

Anarkistinen kirjasto  
Anti-Copyright

# Anarkistijohtajia ja hiljaisten vastarintaa

Sekä muita pohdintoja ryhmätoiminnan ongelmista ja  
niiden ratkaisuista

Anonyymi

Anonyymi  
Anarkistijohtajia ja hiljaisten vastarintaa  
Sekä muita pohdintoja ryhmätoiminnan ongelmista ja niiden  
ratkaisuista

Haettu 26.7.2012 osoitteesta:  
<http://takku.net/article.php/2007100517224393>

[fi.theanarchistlibrary.org](http://fi.theanarchistlibrary.org)



## Sisältö

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Ryhmätoiminnan ongelmia ja ratkaisuja                | 5  |
| Hallitsemisen tekniikat eli sortajan strategiat      | 7  |
| Eroon näkymättömistä johtajista                      | 9  |
| Kannustajan keinot eli alistamisesta osallistamiseen | 11 |
| Kuka alistaa, kuka alistuu?                          | 15 |
| Merkittävä vai merkityksetön sukupuoli?              | 16 |
| Sisäpiiritoiminnan lyhyt oppimäärä                   | 18 |
| Lopuksi                                              | 20 |

elämäntilanteessa olevien ihmisten välinen yhteistyö on rikkaus, jota pitäisi pystyä vaalimaan.

**Toimiva ryhmä rakentuu kolmen peruspilarin varaan:**

### **1. Toiminnan innostavuus ja mielekkyys**

Kukaan ei jaksa viikosta toiseen vain istua kokouksissa ilman, että mitään konkreettista tapahtuu. Toiminnan täytyy olla palkitsevaa sitä tekeville, ja toimintatapojen mielekkyyttä ryhmän päämäärän kannalta pitää pysähtyä miettimään ja kehittämään tarpeeksi usein. Joskus paras vaihtoehto on luopua koko projektista, jos se ei tunnu toimivan ryhmässä.

### **2. Avoimuus ryhmän sisällä**

Tärkeitä asioita ovat tasa-arvoisuus jäsenten kesken, uusien jäsenten osallistaminen toimintaan ja päätöksentekoon, päätöksenteon avoimuus sekä tietysti ryhmähenki. Avoimuuteen kuuluu myös rakentavan kritiikin ilmaiseminen. Moni epäkohtakin on silkkaa kommunikaation vähyydestä johtuvaa väärinkäsitystä, mikä ei parane selän takana syyttelyllä.

### **3. Avoimuus ulospäin**

Miten madaltaa kynnystä muille tulla mukaan ryhmän toimintaan?

Hyödyllisiä linkkejä:

Seeds of Change

Ytimekkäitä, käytännönläheisiä kirjoituksia hyvien kokousten pitämisestä, konsensus-päätöksenteosta ja monista käytännön asioista, joita kampanjat ja järjestöt kohtaavat.

Turning the Tide – info sheets

Lyhyitä lukemisen arvoisia tekstejä mm. vallasta, muutoksesta ja konsensus-päätöksenteosta.

UHC-Collective toolbox

Muutoksen työkaluja.

Protun leikkivihko

Paljon hyödyllisiä harjoitteita mm. ryhmähengen luomiseksi sekä myös leikkien teoriaa: mitä minkäkinlaisella leikillä voidaan saavuttaa.

# Lopuksi

Tämä artikkeli perustuu näkemykseen siitä, että ryhmä ei tarvitse toimiakseen johtajia eikä hierarkkista päätöksentekojärjestelmää. Johtajuus ja hierarkiat (muodolliset tai piilotetut) päinvastoin tekevät hallaa ryhmän toiminnalle. Tätä anarkistista lähtökohtaa ei ole tässä kirjoituksessa pääosin tilan puutteen takia erikseen perusteltu – joskin se toivottavasti tulee sitäkin paremmin esiin rivien välistä.

