

Epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikan kehittäminen

- Opas Eerikkilän Urheiluopiston ohjaajille

Antti Kekkonen & Elias Tuomela



Tekijä(t) Antti Kekkonen ja Elias Tuomela	
Koulutusohjelma Liikunnanohjaajan ja vapaa-ajan koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikan kehittäminen - Opas Eerikkilän Urheiluopiston ohjaajille	Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 11
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda opas, joka auttaa kehittämään epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikkaa. Lisäksi tavoitteenamme oli tukea ohjaajaa löytämään konkreettisia keinoja parantaakseen ryhmädynamiikkaa. Oppaan pääkohderyhmäksi valittiin lapset ja nuoret, 7-15-vuotiaat, mutta vinkit ovat sovellettavissa aikuisiin asti.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi toteutettiin produktiona. Produktio syntyi tarpeesta selventää epäsäännöllisten ryhmien kanssa toimimista, erityisesti ohjaajan näkökulmasta. Keskeisimmät työvaiheet olivat aineiston kerääminen, teoriataustan luominen, omien havaintojen reflektointi, asiantuntija- ja henkilökuntahaastattelut sekä mallin luominen. Opinnäytetyöprosessi alkoi syyskuussa 2020 ja työ esiteltiin huhtikuussa 2021.</p> <p>Työn tuloksena syntyi Eerikkilän ohjaajille opas, joka auttaa ohjaajia epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikan kehittämisessä. Oppaan jaoimme kolmeen osaan. Ensimmäinen osa sisältää teoriaa. Toinen osa muodostuu pre-, act- ja post -näkökulmista. Kolmannessa, viimeisessä osiossa koko työn tavoite ja tulos on tiivistetty yhdelle sivulle. Ryhmädynamiikan kehittäminen ainoastaan käytännössä on lähes mahdotonta, joten oppaamme korostaa tapaamisten ulkopuolella tapahtuvan toiminnan arvoa.</p> <p>Oppaan avulla Eerikkilän Urheiluopiston ohjaajien toimintatavat yhtenäistyvät. Työ antaa konkreettisia toimia ja tavoitteita, joilla urheiluopiston työntekijät voi jatkaa alkanutta kehitystyötä. Lisäksi työ tukee toiminnan jatkuvuutta.</p>	
Asiasanat Epäsäännölliset ryhmät, ryhmädynamiikka, psykologinen turvallisuus, ryhmäytyminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Ryhmä	3
2.1	Mikä on ryhmä?	3
2.2	Ryhmien luokittelu.....	4
2.3	Ryhmä ympäristössä.....	4
2.4	Ryhmän toiminta	5
2.5	Ryhmäsuhteet.....	7
2.5.1	Roolit ryhmässä	7
2.5.2	Kommunikaatio	7
2.5.3	Valta.....	8
2.5.4	Normit	9
2.6	Ryhmäprosessit	10
2.6.1	Päätöksenteko	10
2.6.2	Tavoitteiden asettaminen	11
2.7	Toiminnan kaksoistavoite.....	12
2.7.1	Tehokas tehtävän suoritus	12
2.7.2	Koheesio.....	13
2.8	Ryhmän kehittymisen vaiheet	15
3	Konflikti	17
3.1	Konfliktin tarkastelu eri selitystasoilta	17
3.2	Ryhmien konfliktityypit.....	18
3.3	Konfliktin synty ryhmän sisälle	19
3.4	Konfliktin synty ryhmien välille.....	20
3.5	Konfliktin ratkaisutapoja	21
3.6	Malli konfliktin ratkaisuun ryhmille	21
3.7	Konfliktin käsittely	22
4	Psykologinen turvallisuus	24
4.1	Itsemääräämisteoria.....	25
5	Eerikkilä	27
5.1	Eerikkilän leiritoimintaa	28
5.2	Eerikkilän leiritoimintaan osallistujista.....	30
6	Työn tavoitteet.....	36
7	Työn vaiheet	37
8	Työn tulokset.....	42
9	Pohdinta.....	43
9.1	Prosessin pohdinta	43
9.2	Menetelmien pohdinta.....	44

