

# GRUPITÖÖ ALUSED

KAIVO THOMSON, AAVE HANNUS

**Grupp on selliste inimeste kogum, kellel on ühised normid, eristatavad rollid ning kes tegutsevad koos ühiste eesmärkide saavutamiseks. Ühiste eesmärkide olemasolu on grupi moodustamise peamine alus. Grupiga liitumine saab toimuda erinevate motiivide kaudu. Näiteks liitub laps treeningugrupiga, et leida sõpru (sotsiaalsete vajaduste rahuldamise motiiv) või tahab olla prestiižika spordiklubi liige (motiiv seoses enesehinnangu tõstmisega). Grupi sees võivad omakorda moodustuda väiksemad grupeeringud. Näiteks võib treeningugrupis tekkida eraldi rühmitus tõrjutud lastest (turvatunde saavutamiseks), aga ka mitmete teiste erinevuste/sarnasuste alusel.**

## GRUPI KUJUNEMINE JA ARENG

Grupi kujunemise ja arengu kohta on välja pakutud mitmeid teoreetilisi mudeleid, millest enamik sisaldab nelja staadiumit: moodustumine, tormamine, normaliseerumine ja toimimine. Kõik grupid läbivad nimetatud arengustaadiumid, enne kui hakkavad täiesti küpselt ja efektiivselt tegutsema.

1. *Moodustumise* staadiumis on grupp alles indiviidide kogum, omamata grupile peamist iseloomulikku joont – üheselt määratletud eesmärki. Selles staadiumis arutataksegi läbi ja määratakse kindlaks grupi eesmärgid, grupi koosseis, juhtimine ja muud tingimused. Moodustumise faasis püüavad indiviidid aru saada oma rollist grupis ning mingil viisil ka teistele muljet avaldada. Moodustumise käigus tekivad esmamuljed grupi teistest liikmetest, algab usalduse kujunemine, sarnasuste leidmine, grupi reeglite ja normide väljatöötamine, kokkulepete sõlmimine, sümpaatia tekkimine. Grupi liikmed teevad kindlaks igäühe tugevad küljed ja jagavad rollid ning vastutuse.
2. *Tormamine* kujutab endast konflikti staadiumit, mille põhjuseks on enamasti moodustumise järgus tehtud otsused ja tekkinud suhted. Tormamise faasis pannakse kahtluse alla grupi eesmärgid, juhtimine, rollid ja normid. Kõnealus faasis toimivate muutuste tulemusena selguvad eesmärgid, mis on realistlikud ning rollid jaotuvad otstarbekuse ja grupile sobilike normide alusel. Tormamise staadium on eriti oluline vastastikuse usalduse väljakujunemiseks, isegi kui seda staadiumit ennast iseloomustab rahulolematuse, võistluslikkus, võitlus, konfliktid ja teistest sõltumise vältimine. Oma positsioonide pärast võitlemise käigus saavad grupi liikmed teadlikuks oma erinevustest ning ilmnevad tingimused, millistest lähtudes on võimalik koos töötada.
3. *Normaliseerumise* staadiumis kohandab grupp oma normid ja käitumismustrid, kuidas tegutseda. Hakatakse aktsepteerima arvamuste erinevusi. Grupi liikmed kujundavad välja oma seisukoha grupi kui terviku suhtes, samuti selle suhtes, kui palju nad selle grupi tegevusest osa võtavad ja selle grupi eesmärgid aktsepteerivad. Normaliseerumisel kujuneb välja grupi struktuur, suureneb üksmeel, tekib konsensus grupi eesmärgi ja ülesannete osas. Grupi liikmetele on selge, millised on nende rollid ja vastutus, grupil on oma identiteet ja indiviidid püüavad koostööd teha.

