaan yhtenäiseksi. Samalla kun entitatiivisuus tarkasti ottaen viittaa siihen, missä määrin ryhmä vaikuttaa yksiköltä, nämä, jo olevia stereotyyppioita vahvistavat havainnot voivat olla erityisen voimakkaita silloin, kun ne perustuvat uskoon siitä, että ryhmän jäsenillä on jokin yhteinen, olennainen biologinen ominaisuus. Rodun tai sukupuolen kaltaiset kategoriat saavat siis todennäköisimmin osakseen voimakkaita taipumuksia kuvaavia attribuutioita. Voi myös olla, että ryhmät joiden rakenne on jäsentyneempi ja joiden jäsenmäärä on pienempi, ovat ihmisten mielestä erittäin entitatiivisia. Vähemmistöt vaikuttavat tämän mukaan siis yhtenäisemmiltä ryhmiltä kuin enemmistöt.

Kategoriointi ei kuitenkaan selitä koko ennakkoluuloisuuden ilmiötä. Vanhimmat, *yksilölähtöiset* ryhmien välisen ennakkoluuloisuuden ja konfliktin selitykset ovat perustuneet persoonallisuuden eroihin, turhautuman tuottamaan aggressioon ja uskomusten samankaltaisuuteen. Etenkin *autoritaarinen persoonallisuus* kiinnosti tutkijoita toisen maailmansodan jälkeen, kun pyrittiin ymmärtämään, kuinka kansallissosialistit kykenivät toteuttamaan juutalaisten joukkotuhosuunnitelmansa. Autoritaarisella persoonalla tarkoitetaan erityisen voimakkaasti auktoriteetteja kunnioittavaa ja niille alistuvaa persoonallisuustyyppiä, johon yhdistyy poikkeuksellinen taipumus ennakkoluuloisuuteen. Taustalla ajatellaan olevan tukahdutettua vihamielisyyttä esimerkiksi vanhempia kohtaan tai muita ei-hyväksyttäviä impulsseja, jotka tilaisuuden tullen heijastetaan ulkoryhmiin, kuten etnisiin vähemmistöihin. Tätä 1930-luvun kansallissosialismin selitykseksi kehitettyä mallia on laajasti sovellettu 1950-luvun amerikkalaisten ennakkoluuloihin (Adorno ym. 1950). Sen selitysvoimaa on täydentänyt toinenkin yksilölähtöinen malli. *Frustraatio-aggressiohypoteesin* mukaan aggressio on aina turhautumisen seuraus: kun ryhmän tavoitteet jäävät toteutumatta, jäsenten aggressiivisuus kanavoituu riittävän heikkoon ja sisäryhmään verrattuna erilaiseen ulkoryhmään.

Reduktionistisia, yksilölähtöisiä selityksiä korvaamaan alkoi 1960-luvulta alkaen nousta yhteisöllisiä tekijöitä korostava ryhmien välisten suhteiden sosiaalipsykologia. Esimerkiksi Sherif (1966) kehitti *realistisen konfliktin teorian*sa aitoihin vuorovaikutustilanteisiin perustuvien poikaleirikokeidensa pohjalta. Kokeet osoittivat selkeästi, että ryhmäkonteksti säätelee ryhmien välisiä suhteita yksilötekijöiden sijaan. Leirin osanottajien jakaminen keskenään kilpaileviin ryhmiin synnytti voimakasta vihamielisyyttä toisen ryhmän jäseniä kohtaan, vaikka samat pojat olivat aikaisemmin olleet kaveruksia keskenään. Ryhmäsuhteet kuitenkin paranivat, kun ryhmille asetettiin yhteistyötä edellyttäviä tavoitteita, jotka molemmat ryhmät halusivat saavuttaa mutta joiden saavuttamiseen kumpikaan ryhmä ei yksin pystynyt. Yksilöiden ominaisuuksilla tai henkilökohtaisella

kontaktilla eri ryhmien jäsenten välillä ei siis ollut ryhmäsuhteiden huononemisen tai paranemisen kannalta merkitystä. Sen sijaan avainasemassa olivat yhteistoiminnallista keskinäisriippuvuutta synnyttävät *ylemmän tason tavoitteet* (esimerkiksi veden loppuminen koko leiriltä säiliöön tulleen vuodon takia), joiden avulla rauha saatiin palautumaan ryhmien välille.