Vaikka tunnustetaankin se, että johtajuus ja hierarkiat tulisi aina pyrkiä pilkkomaan palasiksi, johtajuuden ei aina tarvitse olla negatiivinen asia. Joskus asioiden etenemisen kannalta on tarpeellista, että joku ottaa johdon käsiinsä ja esimerkiksi vastuun tietyn projektin toteuttamisesta. Olennaista on se, että johtajuudesta osataan luopua eikä väliaikainen johtajuus muodosta pysyviä hierarkioita ryhmän sisälle. Eri ihmiset myös taitavat eri asioita ja ovat lahjakkaita eri aloilla, mutta se ei saa vaikuttaa heidän yleiseen arvostukseensa tai antaa heille valta-asemaa ylitse muiden.

Kun ”suuria johtajia” lähdetään syöksemään jalustalta, täytyy myös pitää vara siitä, ettei valta-asemansa menettäneiden johtajien elämää tehdä liian hankalaksi. Vaarana on se, että uudet aktiiviset toimijat ajavat ryhmän vanhemmat jäsenet kokonaan ulos toiminnasta. Vanhat toimijat ovat antaneet tilaa ryhmän uusille jäsenille, jotka eivät puolestaan antaneetkaan enää tilaa vanhoille. Jos käy niin, etteivät auktoriteettiasemansa tiedostaneet jäsenet enää uskalla osallistua lainkaan ryhmän toimintaan pelätessään dominoivansa sitä, menetetään paljon ryhmän toiminnan kannalta hyödyllistä kokemusta. On myös sääli, jos poliittisten ryhmien ikärakenne säilyy tästä syystä vuodesta toiseen yhtä nuorena. Eri-ikäisten, eri

# Ryhmätoiminnan ongelmia ja ratkaisuja

Jokainen on joskus ollut osa toimimatonta ryhmää. Usein kuulee ihmisten valittavan, etteivät ryhmän jäsenten väliset suhteet ole täysin kunnossa, uudet ihmiset eivät viihdy mukana yhtä koustista kauempaa, työt kasautuvat pienen joukon harteille tai ryhmähengestä ei ole tietoaakaan – kuulostaako tutulta?

(Jos ei kuulosta, olethan juuri tulossa mukaan ryhmätoimintaan, niin älä pelästy! Kriittisestä sävystä huolimatta tämän tekstin ei ole tarkoitus pelotella ryhmätoiminnan hankaluuksilla, vaan rohkaista kaikkia toimimaan.)

Käytännön ongelmat ryhmän toiminnassa on helppo tunnistaa ja todeta, mutta yleensä kyseiset ”ongelmat” ovatkin itse asiassa oikeita. Perimmäiset ongelmat, näiden oireiden aiheuttajat, ovat syvemmällä ja vaikeammin havaittavissa: ne ovat isoja vääristymiä ryhmän jäsenten välisissä suhteissa. Piilojohtajuus, piilohierarkkinen nokkimisjärjestys ja piilosyrjintä johtavat epätasa-arvoon ryhmän jäsenten välillä ja kaivavat maata ryhmän toiminnan alta.

Ihmisten välisissä suhteissa pelataan kirjoittamattomien sääntöjen mukaan. Näiden paikoin julmien ja epäoikeudenmukaisten sääntöjen perusopetuksen antavat omat vanhemmat käyttäytymisellään, keskinäisillä suhteillaan ja suhtautumisellaan lapsiin. Täydennyskoulutusta annetaan koko elämän ajan kouluissa, harrastuksissa ja työpaikoilla – myös radikaaliin muutokseen tähtäävissä yhteiskunnallisissa liikkeissä, ellei asiaan kiinnitetä huomiota.