*Enne kui grupp hakkab efektiivselt tegutsema läbitakse neli staadiumit: moodustumine, tormamine, normaliseerumine, toimimine*

*Grupi arengule aitab kaasa grupi kujunemise seaduspärasuste tundmine, mis tähendab treenerile seda, et nõudeid seoses „võistkonna tunde“ tekkimisega on otstarbekas esitada kooskõlas grupi arengustaadiumite sisemisest arenguloogikast lähtudes*

**NB!**

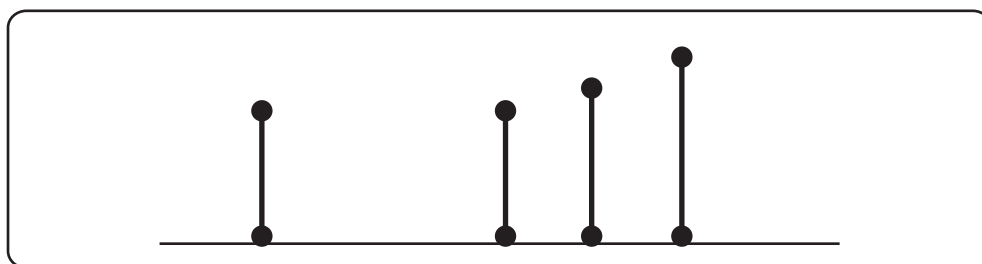
Grupi mõju selle üksikliikmetele võib toimida nii, et indiviid asendab oma ilmselgelt positiivsemad, avangardsemad või ka lihtsalt erinevad arusaamad grupis valitseva tagurlikuma või ebaefektiivsema mentaliteediga.

4. *Toimimise* staadiumisse on jõutud siis, kui eelmised kolm staadiumit on edukalt läbitud ja grupp saavutab optimaalse sooritustaseme. Mõistetakse ja aktsepteeritakse grupi eesmärke, tulemuslikkust, struktuuri, norme ja käitumist. Toimimise staadiumit iseloomustab oskus eriarvamuste ning arusaamatustega toimetulla ning grupp keskendub oma eesmärgi saavutamisele.

### GRUPI MÕJU GRUPI LIIKMETELE: ALLUMINE

Tuntud on nii individuaalse pingutuse suurenemine kui ka vähenemine grupi mõjul. Negatiivsete varjunditega grupi mõjud aeglustavad ja takistavad indiviidi loomulikku arengut. Katse *grupi mõju* kohta grupi liikmetele viidi läbi järgmiselt. Vaatlusalustel paluti võrrelda kolme ilmselgelt erineva pikkusega joont kontrolljoone pikkusega, kusjuures vaatlusaluste igas grupis paluti vastata kõigil vaatlusaluste grupi liikmetel ühtemoodi valesti, välja arvatud ühel, keda valesti vastamise nõudest ei informeeritud ja kes pidi pärast teiste kuulnud vastuseid viimasena oma arvamuse ütleva. Kirjeldatud Solomon Aschi 1956. aastal korraldatud ja klassikaliseks näiteks kujunenud katsest (joonis 1) ilmnes, et 33% inimestest allub täielikult grupi arvamusele ja on nõus enda arvamuse suhtes "valetama".

Joonis 1. Katse, mille käigus selgitati grupi mõju grupi liikmetele



Allumise põhjuseid on kaks:

- Inimesed soovivad, et neil oleks õigus, kuid sageli ei ole nad kindlad, kas neil on õigus. Arvatakse, et teistel on informatsiooni, mida endal ei ole. Kui veenda õpilast, et ta on kompetentne, siis allumine grupi survele väheneb.
- Inimesed soovivad teistele meeldida.

### INDIVIDUAALSE PINGUTUSE VÄHENEMINE

Kui indiviidid töötavad koos sama ülesande kallal, on nende jõupingutus sageli väiksem, võrreldes sellega, kui nad tegutseksid üksi. Nähtust, kus individuaalne suutlikkus väheneb vastavalt grupi liikmete arvu suurenemisele, tuntakse *Ringelmanni efekti* või ka *sotsiaalse looderdamise* nime all (tabel 1).

Tabel 1. Individuaalse pingutuse suuruse (%) sõltuvus grupi suurus

Katse teostaja	Grupi suurus						
	1	2	3	4	5	6	8
Ringelmann	100	93	85				49
Ingham	100	91	82	78	78	78	
Ingham	100	90	85	86	84	85	
Latane	100	71		51		40	
Latane	100	82				74	

*Grupis pingutuse suurus väheneb neljal põhjusel. Arvatakse, et (a) tunnustatakse ainult gruppi, (b) grupis ei paista mittepingutamine välja, (c) teised grupi liikmed ei pinguta maksimaalselt, (d) kardetakse olla "ninapidi veetud"*

Individaalse pingutuse vähenemise põhjused:

- Uskumus, et individaalse tunnustuse asemel tunnustatakse ainult gruppi.
- Uskumus, et grupis ei paista mittepingutamine välja.
- Uskumus, et teised grupi liikmed ei pinguta maksimaalselt.
- Uskumus, et teiste motiveeritus on madalam kui endal, ega taheta olla "ninapidi veetud".