Sosiaalisen identiteetin teorian painotus on alusta alkaen ollut ryhmäsuhteiden sosiaalisessa kontekstissa, ja Tajfel ja Turner tekivät tärkeän eron Sherifin tutkiman todellisen, objektiivisen kilpailun ja ryhmien välisiä eroja liioittelevan *sosiaalisen kilpailun* välillä. Yhteinen sosiaalinen identiteetti nimittäin saa yksilöt näkemään myös sisäryhmänsä suhteellisen homogeenisena ja yhtenäisenä. Ryhmän jäsenenä ihmisillä on pyrkimys kehittää yhteinen näkemys sosiaalisesta todellisuudesta, mikä saa heidät työskentelemään yhdessä ryhmän päämäärien saavuttamiseksi (esim. Haslam 2004). Sosiaalisen identiteetin teoria on vaikuttanut voimakkaasti ryhmien välisten suhteiden sosiaalipsykologiaan ja samalla myös osaltaan puhaltanut uutta elämää ryhmäprosessien tutkimukseen. Useat yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta riippumattomat ilmiöt, kuten etnosentrismi, konformisuus, stereotyyppiointi, sisäryhmän kiinteys ja suosinta sekä ryhmien välinen kilpailu ja syrjintä eri muodoissaan, ilmenivät sosiaalisen identiteetin teorian mukaan tilanteissa, joissa tietty sosiaalinen identiteetti korostuu minäkäsitystä määrääväinä tekijänä. Myös ryhmästäan fyysisesti erillään olevan yksilön sanotaan toimivan ryhmän jäsenenä, kun hänen toimintaansa ohjaavat ryhmän tavoitteet ja arvot. Esimerkiksi suomalainen turisti saattaa kokea, että hänen kulttuuritaustansa ja arvonsa korostuvat nimenomaan ulkomailla, kun ympärillä ei ole muita hänen oman sisäryhmänsä edustajia.

Jaottelulla meihin ja heihin (tai teihin) on seurauksia myös sisä- ja ulkoryhmille suotavien oikeuksien näkökulmasta. Jo Allport (1954) esitti, että ihminen kokee olevansa me-ryhmänsä jäsen, ja mitä varhaisemmasta me-ryhmästä yksilön elämänkaarilla on kyse, sitä selvempi ja pysyvämpi on raja he-ryhmään. Perhe on suurimmalle osalle ensimmäinen me-ryhmä. Muita

asteittain laajenevia sisäryhmiä ovat esimerkiksi naapurit, omalla paikkakunnalla asuvat ja oma kansakunta. Allportin mukaan ihmisen uloin me-ryhmä ja samalla kaukaisin samaistumiskohde on koko ihmiskunta, mikä asettaa haasteen jopa itsensä kaikkein ennakkoluulottomimmiksi arvioiville: kuinka pystyy todella samastumaan koko ihmiskuntaan? Sisäryhmän laajuus liittyy myös luvussa 6.4 kuvattuihin universalismiarvoihin: todelliset maailmankansalaiset pystyvät sisällyttämään omaan *moraali-universumiinsa* eli eräänlaiseen oikeudenmukaisen kohtelun ansaitsevaan sisäryhmäänsä kaikki ihmiset.

Mutta miten ennakkoluuloista ja tuhoisista ryhmäjaotteluisista voitaisiin päästä eroon? Valtaosa tutkimuksesta on keskittynyt soveltamaan Allportin (1954) klassista *kontaktihypoteesia* tai tarkastelemaan ryhmärajojen muuttamisen vaikutuksia ryhmäsuhteisiin. Kontaktihypoteesin mukaan myönteinen kontakti ulkoryhmän jäsenen kanssa auttaa muuttamaan asenteita ulkoryhmää kohtaan myönteisemmäksi, etenkin jos vuorovaikutuksen osapuolet ovat keskenään tasa-arvoisia, vuorovaikutus sisältää yhteisiä tavoitteita ja yhteistyötä sekä ympäröivä yhteiskunta tukee kontaktia. On esitetty, että kontaktiin tulee mahdollistaa ystävyys-suhteiden solmiminen osapuolten välillä (Pettigrew 1998).

Ryhmäsuhteita on pyritty parantamaan myös ryhmärajoja muuttamalla, mistä esitellään seuraavassa kolme erilaista teoreettista mallia. *Dekategoriointimalli* väittää, että ryhmien välinen vihamielisyys katoaa tehokkaimmin, kun henkilökohtaiset identiteetit korostuvat. Henkilökohtaisesti painottunut myönteinen vuorovaikutus voisi vähentää ulkoryhmän erilaistumista sekä kategorioeroa ja sen painoarvoa (Brewer & Miller, 1984). Mallin perusteluja ovat seuraavat:

1. Sosiaalisen identiteetin korostuminen lisää ryhmien välistä erilaistumista, stereotyyppiointia ja sisäryhmävinoutumaa.
2. Odotukset ryhmienvälisestä vuorovaikutuksesta saattavat sisältää enemmän epäluottamusta kuin yksilöiden välinen vuorovaikutus.
3. Ryhmien välinen vuorovaikutus voi tuntua ahdistavalta.

Edelliselle varsin vastakkainen näkemys on *molemmipuolisen erilaistumisen malli* (Hewstone & Brown 1986), jonka mukaan yksilöön perustuva yleistäminen koko ulkoryhmää koskevaksi edellyttää ryhmäkategorioiden korostumista vuorovaikutuksen aikana. Jos vuorovaikutus tapahtuu henkilökohtaisten identiteettien tasolla, kategorioilla ei ole lainkaan vaikutusta ryhmäasenteisiin. Kategoriointinäkemystä tukee stereotypian muutoksen tutkimus, joka osoittaa, että tyyppilliset positiiviset ulkoryhmämallit saavat aikaan suuremman asenteenmuutoksen kuin epätyypilliset mallit. Itse asiassa Brown kollegoineen on arvostellut dekategoriointimallin näyttöä ja väittänyt, että kategorijäsenyydet ovat myös dekategorioiduissa tilanteissa varsin korostuneita.