Sanoutumalla periaatteellisesti irti muodollisista johtajista ja hierarkkisesta päätöksenteosta ei yksin päästä eroon johtajuudes-

ta ja hierarkioista ryhmän tai järjestön sisällä. Jos epätasa-arvosta halutaan käytännön tasolla päästä eroon, ryhmän jäsenten on aktiivisesti torjuttava hierarkioiden syntymistä ja rakennettava tasa-arvoista ja osallistavaa toimintakulttuuria. Tämä saattaa kuulostaa helpolta ja itsestään selvältä, mutta todellisuudessa taistelemme alitajuntaamme piintyneitä malleja ja tiedostamattomia käyttäytymistottumuksiamme vastaan.

levät kaiken sujuvasti kokouksissa siinä missä toisille muodolliset kokoontumiset saavat aikaan vain turhautumista.

## Sisäpiiritoiminnan lyhyt oppimäärä

Harvassa ryhmässä on selkeästi vain yksi johtaja tai auktoriteetti. Ryhmän muodostumisessa, ryhmäytymisessä, ryhmän sisälle syntyy lähes aina yksi tai useampia sisäpiirejä. Sisäpiirin sisällä ihmiset saattavat olla keskenään tasavertaisia, mikä saa sisäpiiriläiset helposti sulkemaan silmänsä ongelmilta. Pienessä, kauan yhdessä toimineessa ryhmässä koko ryhmä voi esimerkiksi muodostaa sisäpiirin, joka sulkee ulkopuolelle uudet, mukaan pyrkivät jäsenet. Työskentely samanhenkisten, tuttujen ihmisten kanssa on tietysti helppoa ja hauskaa verrattuna jatkuvaan uusiin ihmisiin tutustumiseen ja perehdyttämiseen. Pienen sisäpiirin pyörittämien ryhmien jatkuvuus on kuitenkin uusien ihmisten puutteessa usein vaakalaudalla, puhumattakaan toiminnan paikallaan junaamisesta ja uusien ideoiden puutteesta.

Esimerkiksi sisäpiirin toiminnasta käytännössä käy se, että työt sovitaan aina niille, jotka ovat aikaisemminkin hoitaneet samoja hommia. Vieläkin useammin pieni joukko ihmisiä soittelee kokousten ulkopuolella toisilleen tai istuu yhdessä baarissa kaljalla keskustelemassa ja sopii asioiden hoitamisesta suoraan keskenään. Tällainen toimintakulttuuri tekee ryhmästä ulossulkevan, ellei sisäpiiriä pyritä jatkuvasti aktiivisesti laajentamaan ottamalla mukaan ryhmän vähemmän aktiivisia ihmisiä ja tekemällä ryhmää helposti lähestyttäväksi kokonaan uusillekin ihmisille.

Oikeudenmukaisen ja toimivan päätöksentekojärjestelmän rakentaminen on suuri haaste, johon ei ole olemassa yhtä patenttiratkaisua. Erilaisissa ryhmissä toimivat erilaiset tavat: toiset käsitte-

## Hallitsemisen tekniikat eli sortajan strategiat

Norjalainen feministi, poliitikko ja rauhanaktivisti Berit Ås listasi 1970-luvulla viisi ”hallitsemisen tekniikkaa” tarkoituksenaan tuoda esiin niitä tapoja, joita käytetään keskustelun dominoimiseksi ja kontrolloimiseksi. Åsin määrittelemiä strategioita käytetään usein esimerkkinä puhuttaessa naisten alistamisesta, mutta ne soveltuvat hyvin kaikenlaisen syrjinnän tunnistamiseen.

### 1. Näkymättömäksi tekeminen

Puhuvatko tietyt ihmiset koko ajan? Onko joillakin katsekontakti kaiken aikaa vain toisiinsa? Jätetäänkö ehdotuksesi huomiotta tai alkavatko toiset selailla kalenteriaan tai vilkuilla puhelintaan heti kun sanot jotakin? Toistaako joku sen, mitä juuri sanoit, ja esittää sen omana ehdotuksenaan?

### 2. Tiedon pimittäminen

Onko joillakin ryhmässä kaikki tärkeät tiedot? Aloitatteko keskustelun ilman, että kaikille on annettu yhtäläiset tiedot käsiteltävästä asiasta? Vaihtavatko jotkut tietoja keskenään antamatta niitä koko ryhmälle?