Sotsiaalne looderdamine avaldub suuremates gruppides, mistõttu selle vältimiseks võiks treeningul suure grupi jagada väiksemateks gruppideks. Samuti on lahenduseks õpilastele individaalselt suurema vastutuse andmine ja isiklikku vastutust nõudvate ülesannete pakkumine.

## GRUPIMÕTLEMINE

*Grupimõtlemisega* kaasneb oht minetada isiklik kriitiline meel ja selle tulemusena võib kujuneda riskitunnetuse vähenemine grupis:

- puutumatus, kõigutamatus illusioon
- usk grupi moraali
- stereotüüpne suhtumine grupi mittekuuluvatesse inimestesse
- tugev surve grupi liikmetele
- tulemuste üksmeelsuse illusioon
- kaitseseisund.

## GRUPI SIDUSUS

*Grupi sidusus* iseloomustab liikmete gruppi kuulumise ja ühiste eesmärkide nimel pingutamise motivatsiooni. Tavaliselt hinnatakse sidusust kahest aspektist:

1. *Eesmärgi sidusus* ehk soov pingutada grupi ühiste eesmärkide täitmise nimel.
2. *Sotsiaalne sidusus* iseloomustab seda, kuidas hästi grupi liikmed omavahel läbi saavad ning üksteise seltsi naudivad.

Eesmärgi sidusus ja sotsiaalne sidusus on teineteisest sõltumatud. Sportlike tulemuste seisukohalt ei ole sotsiaalne sidusus esmatähtis, häid tulemusi võib saavutada ka võistkonnaga, kus omavahelised suhted on jahedad. Sportliku tulemuse mõttes on oluline just eesmärgi sidusus. Siiski ei tohiks sotsiaalse sidususe suurendamist tagaplaanile jätta, kuna see on seotud sportlaste rahulolutundega. Suurema sotsiaalse sidususega sportlased naudivad gruppi kuulumist rohkem ning see omakorda suurendab motivatsiooni ja vähendab spordist loobumise riski.

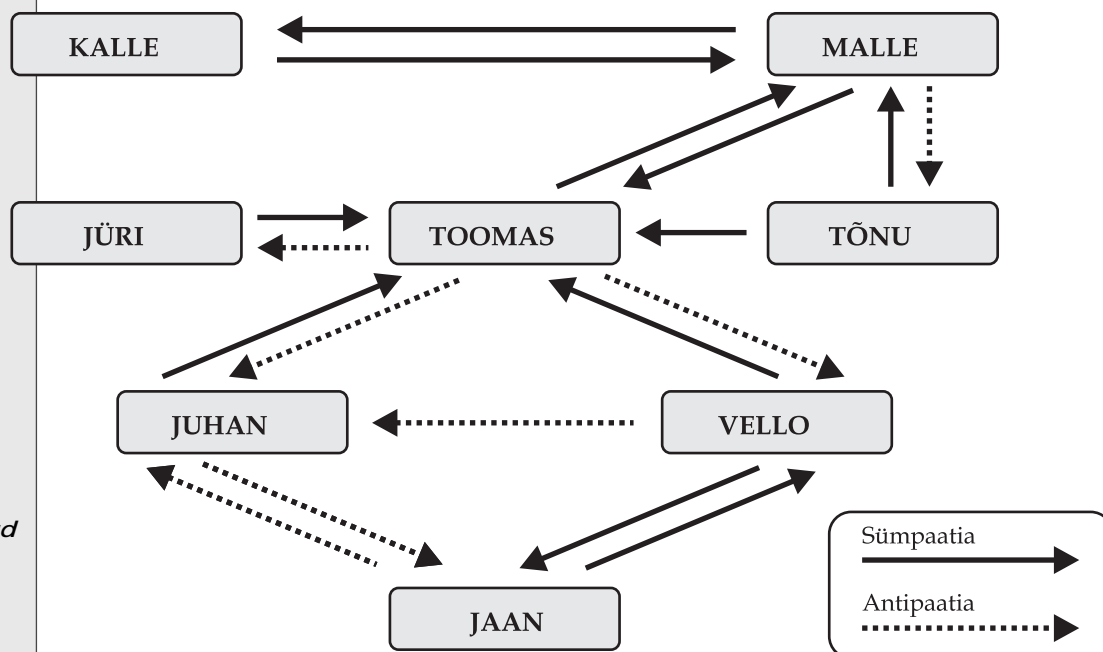
Oluline on silmas pidada, et sportlike tulemuste mõttes on võistkonnaaladel grupi sidusus suurema, individaalaladel väiksema kaaluga.