Yhteisen sisäryhmäidentiteetin mallin (Gaertner & Dovidio 2000) mukaan ryhmienvälistä vihamielisyyttä vähentää kokemus yhteiseen ylemmän tason kategoriaan kuulumisesta. Mallin mukaan esimerkiksi suomalaisten kielteisiä asenteita ruotsalaisia kohtaan voitaisiin vähentää korostamalla vuorovaikutustilanteessa yhteistä pohjoismaalaista tai eurooppalaista identiteettiä. Toisin sanottuna kahdesta ryhmästä tulisi näin yksi, mutta kuitenkin niin, että myös alkuperäiset ryhmät saisivat yhä pitää omat ryhmäjäsenyytensä. Aukottomasti sekään ei toimi. *Sisäryhmän prototyyppisyys* (ingroup prototypicality) on käsite, jossa yhteiseen kategoriaan projisoidaan oman sisäryhmän piirteitä (Mummendey ym. 1999). Käsite on ymmärrettävissä niin, että jos esimerkiksi saksalaiset pitävät itsensä tyyppisempinä eurooppalaisina kuin puolalaisia, yhteinen eurooppalainen identiteetti ei paranna vaan pikemminkin huonontaa saksalaisten asenteita puolalaisia kohtaan.

Vielä yksi mahdollisuus on kategorioiden ja ryhmien lukumäärän moninkertaistuminen. Runsaslukuiset ryhmäjäsenyydet jo sellaisenaan vähentävät kahdenvälisten sisäryhmä-ulkoryhmä-vastakkainasettelujen kohtalonomaista luonnetta. Suomessa etninen moninaisuus on vielä pääkaupunkiseudun ulkopuolella harvinaista, ja koululaisten enemmistö-vähemmistöasenteiden muotoutumista on täällä vasta alettu tutkia kontaktihypoteesin puitteissa (Mähönen 2011).

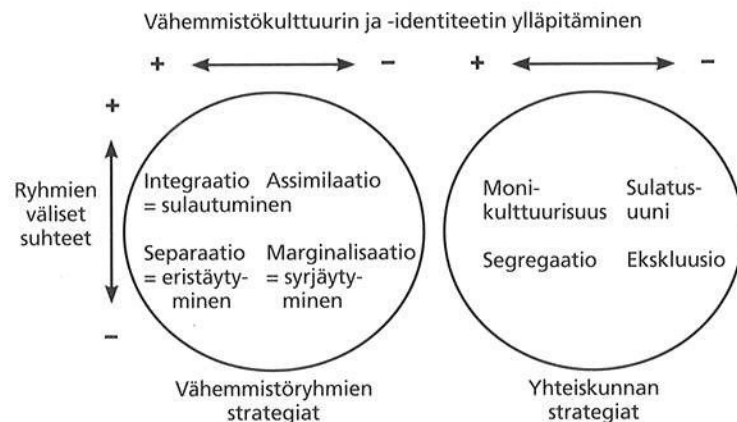
5.5.4 Etniset vähemmistöt

Käytännön sovelluskenttänä maahanmuutto ja monikulttuurisen yhteisöllisyyden onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu ennen kaikkea siitä, kuinka ryhmäilmiöitä osataan tiedostaa ja ottaa huomioon, kun esimerkiksi päätetään ulkomaalaispolitiikasta tai pannaan sitä toimeen. Ennakkoluuloisten *asenteiden* ja niihin kiinteästi liittyvien ryhmien välisten stereotypioiden tutkimuksessa on pyritty erottamaan *eksplisiittiset*, julkilausutut asenteet automaattisesti aktivoituvista, osin tiedostamattomista *implisiittisistä* asenteista. Myös eksplisiittiset asenteet jakautuvat suurempiin ja epäsuorempiin muotoihin. Koska yhteiskunnan normit yhä voimakkaammin kieltävät ennakkoluulojen suoraan ilmaisevan, ennakkoluulot ja niiden taustalla olevat kielteiset asenteet ovat saaneet hienovaraisempia muotoja. Tyyppisiä esimerkkejä niin sanotusta *modernista rasismista* ovat esimerkiksi syrjinnän kiistäminen ja ennakkoluulojen uhrien syylistäminen. Implisiittiset, tiedostamattomat asenteet aktivoituvat spontaanisti. Ne ovat usein täysin vastakkaisia yksilön tiedostamalle arvo- ja asennemaailmalle, ja niiden tahdonalainen kontrollointi on vaikeaa. Ekplisiittisestä, ennakkoluulottomasta asenteesta huolimatta yksilö saattaa paljastaa esimerkiksi piilevän rasisminsa lipsauttamalla halventavia mielipiteitä. Hän saattaa jopa itse kavahtaa lipsautustaan ja puolustaa sitä sanomalla, ettei lipsautus vastaa hänen sanoja todellisia ajatuksiaan. Implisiittiset asenteet ovat haaste tutkimukselle, sillä niiden olemassaolo ensinnäkin pakottaa näkemään välittömän sosialisatioympäristön ja laajemmin koko yhteiskunnan ratkaisevan roolin ennakkoluulojen synnyssä. Ihmiset altistuvat lapsesta saakka monenlaisille ärsykeille, jotka vaivihkaa muokkaavat heidän asenteitaan paitsi tietoisesti myös tiedostamattomasti. Toiseksi täytyy myös ymmärtää, miten työstä on vaikuttaa ryhmien välisiin ennakkoluuloihin, jotka toistuvat sanonnoissa, viihteessä, uskonnollisissa opeissa ja muissa kulttuurisissa ja kielellisissä yhteyksissä.