### 3. Naurettavaksi tekeminen

Nauravatko ihmiset ehdotuksillesi? Kohdellaanko sinua kuin pikkulasta? Vetoavatko ihmiset kokemukseensa sanoakseen, etteivät ehdotuksesi koskaan toimisi, koska ”sitä on kokeiltu kymmenen vuotta sitten”?

4. Kaksinkertainen rangaistus (”Käännyit sitten niin tai näin niin olet aina väärin päin”-periaate)

Onko kaikki väärin riippumatta siitä, mitä teet? Kieltäydytkö muiden mielestä osallistumasta, jos olet hiljaa, ja olet dominoiva, kun ehdotat jotain?

### **5. Syyllistäminen**

Syyllistäminen tapahtuu käyttämällä naurettavaksi tekemisen ja kaksinkertaisen rangaistuksen periaatteita. Syyllistämistä on se, kun ihmiset arvostelevat enemmän sitä, minkälainen olet kuin sitä, mitä teet.

Vaikka harva myöntää olevansa seksisti, seksistiset käyttäytymismallit ovat monilla juurtuneet niin syvälle, että niiden tunnistaminen on vaikeaa.

Tässä yhteydessä tulee muistaa, että ”sosiaalinen sukupuoli” (engl. gender) on eri asia kuin biologinen sukupuoli (engl. sex). Sosiaalisten sukupuolten miehuus ja naiseus voidaan nähdä ihmisyyden kahtena eri puolena, joita kumpaakin on meissä kaikissa. Nyky-yhteiskunnassamme ”miehuus” sekä biologisena että sosiaalisena sukupuolena (siis myös biologisesti naisilla) on kaikesta muodollisesta tasa-arvosta huolimatta arvostetumpaa kuin ”naisuus”. Sukupuoli ei siis ole yhdenmukainen juttu valta-aseman ja auktoriteetin syntymisessä, vaikkei se ole läheskään ainoa tekijä prosessissa

## Merkittävä vai merkityksetön sukupuoli?

Sosiaalikeskus Siperiassa Helsingissä järjestettiin toukokuussa 2003 Ghetto X-perience -viikonloppu, jossa kokoonnuttiin keskustelemaan erilaisista poliittisista aiheista eri työryhmissä. Eräässä, kolmisenkymmentä osallistujaa keränneessä keskustelussa pidettiin kirjaa käytetyistä puheenvuoroista. Tulokset puhuivat karua kieltä: vaikka miehiä oli työryhmässä selvä vähemmistö, he käyttivät enemmistön kaikista puheenvuoroista ja puhuivat myös pitempään kuin naiset.

Toisessa keskustelussa kävi ilmi, että tullessaan mukaan erilaisen antiautoritääristen poliittisten ryhmien ja järjestöjen toimintaan naiset yleensä tunsivat tarvitsevansa aikaa jopa puolesta vuodesta vuoteen tunteakseen olevansa osa ryhmää ja uskaltaakseen ilmaista mielipiteensä ryhmässä, kun taas miehet tunsivat päässeensä sisälle toimintaan paljon nopeammin. Naiset myös tunsivat miehiä useammin, ettei heitä kuunneltu tai otettu huomioon, niin järjestötoiminnassa kuin muuallakaan.

Yksikin tällainen esimerkki osoittaa, että ongelma voi olla olemassa myös periaatteen tasolla tasa-arvoa ja hierarkiattomuutta kannattavissa ryhmissä. Miehillä on yleisesti korkeampi status yhteiskunnassamme kuin naisilla, ja se heijastuu suoraan arkipäivän tilanteisiin siten, että miesten ajatukset ja puheet otetaan usein vakavammin kuin naisten mielipiteet. Pojat myös yleensä kasvataan eri lailla kuin tytöt. Heitä rohkaistaan ilmaisemaan itseään, ja heidän äänekkyyttään, dominoivaa käyttäytymistään ja häiriköintiäänkin suvaitaan enemmän kuin tyttöjen vastaavaa käytöstä.