9.3 Johtopäätökset.....	46
9.4 Jatkotoimenpiteet ja tulevaisuus	46
Lähteet	48
Liitteet.....	50
Liite 1. Opas epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikan kehittämiseksi	50
Liite 2. Henkilökunnan haastattelujen pohja	60
Liite 3. Aleksi Tossavaisen haastattelun pohja	60

1 Johdanto

Ihmiset kuuluvat elämänsä varrella useisiin eri ryhmiin. Ryhmiä erottaa toisistaan niiden syntymistapa, tavoite, tehokkuus ja koostumus. Epäsäännöllinen ryhmä tarkoittaa ihmisiä, jotka ovat sattumanvaraisesti kokoontuneet samaan paikkaan yhteistä asiaa varten. Epäsäännöllinen ryhmä voi muodostua välittömästi, kuten Eerikkilässä leiriolosuhteissa.

Ryhmä voi muodostua myös pidemmällä aikavälillä, kun ihmiset huomaavat kohtaavansa usein yhteisen asian äärellä. Epäsäännöllisen ryhmän syntymistä voidaan myös pitää tilanteen ja olosuhteiden aiheuttamana seurauksena (O'Connell & Cuthbertson 2009, 90). Keskeinen piirre juuri muodostuneelle epäsäännölliselle ryhmälle on heikko sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne.

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Eerikkilän Urheiluopiston kanssa, joka on yksi 11 valtakunnallisesta urheiluopistosta eli koulutuskeskuksista. Eerikkilän keskeistä osaamista ovat suomalaisen terveystieteiden kehittäminen ja valmennuskeskuspalvelut. Eerikkilän Urheiluopistolla pidetään vuosittain yli sata leiriä, joissa ryhmäkoostumus on epäsäännöllinen. Epäsäännöllisissä ryhmissä usein yli puolet pelaajista saapuu leirille ensimmäistä kertaa ja ilman kavereitaan. Elintärkeä kysymys, mihin opinnäytetyö pyrkii vastaamaan, on: "Miten epäsäännöllisestä ryhmästä voi rakentaa tehokkaasti suoriutuvan ryhmän?"

Työn tavoitteena on luoda opas, joka auttaa kehittämään epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikkaa. Työssä käsitellään ryhmää, epäsäännöllistä ryhmää ja motivaatiota. Työn ajatuksia voi soveltaa muihinkin kuin epäsäännöllisiin ryhmiin ja löytää keinoja parantaa ryhmädynamiikkaa sekä vaikutuksia motivaatioon. Olemme tarkastelleet epäsäännöllisiä ryhmiä Eerikkilän kontekstissa, mutta oppaan tarkoituksena on palvella myös muissa olosuhteissa toimivia epäsäännöllisiä ryhmiä. Kohderyhmänä ovat lapset ja nuoret, 7-15-vuotiaat, mutta vinkkejä on sovellettavissa aikuisiin asti. Työn taustalla ovat sekä omat että toimeksiantajan havaitsemat kehityskohteet Eerikkilän leiritoiminnassa. Eerikkilä haluaa tarjota mahdollisimman laadukkaan leirikokemuksen jokaiselle, ja ryhmädynamiikka on elintärkeä osa onnistunutta leiriä.

Oppaan tavoitteena on edesauttaa ohjaajia luomaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Kaikki jäsenet saavat olla omia itsejään, jokaisella on mahdollisuus onnistua ja epäonnistua sekä pyritään luomaan positiivinen leirikokemus. Oppaassa käydään läpi ryhmän ja epäsäännöllisen ryhmän piirteitä, konkreettisia vinkkejä, miten kehittää ryhmädynamiikkaa ja miten tämä vaikuttaa jäsenten motivaatioon. Opas auttaa ohjaajia tunnistamaan ryhmän toiminnan aikana syntyviä erilaisia haasteita ja vahvuuksia. Lisäksi se opastaa, mitä kan-

nattaa ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa ennen kuin epäsäännöllinen ryhmä koontuu. Opas ottaa myös huomioon ajan epäsäännöllisen ryhmän kokoontumisen jälkeen.