Maahanmuutto on Suomessa suhteellisen uusi mutta kasvava ilmiö. Maahanmuuttajuuteen liittyvät kysymykset nousivat

askarruttamaan suomalaisia tutkijoita jo 1970-luvulla, jolloin kansainvälistyminen alkoi ensi kertaa näkyä yhä enemmän myös omalla maaperällämme. Vanhojen vähemmistöjen, romanien, saamelaisten ja suomenruotsalaisten, rinnalle saapui pakolais- ja turvapaikanhakijoiden aaltoja muiltakin mantereilta: chileläisiä, vietnamilaisia, somaleja ja albaaneja. *Akkulturaatio* eli lähtö- ja tulomaan kulttuurien välistä vuorovaikutus on ollut keskeinen tutkijoiden kiinnostusta herättänyt ilmiö (Liebkind 2002, 2006). Suomessa on tutkittu muun muassa vietnamilaisten maahanmuuttajien akkulturaatioprosessia, myös Suomessa syntyneiden nuorten osalta (esim. Kosonen 2008).

Akkulturaatiolla tarkoitetaan klassisen määritelmän mukaan ilmiötä, jossa eri kulttuureja edustavat ihmiset ovat jatkuvassa välittömässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa niin, että joko toisessa tai molemmissa ryhmissä tapahtuu kulttuuristen piirteiden muutosta (Redfield ym. 1936; ks. Liebkind 2001). Akkulturaatio voidaan katsoa joko prosessiksi tai tilaksi, eli kiinnostuksen kohteena voi olla joko kulttuuristen muutosten kulku tai muutoksen asteen mittaaminen (Liebkind 2001; Liebkind, Man-



Kuvio 5.9. Vähemmistön akkulturaatiota havainnollistaa John Berryn nelikenttä vähemmistökulttuurin ja -identiteetin ylläpitämisen vaihtoehtoista (Berry 1997)

nila, Jasinskaja-Lahti, Jaakkola, Kyntäjä & Reuter 2004). Voidaan katsoa, että akkulturaatio tapahtuu joko yksiuotteisesti vähemmistökulttuurin sulautuessa osaksi valtakulttuuria tai kaksiuotteisesti, jolloin vähemmistökulttuurin jäsenet omaksuvat piirteitä niin omasta kulttuuristaan kuin valtakulttuuristakin. Tällöin kulttuurisia muutoksia voi tapahtua molemmissa kulttuuriryhmissä. (Berry 1997.)

Tunnettu esimerkki akkulturaation kaksiuotteisesta tarkastelusta on Berryn (1997) muotoilema malli, jossa ollaan kiinnostuneita sekä maahanmuuttajan halusta pitää kiinni omasta kulttuuristaan että hänen suuntautumisestaan kontaktiin enemmistökulttuurin kanssa (kuviokuva 5.9). Näiden kahden suuntautumistavan yhdistelmän mukaan maahanmuuttajan voidaan katsoa edustavan akkulturaatioasenteeltaan tai -preferenssiltään *integraatiota* (suuntautuu molempiin kulttuureihin), *assimilaatiota* (suuntautuu vain enemmistökulttuuriin), *separaatiota* (suuntautuu vain omaan kulttuuriinsa) tai *marginalisaatiota* (ei suuntaudu kumpaankaan kulttuuriin). Integraatio on useissa tutkimuksissa todettu sekä kulttuurisen enemmistön että vähemmistön kannalta suotuisimmaksi vaihtoehtoksi. Marginalisaatio eli molemmista kulttuureista vieraantuminen puolestaan on sopeutumisen kannalta huonoin vaihtoehto.

Akkulturaation keskeinen ja näkyvä osa on etninen identiteetti, jolla tarkoitetaan määritelmien moninaisuudesta huolimatta yleensä yksilön subjektiivista kokemusta etnisen ryhmänsä yhteisestä alkuperästä, olipa se todellinen tai kuvitteellinen (Liebkind 2006). Myös etnistä identiteettiä voidaan tarkastella akkulturaation nelikentän kautta: miten ihminen identifioituu omaan kulttuuriinsa, enemmistökulttuuriin tai molempiin? Etnistä identiteettiä on tutkittu paljon sosiaalisen identiteetin teorian viitekehyksessä, mutta akkulturaatioteoreettinen viitekehys tuo esiin, että etninen identiteetti tulee todella merkitykselliseksi vasta, kun eri etniset ryhmät ovat pidempiaikaisessa kontaktissa keskenään (Phinney 1990).