## Eroon näkymättömistä johtajista

Olemme yhteiskuntamme kasvatteja – yhteiskunnan, joka perustuu nokkimisjärjestyksiin, hierarkioihin ja johtajuuteen. Olemme kasvaneet kunnioittamaan auktoriteetteja ja antamaan auktoriteettiaseman tietyille henkilöille heidän luonteenpiirteidensä, karismaattisuutensa, taitojensa, ulkonäkönsä, sukupuolensa tai ikänsä perusteella. Se, että toimimme yhteiskuntakriittisissä ryhmissä, ei yksin tee meistä immuuneja yhteiskunnan ja kulttuurin vaikutuksille ajattelumme. Sen sijaan meillä varmasti on motivaatiota toimia näiden rakenteiden purkamiseksi omassa toiminnassamme.

Hallitsijaa ei ole ilman hallittuja, ja auktoriteetti vaatii aina alaisensa tunnustuksen. On yhtä tärkeää, että auktoriteettiasemassa olevat henkilöt aktiivisesti pyrkivät astumaan alas korokkeeltaan kuin se, että ryhmän muut jäsenet kieltäytyvät tunnustamasta ja tukemasta auktoriteetteja. Ihanteellisessa tilanteessa ryhmän sorrettu nousisivat itse vastustamaan heihin kohdistuvaa syrjintää. Jos he vain jättäytyvät pois toiminnasta, ei kukaan voi tulla heitä kohtaan hakemaan. Käytännössä auktoriteetteja vastaan nouseminen ja ryhmän kirjoittamattomien sääntöjen rikkominen merkitsee alistetuille kuitenkin sosiaalista itsemurhaa, ”hankalaksi” leimaamista tai ryhmästä ulossulkemista. Tätä monet ainakin pelkäävät.

Auktoriteetin asemaan vastentahtoisestikin ajautuneet henkilöt ovat usein ryhmän kokeneimpia, vanhimpia ja osaavimpia jäseniä ja alistetut puolestaan kokemattomampia sekä epävarmempia. Tällaisessa tilanteessa on kohtuutonta odottaa, että ryhmän alistetut jäsenet tekisivät aloitteen piilotettujen valtarakenteiden purkamiseksi. Siksi on tärkeää, että kaikki ryhmän jäsenet – vaikka he eivät mitään ongelmia omalla kohdallaan tuntisikaan – tekevät jatkuvasti

ti työtä vallan purkamiseksi ja kaikkien jäsenten tasavertaisuuden toteutumiseksi tai valtarakenteiden synnyn ehkäisemiseksi.

## Kuka alistaa, kuka alistuu?

Yksinkertaistetusti voidaan sanoa, että ihmiset, joilla on yhteiskunnassamme arvostettuja ominaisuuksia (joita olemme kasvaneet arvostamaan) saavat helposti auktoriteettiaseman, kun taas ihmiset, joilla on vähemmän arvostettuja tai jopa halveksittuja ominaisuuksia (esimerkiksi lihavuus, huono itsetunto tai yksinkertaisesti joku seikka, joka erottaa henkilön negatiivisesti muusta ryhmästä), joutuvat helposti syrjityiksi. Mystinen ”karismaattisuus” on tyypillinen piirre auktoriteettiasemaan nousseille henkilöille. Karismalle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, mutta yleensä se on yhdistelmä ainakin esiintymistaitoa, itsevarmuutta sekä jotain muuta massasta positiivisesti erottavaa epäarkipäiväistä ominaisuutta.