Oppaan vinkkejä tulee käyttöön Eerikkilän leiritoiminnassa ja ne auttavat leirien ohjaajia käytännön toteutuksessa. Tavoitteena on, että opas edesauttaa ohjaajaa paremman ryhmädynamiikan luomiseen. Työn avulla halutaan korostaa ryhmädynamiikan merkitystä epäsäännöllisen ryhmän toiminnassa.

2 Ryhmä

2.1 Mikä on ryhmä?

Ryhmää voidaan kuvata monien erilaisten tunnusmerkkien avulla. Rovio, Lintunen ja Salmi (2008, 21) kuvaavat kirjassa "Ryhmäilmiöt liikunnassa" tunnusmerkeiksi jäsenten määrää, yhteistä tehtävää, riippuvuutta toisistaan sekä tietoisuutta omasta jäsenyydestä ja ryhmän jäsenistä. Näiden lisäksi vuorovaikutus, toisiin vaikuttaminen sekä ryhmärakenteet ja -dynamiikka ovat ryhmän tunnusmerkkejä.

Yhteinen tehtävä on usein tärkeä kriteeri ryhmään liittymiselle. Yhteisen tavoitteen saavuttaminen edellyttää yhteistyötä, joten jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia. Vuorovaikutuksen avulla jäsenet pyrkivät vaikuttamaan toisiinsa ja tämän myötä ryhmään muodostuu rakenteita, kuten ryhmäsuhteiden verkkoja. Epäsäännölliseen ryhmään liittymisen taustalla voivat olla usein yksilölliset syyt, kuten itsensä kehittäminen, uusien kavereiden saaminen tai uudessa ympäristössä toimiminen. Ryhmän lainalaisuuksiin vaikuttaa merkittävästi ryhmän koko. Muutokset ryhmän koossa vaikuttavat jäsenten käyttäytymiseen.

Historia, tutkimukset ja arjen kokemukset ovat osoittaneet, että kokoamalla parhaat yksilöt yhteen ei välttämättä saada parasta tulosta. On keskeistä ymmärtää ryhmän toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja mihin ryhmä toiminnallaan vaikuttaa. Kriittinen kysymys kuuluukin: "Miten joukosta yksilöitä voi rakentaa tehokkaasti yhdessä suoriutuvan ryhmän?" Etenkin liikuntapsykologia on pyrkinyt etsimään vastauksia tähän kysymykseen.

Yksilön näkökulmasta ryhmätilanne on merkittävä. Ihminen löytää oman yksilöllisyytensä ryhmässä peilaamalla ja samaistumalla. Ryhmätilanteessa ihminen jäsentää jatkuvasti minuuttansa suhteessa palautteeseen, jota muut toiminnasta antavat (Rovio ym 2008, 14). Wilfred Bionin mukaan (1979) ryhmän jäsenen käyttäytymiseen vaikuttaa jatkuvasti se, minkä koemme ryhmän asenteeksi itseämme kohtaan. Tämä käsitys saa meidät tietoisesti tai tiedostamatta toimimaan sen mukaisesti.

David Johnson ja Frank Johnson (2006, 12) kokevat ihmisten haluavan kuulua ryhmään niiden historiallisen merkittävyyden takia. Suhteuttaessamme näkemykset omaan leirikontekstiimme Johnsonien ajatuksia tulisi kuitenkin hieman problematisoida. Emme voi olettaa kaikkien leiriläisten haluavan olla välittömästi osa ryhmää perustuen ryhmien historialliseen merkittävyyteen. Jokaisen ryhmän jäsenen kohdalla meidän tulisikin päästä pois perusolettamuksesta, että he haluavat olla osa ryhmää. Jäsenet on kohdattava yksilöinä,

joilla on omat halunsa ja tarpeensa uuden ryhmän osalta. Pyrkimyksemme ollessa leiriläisten ryhmädynamiikan kehittäminen on hyvä muistaa, että epäsäännöllinen ryhmäkoostumus ja leiriolosuhteet voivat ohjata yksilöitä pois Johnsonien ajatuksesta, että ryhmään tulisi kuulua, koska aina ennenkin on kuuluttu. Uusi ympäristö, ryhmä ja arjesta poikkeavat toimintatavat voivat osoittautua leiriläisille haasteellisiksi ja ohjata heidät pois ryhmän toiminnasta välttääkseen epä mukavuusalueelle joutumisen.