Etnisten vähemmistöjen tutkimuksessa esiintyy myös ajatus *hybridi-identiteetistä*, jossa yksilön identiteettiä määrittää

samanaikaisesti useampi kulttuuri. Hybridi-identiteetti on hyvä käsite kuvaamaan erityisesti toisen sukupolven maahanmuuttajia. Uudessa kotimaassa syntyneinä heidän elämäntilanteensa eroaa merkittävästi maahanmuuttajien ensimmäisestä sukupolvesta, jonka edustajat identifioivat itsensä kahden kulttuurin sijasta yleensä yhden kulttuurin jäseneksi (Verkuyten 2005). Toisen polven maahanmuuttajat voivat omaksua itselleen omin-takeisen identiteetin kahta kulttuuria yhdistämällä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että nuoret saattavat kokea kuuluvansa vanhempiensa etniseen ryhmään, vaikka heidän oma elämäntyylinsä muistuttaisi jopa täysin enemmistökulttuuria. Toisaalta he saattavat kokea itsensä enemmistökulttuurin jäseniksi, vaikka heillä on lapsuudenperheensä kulttuuriperinnöstä muistuttavia tapoja. Käyttäytymisessä ilmenevä kulttuurinen adaptaatiotyyli ei siis ole sama asia kuin itsensä kategorisoiminen tietyn ryhmän jäseneksi (Jasinskaja-Lahti 2000). On myös muistettava, että hybridi-identiteetit eivät ole todellinen vaihtoehto kaikille maahanmuuttajille. Ensinnäkään identiteetin rajojen asettaminen ei aina ole yksilön omasta tahdosta kiinni, sillä esimerkiksi enemmistökulttuuri saattaa asettaa rajansa maahanmuuttajien integraatiopyrkimyksille. Toiseksi identifioitumiseen vaikuttavat monet muut ulkoiset seikat, kuten sosioekonomiset tekijät ja sosiaaliset verkostot. Joka tapauksessa hybridi-identiteetit ovat tärkeä tutkimuskohde globalisoituvassa maailmassa, jonka kuvaamiseen pelkät pysyvät psykologiset akkulturaatio-asetteet eivät riitä. (Verkuyten 2005.)

Etnisten vähemmistöjen identiteettien ja kielten säilyminen monikulttuurisissa, eri kieliä puhuvista ryhmistä koostuvissa yhteiskunnissa on kasvava ongelma yhdentyvässä maailmassa (Moring & Husband 2009). Alkuperäisen äidinkielen ja kulttuurin säilyminen on erityisen keskeinen kysymys maahanmuuttajien sopeutumisessa. Uuden isäntämaan ja oman lähtömaan kulttuurien välillä joudutaan tasapainottelemaan – ei vain vuosien vaan jopa sukupolvien ajan. Suhtautuminen maahanmuuttajiin vaihtelee pitkälti sen mukaan, kuinka tottunut kanta-väestö on ottamaan vastaan vieraita ja kuinka vahva vastaanot-

tajamaan kansalaisten oma identiteetti on. Vastaanotto uudessa ympäristössä ei välttämättä ole paras mahdollinen, ja varsinkin pakolaisia kohtaan esiintyy valikoivaa myötätuntoa (Liebkind & Eränen 2000). Kaikkein traumatisoituneimpien pakolaisten ongelmia ymmärretään kaikkein vähiten, koska heidän koetaan liian erilaisiksi kuin vastaanottajansa. Edellisen luvun käsitteitä käyttäen ryhmien rajat eivät siis ole läpäistävissä, eikä enemmistö pysty samastumaan tulokkaisiin.

5.5.5 Sosiaalinen identiteetti ja organisaatio

Työelämän organisaatioissa on tyypillisesti useita rinnakkain ja päällekkäin toimivia pienryhmiä. Ne eivät ole sosiaalisesti eristyneitä. Muut ryhmät tarjoavat niille kilpailu- tai yhteistyömahdollisuuksia, ja merkitykselliset yksilöt voivat vaikuttaa ryhmiin myös niiden ulkopuolelta. Ryhmien välisten suhteiden sosiaalipsykologia liittyykin nykyisin saumattomasti ryhmädynamiikkaan (ks. esim. Brown 2000). Pienryhmät sijoittuvat tyypillisesti erilaisten organisaatorakenteiden sisään, mutta merkittäviä pienryhmiä voi muodostua myös tärkeiden sidosryhmien edustajien kanssa (rahoittajat, alihankkijat, asiakkaiden edustajat).