Arvostetut ominaisuudet tietysti myös vaihtelevat eri alakulttuureissa, mutta valtakulttuurin keskellä kasvaneina olemmekin imeneet sen arvoja kauan ennen kuin olimme tarpeeksi vanhoja kyseenalaistamaan niitä – ja tiedostamattomasti imemme edelleenkin. Tämä ei silti tarkoita, että kaikilla ryhmillä olisi samanlaisia ongelmia. Dominoivat ihmiset eivät myöskään aina pyri tietoisesti hallitsemaan ja johtamaan toisia. Ryhmissä, joissa johtajuutta ei pidetä tavoittelemisen arvoisena asiana, auktoriteettiasemaan päätyneet jäsenet ovat yleensä huomaamattaan ajautuneet johtajiksi eivätkä haalimalla haalineet valtaa itselleen. Tällaiset ”piilojohtajat” eivät välttämättä itsekään ymmärrä asemaansa ryhmässä, mikä tekee valtarakenteiden purkamisesta hankalaa.

keneempien ”tekisin-sen-itse-nopeammin-ja-paremmiin” -jäsenten tulee vain opetella pitämään mölyt ja murskakritiikit mahassaan.

## Kannustajan keinot eli alistamisesta osallistamiseen

Kuten alistaminenkin, myös kannustaminen ja osallistaminen koostuvat pienistä käytännön teoista. Alla on esitelty muutama vastastrategia, joilla Äsin listaamat hallitsemisen keinot voidaan kumota.

### 1. Näkyväksi tekeminen kannustamalla ja huomioimalla.

Tämä ei tarkoita hiljaisempien ja tarkkailuasemissa viihtyvien jäsenten väkivaltaista pakottamista huomion keskipisteeksi, vaan pieniä eleitä toisten huomioonottamiseksi: katsekontaktin ottaminen, toisen sanottavan kuunteleminen, puheenvuoron antaminen, muutaman sanan vaihtaminen ja kuulumisten kysely muodollisten kokousten ulkopuolella...

Keskustelun alussa tulee varmistaa, ettei kukaan istu piilossa toisen takana ja kaikki pystyvät näkemään toisensa – tällä voi olla yllättävän suuri merkitys sille, miten aremmat ihmiset uskaltavat ottaa osaa keskusteluun. Ympyrä on yleensä paras muodostelma. Hyvä keino saada kaikki osallistumaan keskusteluun on tehdä kieroksia, joissa jokainen vuorollaan saa keskeyttämättä sanoa oman mielipiteensä asiasta. Joidenkin ihmisten on helpompi sanoa sanottavansa pienemmissä ryhmissä, ja ison ryhmän kannattaakin harkita jakautumista väliaikaisiin pikkuryhmiin aina, kun mahdollista. Ryhmähengen merkitystä ei myöskään pidä aliarvioida. Ryhmässä, jossa ihmiset voivat luottaa toisiinsa ja tuntea olonsa turvalliseksi, on kaikkien myös helpompi ilmaista mielipiteensä. Tämän artikkelin lopussa on linkkejä sivustoille, jossa on listattu käyttökelpoisia

tekniikoita ja käytäntöjä helpottamaan kokouksia ja vahvistamaan ryhmähenkeä.

### **2. Tietojen ja yhteyksien jakaminen.**

Kokoukset aloitetaan tarvittaessa esittelykierroksella (joissa mielellään kerrotaan muitakin tietoja itsestä kuin pelkkä nimi), ja käsiteltävät asiat pohjustetaan niin, että kaikilla on asioista samat pohjatiedot. Pyritään välttämään ryhmän ulkopuolisten yhteyksien kasautumista samoille ihmisille ja sisäpiirien muodostumista ryhmässä. Järjestetään opintopiirejä ja työpajoja tai ihmisiä rohkaistaan ja autetaan muuten hankkimaan olennaisia tietoa ja taitoja, niin että kaikki jäsenet päteväytyvät puhumaan medialle, kirjoittamaan tiedotteita ym. materiaalia, tekemään rintamerkkejä, viemään lentolehtiset kopioitavaksi... Jos mukana on kokonaan uusia ihmisiä, on tärkeää kiinnittää huomiota myös kielenkäyttöön, ”aktivistislangiin”. Uudet ihmiset eivät kovin helposti rohkaistu toimimaan, jos jää epäselväksi, tarkoittiko kokouksen puheenaiheena ollut ”demo” nyt sitten jonkin bändin nauhaa vai kemian tunnilla tehtyä koetta...