## KÜSIMUSTIKUD GRUPILIIKMETE OMAVAHELISTE SUHETE MÄÄRAMISEKS

- Grupisese kliima määramine (Francis & Young, 1979)
- Grupi keskkonna küsimustik (Carron, Brawley, Widmeyer, 1985)
- Sotsiogrammi koostamine. Levinud sidususe hindamise meetodiks on *sotsiogramm*, mis iseloomustab grupi liikmete omavahelisi suhteid.

Sotsiogrammi koostamisel vaadeldakse üldjuhul antipaatiat ja sümpaatiat suhteid, sageli on oluline lisada sinna ka neutraalse suhte aspekt (joonis 2).

Grupiliikmete omavahelisi suhteid aitavad välja tuua vastavate skaalade kasutamine ja sotsiogrammi koostamine selleks väljatöötatud küsimustike abil



Joonis 2. Antipaatiat ja sümpaatiat sotsiogramm

## GRUPI TULEMUSLIKKUS

Grupitöö tõhususe ehk *grupi tegeliku tulemuslikkuse* määrab kaks tegurit:

- 1) *Grupi potentsiaalne tulemuslikkus* ehk see, kui suur on iga grupi liikme individuaalne potentsiaal, tema n-õ ressursid. See peegeldab individuaalseid võimeid ja oskusi, mis on treeningugrupi töö seisukohalt olulised (näiteks suhtlemisoskused on võistkonnaaladel olulisemad kui individuaalaladel).
- 2) *Protsessi kaod* ehk see, mis koostegemise koordineerimise käigus kaduma läheb. Protsessi kadude põhjuseks on kas grupi liikmete ressurside kehv koordineerimine ja/või grupiliikmete optimaalsest madalam motivatsioon.

Grupi tegelik tulemuslikkus sõltub sellest, kui suured on protsessi kaod võrreldes potentsiaalse tulemuslikkusega. Seega on võimalik ennustada, et võistkond A saab võistkond B-st paremaid tulemusi siis kui:

A-l on rohkem olulisi ressursse kui B-l, kui samal ajal on nende protsessi kaod võrdsed, või

A-l on sama palju olulisi ressursse kui B-l, kui samal ajal on neil vähem protsessi kadusid, või

A-l on rohkem olulisi ressursse ja vähem protsessi kadusid kui B-l.

Siit järeldub, et treeneri ülesanne on suurendada oluliste ressurside hulka (õpetamise, treenimise ja uute liikmete leidmise kaudu) ning vähendada protsessi kadusid (grupiliikmete individuaalsete panuste kombineerimisega ning nende motiveerimisega).

Grupi efektiivsus on seotud grupi suurusega. Kui grupi liikmete arv suureneb, suureneb ka potentsiaalne tulemuslikkus, kuna grupis on rohkem ressursse. Kuid liikmete lisandudes saavutatakse tulemuslikkuse "lagi": teatud grupiliikmete hulga juures on grupi ülesande täitmiseks vajalikud teadmised ja võimed niikuinii olemas ning uute liikmete lisamine enam midagi juurde ei anna. Teisalt, kui grupi suurus ületab optimaalse piiri, muutub iga liikme jaoks kõikide teistega suhtlemine keerulisemaks, mistõttu suurenevad protsessi kaod. Samuti muutub liiga suures grupis keerukaks tegevuse planeerimine ja koordineerimine.

Seega, kui grupi liikmete arv suureneb, siis grupi protsesside tõhusus väheneb.