Esimerkiksi työryhmät toimivat virallisen organisaatiokaavion määräämissä puitteissa. Organisaatiot voivat parhaimmillaan taata pienryhmille ympäristön, joka tukee ja helpottaa niiden työtä. Sekä virallisiin että epävirallisiin rakenteisiin kuuluvat ryhmät voivat hallita tilanteita käymällä kauppaa resursseista, hankkimalla tietoja, puolustautumalla ulkoista painostusta vastaan ja luomalla muiden silmissä hyvää vaikutelmaa (Ancona & Caldwell 1988). Liike-elämän organisaatiot puolestaan ovat ryhmiä, joiden omistajat kilpailevat hyvistä työntekijöistä ja suuresta tuottavuudesta selviytyäkseen elossa. Lisäksi organisaatioissa on monenlaisia alaryhmittymiä, joilla on sisäinen rakenne ja joissa vaikuttavat ryhmädynamiikan ja sosiaalisen identiteetin teorian kuvaamat prosessit samoin kuin muissakin ryhmissä (Hogg & Terry 2001). Työnantajille on ratkaisevan tärkeätä tietää, kuinka ryhmät saadaan toimimaan

hyvin ja kuinka paras mahdollinen työntekijäjoukko kootaan yhteen. Olennaista ei useinkaan ole se, että valitaan parhaat yksilöt, vaan se, kuinka ryhmä toimii parhaiten yhdessä. Alkujaan ennakkoluuloisuuden ja stereotyyppioinnin ilmiöitä ja neuvotte- lukäytäntöjä selittämään kehitetty sosiaalisen identiteetin teoria onkin löytänyt yhden laajimmista sovellusalueistaan juuri organisaatiopsykologiasta.

Organisaatioon *samastuminen* on eri asia kuin organisaatioon *sitoutuminen* (Ashforth & Mael, 1989). Tätä lähestymistapaa on sovellettu monenlaisissa tutkimuksissa, ja sen arvo organisaation kehittämiseksi on kiistaton: vasta sitoutumisella on todellista merkitystä organisaation kannalta. Suomalaisessa työyhteisössä on Ashfortin ja Maelin teoretisointia samastumisesta ja sitoutumisesta soveltanut esimerkiksi Lipponen (2000), joka tarkasteli empiirisesti eri työntekijä- ja sidosryhmien samastumista helsinkiläisen telakan organisaatioon. Organisaatioon samastuminen osoittautuu moniselitteiseksi: se voi kohdistua samanlaisesti useampaan kohteeseen, ja sillä voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia. Aholainen (2001) on puolestaan selvittänyt organisaatioon samastumista ja työasan merkitystä identiteetin korostamiseen vaikuttavana tekijänä. Hänen tulostensa mukaan asiakkaat odottavat suuren vakuutusyhtiön myyntitehtävissä toimivilta yhdenmukaista, edustavaa ja laadukasta pukeutumista. Pukeutuminen on tärkeä vaikutelman hallinnan väline, jonka katsotaan kuuluvan myyntitaitoihin. Organisaatioon voimakkaasti sitoutuneet työntekijät suosivat virka-asua, mutta toisaalta organisaatioon sitoutuneet naiset arvostivat persoonallisen identiteettinsä esiintuomista enemmän kuin miehet.

Sosiaalisen identiteetin teoria on sovellettavissa myös johtajuuden tutkimukseen. Johtajaa tai muuta ryhmään tietyllä hetkellä eniten vaikuttavaa jäsentä voidaan pitää *sisäryhmän prototyypinä*. Ryhmän prototyypisimmässä jäsenessä tiivistyy se sosiaalinen kategoria, johon hän kuuluu: hän sekä määrittelee kategorian että hänet itsensä määrittellen kategorian kautta. Jotta johtajuus välittyisi tietyn henkilön kautta, hänen tulee edustaa parhaiten yhteistä sosiaalista identiteettiä

ja ryhmän omasta asemastaan hyväksymää määrittelyä. Johtajaa on kuvattu sanoin ”ryhmän identiteettiä säteilevä keskus”. Esimerkiksi terveystuotteita markkinoivan yrityksen johtajan odotetaan olevan reipas, tervehkeinen ja arvoiltaan terveyden edistämiseen sitoutunut.

Smithin (1995) mukaan eräs johtajan valinnan, suorituksen ja arvioinnin perustavista taustatekijöistä on ryhmäjäsennyden korostuneisuus. Erilaiset ryhmät, kuten ammattijärjestöt ja puolueet, kokoavat rivinsä toimiakseen lähes yksinomaan juuri vertailuun perustuvassa ryhmien välisessä tilanteessa. Tajfel ja Turner (1979) käyttivätkin yksilöiden välisen ja ryhmien välisen jatkumon käsitettä kuvaamaan sitä, kuinka ryhmien jäsenyyden psykologinen painoarvo vaihtelee ympäröivän tilanteen mukaan. Jatkumon toisessa ääripäässä vuorovaikutusta ryhmien sisällä ja niiden välillä määräävät täysin yksilölliset ominaisuudet, attraktiot ja mieltymykset. Sen sijaan jatkumon toisessa ääripäässä vuorovaikutus perustuu yksinomaan yksilöiden ryhmäkuuluuksiin. Esimerkiksi yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta sopisi kahden yritysjohtajan tapaaminen saunaillassa, jolloin tilanteessa kohtaavat ensisijaisesti toverukset. Ryhmienvälisestä vuorovaikutustilanteesta taas olisi kyse, jos samat toimitusjohtajat osallistuisivat neuvotteluun yhtiöiden fuusiosta ja pyrkisivät varmistamaan, että oman organisaation ja sen työntekijöiden asema uudessa yhtiössä olisi mahdollisimman vahva ja näkyvä. Ryhmäjäsennyden ja ryhmäidentiteetin painottumista yksilöiden ja ryhmien välisellä jatkumolla voi hahmottaa sen mukaan, missä määrin yksilöt vuorovaikutustilanteissa edustavat itseään ja missä määrin ryhmää.