2.2 Ryhmien luokittelu

Ihmiset kuuluvat elämänsä varrella useisiin eri ryhmiin. Ryhmiä erottaa toisistaan niiden syntymistapa, tarkoitus ja koostumus. Jokainen ihminen kuuluu syntyessään primääriryhmään, joka koostuu perheestä ja läheisistä ihmisistä. Primaariryhmä kestää usein läpi ihmisen elämän ja ryhmän päätehtävänä voidaan pitää psykologisten perustarpeiden täyttämistä. (O'Connell & Curthbertson 2009, 90.)

Sekundaariryhmät syntyvät usein yhteisen tavoitteen tai ongelman seurauksena. Sekundaariryhmät eivät ole kestoilta useinkaan yhtä pitkiä kuin primääriryhmät. Kestoon vaikuttaa usein tavoitteen saavuttaminen tai alkuperäisen ongelman ratkaiseminen. Syy ryhmän ylläpitämiseen voi siis poistua. Sekundaariryhmät voivat syntyä täysin tiedostaen ja tarkkaan suunnitellusti. (O'Connell & Curthbertson 2009, 90.)

Epäsäännöllinen ryhmä tarkoittaa ihmisiä, jotka ovat sattumanvaraisesti kokoontuneet samaan paikkaan yhteistä asiaa varten. Epäsäännöllinen ryhmä voi muodostua välittömästi, kuten Eerikkilässä leiriolosuhteissa. Ryhmä voi muodostua myös pidemmällä aikavälillä ihmisten kohdatessa useaan otteeseen yhteisen asian äärellä. Epäsäännöllisen ryhmän syntymistä voidaan myös pitää tilanteen ja olosuhteiden aiheuttamana seurauksena. (O'Connell & Curthbertson 2009, 90.) Yhteenvetona voimme todeta, että vaihtelevuus epäsäännöllisten ryhmien välillä voi olla hyvin suurta ryhmän muodostumisen, toiminnan ja koostumuksen suhteen. Alekski Tossavainen kertoi asiantuntijahaastattelussamme, että epäsäännöllisen ryhmän tavoitteen tulisi olla todella selkeä ja nopeasti omaksuttava. Tavoite epäsäännölliselle ryhmälle voidaan luoda myös jo ennen tapaamista. Kun ryhmä muodostuu, se voi yhdessä pohtia toimenpiteitä, kuinka tavoite tulisi saavuttaa.

2.3 Ryhmä ympäristössä

Yleisesti kaikki ihmiset kuuluvat ainakin yhteen tai useampaan ryhmään. Nykyään lähes kaikki, mitä teemme, on sidoksissa ympärillä toimiviin ryhmiin, oli kyseessä sitten jokin toiminto tai sosiaalinen kanssakäyminen. David Johnsonin ja Frank Johnsonin toteavat, että jokaiseen elämän osa-alueeseen vaikuttavat ympärillä olevat ryhmät ja erityisesti niiden