Ka suhteline individuaalne tulemuslikkus väheneb koos grupi suuruse kasvuga. Sellel on kaks põhjust:

- 1) individuaalsete tegevuste koordineerimine halveneb
- 2) sotsiaalne looderdamine.

Üldiselt kehtib põhimõte, et mida ühtlasem ja sarnasem on grupi koosseis, seda suurem on grupis tekkiv sünergia ja väiksem grupeeringute tekkimise tõenäosus grupi sees. Viimased toimivad üldjuhul grupi sünergiale desorganiseerivalt. Seega, mida suurem on grupi sidusus, seda suuremat edu grupp lõppkokkuvõttes saavutab. Võistluspraktikast on näiteks teada, et pidevalt koos harjutav võistkond on suuteline hetkeks kokku tulnud tippatleetide võistkonda võitma. Samal ajal on näiteks ilmnunud, et kui grupis tekivad erinevatest rahvustest õpilaste grupeeringud, kes üksteist ei salli, hakkavad nad üksteise vastu tegutsema (näiteks ei anta otsustavatel momentidel söötu, ei jagata treeningut puudutavat informatsiooni jne). On leitud, et äärmuslikud kultuurilised, etnilised ja sotsiaalmajanduslikud erinevused võistkonna liikmete vahel võivad soodustada vastavate grupeeringute teket, mis omakorda võib vähendada võistkonna sidusust. Seetõttu peaks treener keskenduma nende aspektide rõhutamisele, mille poolest kõik võistkonna liikmed on sarnased. Grupi edu ja ebaedu seostub suurel määral sarnasuste ja erinevustega grupis.

Sarnasused grupis:	Erinevused grupis:
• sarnased eesmärgid	• erinevad võimed
• sarnased isiksuseomadused	• erinevad eesmärgid
• sarnane treenitus	• erinevad isiksuseomadused
• sarnased kogemused	• erinevad etnilised juured
• sarnane vilumuste tase	• erinev majanduslik taust.
• sarnane taust.	

## GRUPI JUHTIMISEKS VAJALIKUD PEDAGOOGILIS-PSÜHHOLOOGILISED OMADUSED

<b>DIDAKTILINE VÕIME:</b>	Kaasaegsete õpetamis- ja treenimismetoodikate tundmine.
<b>PERTSEPTIIVNE VÕIME:</b>	Oskus arvestada õpilase sisemaailmaga.
<b>EKSPRESSIIVNE VÕIME:</b>	Oskus efektiivselt oma teadmisi edasi anda.
<b>KOMMUNIKATIIVNE VÕIME:</b>	Oskus suhelda konfliktideta.
<b>ORGANISATOORNE VÕIME:</b>	Oskus ühendada erinevad organisatoorse tegevuse aspekte.
<b>AKADEEMILINE VÕIME:</b>	Oskus üldistada olemasolevaid teadmisi ja neid täiendada.
<b>MAŽOORNE VÕIME:</b>	Oskus esile kutsuda positiivseid emotsioone.
<b>KONSTRUKTIIVNE VÕIME:</b>	Oskus ümber orienteeruda vastavalt tingimustele.
<b>TÄHELEPANU JAOTAMINE:</b>	Oskus kõigile õpilastele tähelepanu pöörata.
<b>AUTORITEEDI SAAVUTAMINE:</b>	Autoriteet saavutatakse käitumisega, mis väärrib jäljendamist.
<b>PSÜHHOMOTOORNE VÕIME:</b>	Oskus sporditehnika elemente iseloomustada.
<b>SPETSIAALSSED VÕIMED:</b>	Seotud konkreetse spordialaga.
<b>GNOSTILINE VÕIME:</b>	Oskus tunnetada oma tugevamaid külgi.

**NB!**

***Kordamisküsimused:***

- 1. Millised on grupi arengu olulised staadiumid ja milles seisneb iga staadiumi olulisus?*
- 2. Kui suur hulk inimestest allub S. Aschi grupi mõju katse järgi täielikult grupi arvamusele?*
- 3. Kui suur oli individuaalse pingutuse langus Ringelmanni eksperimendis?*
- 4. Nimetage individuaalse pingutuse suuruse vähenemise põhjused grupis.*
- 5. Nimetage grupi potentsiaalile pärssivalt ja positiivselt mõjuvad tegurid grupis.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---