Siirtyminen yksilöidenvälisestä vuorovaikutuksesta ryhmienväliseen vuorovaikutukseen vaikuttaa voimakkaasti lähes kaikkiin sosiaalisen käyttäytymisen puoliin. Tavallisesti ryhmäjäsennyksien korostumista aiheuttavat tekijät, kuten kilpailu, saavat ihmiset arvioimaan itseään ja muita yhä enemmän sellaisten ominaisuuksien kannalta, joilla on merkitystä nimenomaan ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä prosessia on nimetty *ryhmän sisäiseksi depersonalisoitumiseksi*. Jäsenten

yksilöllisyys väistyy ja tekee tilaa ryhmän yhteistä etua palveleville, usein keskenään yhdenmukaisille taipumuksille.

Jos yksilön ryhmään sitoutuminen on vähäistä, johtajan valinta ja hänen suorituksensa arviointi perustuu enemmän henkilökohtaisiin mieltymyksiin ja mahdollisuuksiin saavuttaa ryhmän tai organisaation sisällä henkilökohtaista hyötyä, kuten palkkioita, arvostusta tai tunnustusta. Jos taas ryhmäjäsenyys korostuu, huomio suuntautuu yksilöiden hyvinvointiin liittyvistä pyrkimyksistä tekijöihin, jotka koskevat koko ryhmän hyvinvointia. Johtajan valintaa ja suoriutumistakin arvioidaan silloin ryhmän menestymiseen liittyvien roolivaatimusten mukaisesti. Johtajilta odotetaan voimakasta suuntautumista ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajuus on tässä suhteessa enemmän kuin menestymistä kaupallisissa ympäristöissä ja kaupallisilla mittareilla. Johtajan tulee olla yksi ”meistä” (Haslam, Reicher & Platow 2011).

5.5.6 Nationalismi ja joukkokäyttäytyminen

Etnosentrisyyden noususta, kategorisen ryhmän korostumisesta kriisitilanteesta ja aiempien luokkavihollisuuksien hautaamisesta on Suomen historiasta selkeä esimerkki, kuuluisa talvisodan henki. Ryhmän sisäisen solidaarisuuden takasi korkea tavoite: vihollinen oli samanaikaisesti selvä ja konkreettinen. Nykyisin, kansallisen ryhmän korostuksen vähennyttyä toiminta eturyhmärajojen sisällä ja oman yksilöllisen edun nimissä onkin yleisempää.

Etnosentrismiä ja sen seuralaista, nationalismia, on yleensä arvoitettu täysin vastakkaisin tavoin konfliktin osapuolina olevien sisä- ja ulkoryhmän suunnasta tarkasteltuna. Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa SIT korostaa *kategoriointiprosessin* perustavuutta kaikessa inhimillisessä käyttäytymisessä. Muistettakoon, että ryhmistä puhuttaessa oli vuosikymmenien ajan tärkeää erottaa toisistaan *ryhmä* ja *joukko*, joita kategorianäkemys nyt yhdistää. Joukon arvaamaton käyttäytyminen yksilön moraalien kannalta käsittämättömine, äkillisine suunnan muutoksineen oli tyyppiesimerkki *deindividuaatiosta* eli epäyksi-

öllistymisestä. SIT tarjoaa kuitenkin yhdyssillan yksilöllisen, ryhmän sisäisen ja ryhmien välisen käyttäytymisen ymmärtämiseksi. Saattaa silti olla yllättävää havaita, kuinka pitkälle silta jatkuu, sillä myös joukkokäyttäytymistä on voitu tulkita sosiaalisen identiteetin käsittein, sosiaalisena toimintana (Reicher 1987).

Massapsykologien varhaiset tartunta- ja suggestiomallit olivat kohonneet tarpeesta selittää Ranskan suuren vallankumouksen tapahtumia ja muita Keski-Euroopan mullistuksia. Tämän jälkeinen rauhanaikaisten joukkoliikkeiden tutkimus rajoittui lähinnä sosiologien piiriin. 1900-luvun lopulla sosiaalipsykologit lähestyivät jälleen selvästi sata vuotta vanhempia ajatuksia ja nostivat tartunnan uudelleen esiin joukkokäyttäytymisen yhteydessä. Erityisesti Moscovici (1981) löysi ja elvytti perinteen, jonka mukaan kuka tahansa normaali yksilö alkaa käyttäytyä epänormaalisti joukossa. Moscovici vertasikin joukkoa kahleistaan karanneeseen villieläimeen, jonka käyttäytymisen tuottamia ilmiöitä ei voi selittää kulttuuri-ihmisen ominaisuuksien avulla.