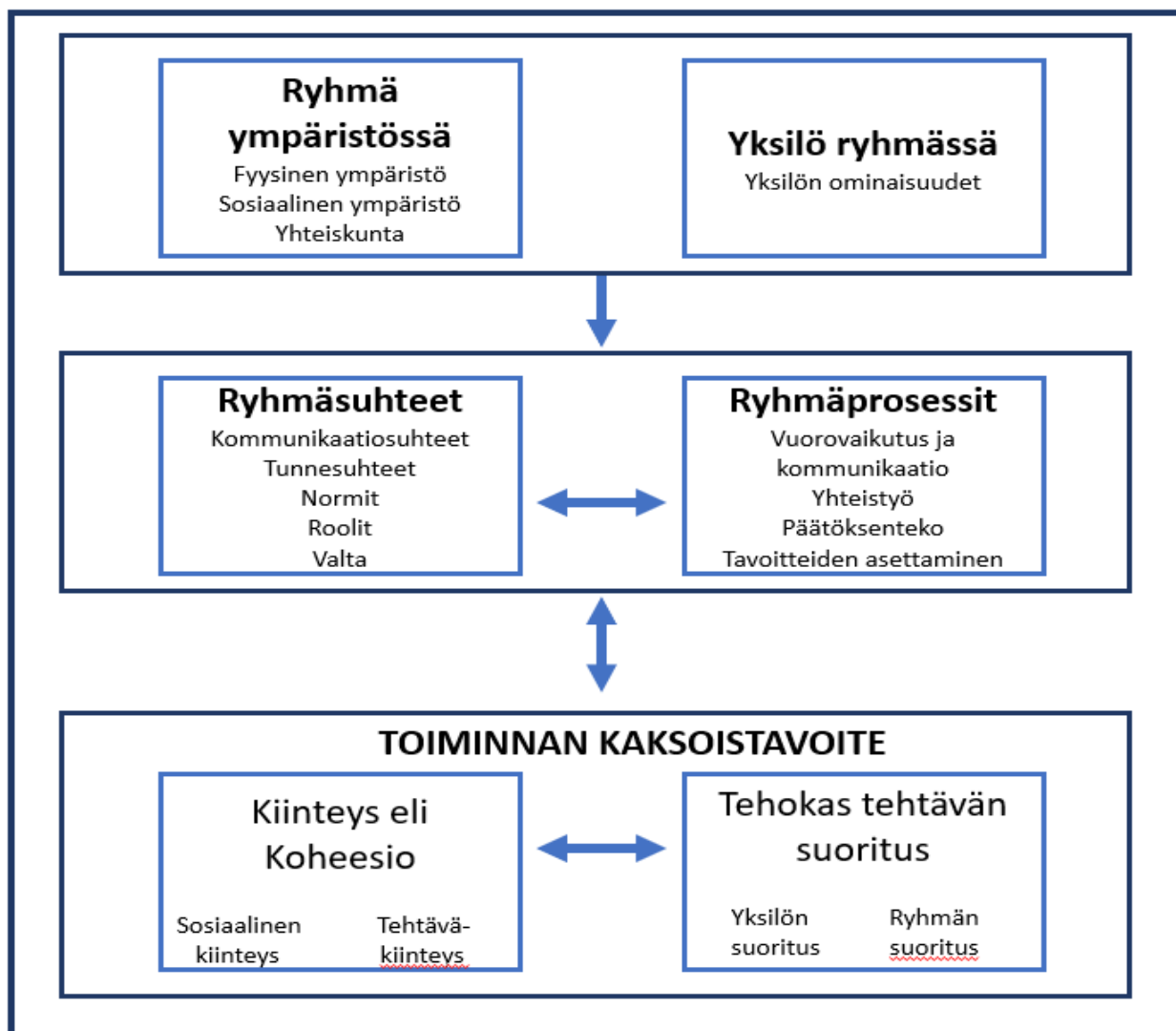
toiminnan tehokkuus. Saadakse ympärillä toimivista ryhmistä maksimaalisen hyödyn irti tulisi jokaisen yksilön pyrkiä tiedostamaan, kuinka ja miksi ryhmä toimii (Johnson & Johnson 2006, 12). Yksilön ollessa tietoinen ryhmän toiminnasta voi hän luoda ja ylläpitää merkityksellisiä ihmissuhteita menestyksekkäästi, sekä oppia huomattavasti tehokkaammin ryhmän toimintatavoista. Ihmissuhteiden luominen helpottuu merkittävästi, kun ymmärrys toimintatavoista sisäistetään. Toimintatapojen sisäistäminen ehkäisee konfliktien syntyä ja toiminta ryhmän sisällä jatkuu avoimena ja aktiivisena. Kun yksilö on aktiivisen ryhmän jäsen, hän pääsee harjoittamaan pienryhmä- ja sosiaalisia taitoja säännöllisesti. Tämän seurauksena läheisiä ihmissuhteita syntyy lisää ja taidot vanhojen suhteiden ylläpitämiseen monipuolistuvat. (Johnson & Johnson 2006, 13.)