### **3. Vähättelyyn puuttuminen**

Ryhmän jäsenen vähättelyyn ja naurunalaiseksi tekemiseen pitää aina puuttua, vaikka ilkeä kommentti olisikin puettu huumorin kaapuun. Arkisiin tilanteisiin tarttuminen leimataan usein pikku-maiseksi, mutta se on tärkeää – alistaminen koostuu lukemattomista ”pienistä” tilanteista.

Jos huomaat, että joku käyttää jotain aikaisemmin mainituista alistamisen keinoista, on parasta huomauttaa siitä heti. Joskus voi olla parempi puhua asiasta hienotunteisesti kyseisen henkilön kanssa tilanteen jälkeen, mutta toisinaan on paikallaan tehdä strategiat näkyviksi puuttumalla niiden käyttöön saman tien. Joissakin ryhmissä voi olla hyvä kokeilla erityisesti syrjinnän esiintymistä vahtivan tarkkailijan valitsemista ryhmän jäsenistä.

### **4. Realististen vaatimuksien esittäminen ja mahdollisuuksien tarjoaminen.**

Kaksinkertaisen rangaistuksen käyttäminen tapahtuu usein huomaamatta: esimerkiksi ryhmässä paljon hommia paiskivat jäsenet syyllistävät vähemmän osallistuvia laiskottelusta, mutta eivät myöskään helpota heidän osallistumistaan tai saavat heidät tuntemaan olevansa vain näiden ”paremmin osaavien” tiellä. Inhimillisen kokoisten tehtävien tarjoaminen on tärkeää siinä vaiheessa, kun ihmiset eivät ole valmiita oma-aloitteisesti ottamaan hommia hoidettavakseen. Pitkällä tähtäimellä pitää kuitenkin pyrkiä siihen, että jäsenet toimivat oma-aloitteisesti, eivätkä vain toisten pyynnöstä tai käskystä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi jakamalla tietoja, taitoja, yhteyksiä ja kannustusta.

Ryhmän työkalut pitää myös pysähtyä arvioimaan aika ajoin. Aina tulee olemaan suorittajia, jotka ovat kasvaneet siihen, että he saavat hyväksyntää ainoastaan tekemällä mahdollisimman paljon asioita. Aina löytyy uhrautujia, jotka ovat valmiita polttamaan itsensä loppuun mitättömienkin asioiden parissa osaamatta delegoida vastuuta muille. Lähes jokaisesta ryhmästä löytyy perfektionisti, jolla on taipumus takertua yksityiskohtien täydelliseen toteuttamiseen kokonaisuuden kustannuksella. Ongelmaksi asia kääntyy, jos ryhmässä yleisesti arvostetaan liikaa työntekoa ja suorittamista, itsensä uhraamista ja yksityiskohtien täydellistä toteuttamista. Ryhmä, jossa ihmiset joutuvat raatamaan itsensä puhki tunteakseen täyttävänsä ryhmän vaatimukset, ei ole ryhmä kovin kauan.

### **5. Hyväksynnän, arvostuksen ja rakentavan kritiikin ilmaiseminen.**

Syyllistämällä ei saada kestäviä tuloksia aikaiseksi. Paras tapa saada ihmiset osallistumaan on kannustaminen ja rohkaiseminen, ei painostaminen ja syyllistäminen. Ihmisiltä ei voi vaatia sen suurempaa ajallista tai käytännöllistä panosta kuin he voivat antaa. Tämä on ryhmän kunnianhimoisimpien jäsentenkin vain hyväksyttävä. Uusilta, asiaa vasta opettelevilta ihmisiltä ei myöskään voi vaatia täydellistä suoritusta ensimmäisellä kerralla. Heille on tarjottava mahdollisuuksia opetella asioita tekemällä, ja ko-