”Senaatti on rosvojoukko, senaattorit kunnan miehiä”, totesivat antiikin roomalaiset, hekin tässä jo Platonia seuraten. Mutta onko tämä päätelmä auttamattomasti vanhentunut kahdessatuhannessa vuodessa? Rock-hurmio, jalkapallohuliganismi ja viattomilta kuulostavat tavaratalon hullut päivät ovat nykyaikaa. Toisaalta maailmanhistoriassa on useita synkkiä tarinoita, jotka noudattavat muun muassa Freudin välittämänä laajalle levinnyttä Le Bonin tartuntakaavaa. Moscovici (1981) korostaakin joukkopsykologian merkitystä 2000-luvun kynnyksellä juuri siksi, että näkemyksellä joukkojen luonteesta on ollut merkittäviä seurauksia. Le Bonin ajattelu oli vuosisadan alussa julkisuuteen päästyään kiinnostanut 1930-luvun diktaattoreja, ja sen merkkejä näkyi kansallissosialismin ja fasismin menettelytavoissa. Hitler ja Mussolini käyttivät vaikutteita tietoisesti hyväkseen, ja uudempia esimerkkejä on tarjolla Kamputseasta, Ruandasta, entisen Jugoslavian alueelta, Intian ja Pakistanin rajoilta, Irakista, Iranista, Afganistanista ja useista separatistiliikkeistä. Uskontoa käytetään tehokkaasti katalysoimaan verisiä episodeja.

Reicher työtovereineen (Reicher & Hopkins 2001, Reicher 2009) on tarkastellut nationalismiin nostatusta sosiaalisen identiteetin teorian pohjalta. Prosessin elementteinä ovat joukko (eli massa) ja tyranniaa tavoitteleva johtajuus. Tyranniksi pyrkivä johtaja kategorioi joukon, johon hän itsekin kuuluu, ja mobilisoi sen osoittamalla retorisin keinoin toisen, selvärajaisen kategorian sen pahantahtoiseksi vastustajaksi:

Meidän arvokkaan identiteettimme tulee säilyä puhtaana. Sitä pitää puolustaa ja suojata vihollisen juonilta ja vierailta vaikutteilta. Vihollinen ("he") on viekas ja häpeämätön ja anastaa omaisuuttamme, loukkaa perusarvojamme ja -instituutioitamme sekä pyhiä symbolejamme (lippu, laki, perhe, rajat jne.).

Tällainen identiteettipuhe on muotoiltu tavoittamaan irrallisimmatkin yksilöt ja saamaan kaikki tiedostamaan yhteisen edun ja valmistautumaan liikekannalle.

Vihan lisäksi joukoille voidaan viestiä myös päinvastaista, solidaarisuutta (Reicher ym. 2005). Reicher kumppaneineen toteaa, että vihan kauppiat ovat saaneet vallan psykologisista välineistä pitävän otteen ja osaavat käyttää niitä. Mutta hallitsevatko vallankäytön myös ne, jotka haluavat puolustaa ja tukea heikkoja ja haavoittuvia? Ovatko sosiaalisen solidaarisuuden kauppiat yhtä tehokkaita luomaan kategorioita ja käyttämään niitä hyviin tarkoituksiin? Moraaliuniversumin ja solidaarisuuden laajentaminen koko ihmiskuntaan tuntuu vielä toistaiseksi utopialta, päinvastaisista heikoista signaaleista huolimatta. Tukikonsertit ja lipaskeräykset ovat kuitenkin hyvä alku.

Arkiajattelu

6

Anna-Maija Pirttilä-Backman

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, miten ihmiset jäsentävät maailmaa ja tekevät päätelmiä. Kuinka ylipäänsä saamme tolkkua kaootisesta maailmasta, jossa informaatiota on ylenpalttisesti ja se on usein myös keskenään ristiriitaista? Onko asioiden ja ihmisten kategoriointi välttämätöntä? Käytännön arjessa törmäämme muun muassa seuraavanlaisiin kysymyksiin: tekevtkö opettajat objektiivisia arviointeja oppilaista, voiko ryhmästä käytetyn nimen muuttaminen vaikuttaa siihen, miten vähemmistöön suhtaudutaan, elämmekö arvotyhjiössä ja miksi Yhdysvalloissa ja Euroopassa suhtaudutaan geenimuunneltuun ruokaan eri tavoin?

Luvun ensimmäisessä osassa näkökulma on siinä, miten yksittäinen ihminen muodostaa käsityksiä ja tekee päätelmiä. Luvun toisessa osassa näkökulma on ryhmän ja yhteisön. Kuten jo edellä on tullut esille, yksilöt kuuluvat erilaisiin ryhmiin ja yhteisöihin. Jäsenyyksillä ja ryhmissä tapahtuvilla prosesseilla on merkittävä vaikutus myös yksilön käsityksiin ja päättelytapoihin.

6.1 Yksilö jäsentää maailmaa

Sosiaalipsykologian yksi osa-alue tutkii sitä, miten ihmiset, yksilöinä ja ryhminä, muodostavat käsityksiä ja tekevät päätelmiä. Käsitysten, mielikuvien ja arkteorioiden rakentuminen edellyttää jäsentämisen ja päättelyn lisäksi uudenlaisien kokonaisuuksien luontia. Kyse on *kognitiivisesta toiminnasta*: havaitsemisesta, muistamisesta ja ajattelusta.