Työskenteleminen osana ryhmää luo yksilön kannalta useita positiivisia vaikutuksia. Ryhmätöiden vaikutukset näkyvät positiivisesti työn laadussa, psyykkisessä hyvinvoinnissa ja ihmissuhteissa. Oppiminen ryhmässä on yksilöille kannattavaa myös sen tehokkuuden ja monipuolisuuden takia (Johnson & Johnson 2006, 13). Arvioitaessa ryhmätyöskentelyn positiivisia vaikutuksia huomionarvoista on, että toivottujen vaikutusten esiintuminen vaatii toimivan ryhmädynamiikan. Työskentely voi pahimmillaan olla yksilölle vastenmielistä ja heikentää hänen psyykkistä hyvinvointiaan sekä ihmissuhteiden merkittävyyttä. Välttääksemme ryhmän mahdolliset negatiiviset vaikutukset tulisi ryhmädynamiikkaa vaalia ja kehittää erilaisten mallien avulla.

David Johnson ja Frank Johnson mainitsevat myös, että tietoisuus ryhmän dynamiikasta vaikuttaa positiivisesti psyykkisen hyvinvoinnin varmistamisessa. Ryhmän luoma tukiverkosta edesauttaa psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitoa, koska vertaistukea ja apua on saatavilla. Ryhmän positiiviset vaikutukset ilmenevät yleensä myös parantuneena stressinsietokykyinä ja taitona päästä vastoinkäymisistä yli normaalia nopeammin (Johnson & Johnson 2006, 12). Saadaksemme ryhmästä positiiviset vaikutukset irti meidän tulee tarkastella ryhmän toimintaa.

2.4 Ryhmän toiminta

Ryhmän toimintaa voidaan hahmotella Rovion ym. (2008, 16) käsitteellisen mallin avulla (kuva 1). Tämä malli toimii hyvänä viitekehysenä ryhmän toiminnan edistämiseen. Malli edesauttaa ohjaajan toimintaa siihen, millä tavoin hän pyrkii vaikuttamaan ryhmään ja mitä osa-alueita pyritään edistämään (Rovio ym. 2008, 16).



Kuva 1. Ryhmän toiminta (mukailtu Rovio ym. 2008)

Ympäristö, jossa ryhmä kokoontuu, muodostaa toiminnan lähtökohdan. Ryhmän muodostuessa on erityisen tärkeää kartoittaa, millaisia ominaisuuksia, kykyjä ja resursseja ryhmässä on käytettävissä. Joukkueen perustehtävän suorittaminen on kiinni edellä mainittujen ominaisuuksien hyödyntämisestä. (Rovio ym. 2008, 17.) Vuorovaikutus, kommunikaatio ja yhteistyö ovat esimerkkejä ryhmäprosesseista. Ne tuottavat ihmissuhdejärjestelmiä ryhmän sisälle. Syntyneet suhdejärjestelmät, ryhmäsuhteet, ohjaavat ja suuntaavat ryhmän toimintaa. Syntyneet ryhmäprosessit ja -suhteet vaikuttavat ryhmän kiinteyteen sekä yksilön ja ryhmän suoritukseen eli toiminnan kaksoistavoitteen saavuttamiseen. Tavoitteen saavuttaminen tai saavuttamatta jääminen taas linkittyy ryhmäsuhteisiin ja -prosesseihin.

Ryhmä on moniulotteinen ja vaikeasti kontrolloitava kokonaisuus. Jo lyhyessäkin ajassa ryhmässä tapahtuu lukematon määrä erilaisia asioita. Ryhmän jäsenten määrän kasvaessa vuorovaikutussuhteiden ja -verkostojen määrä kasvaa valtaisesti. Vuorovaikutusta

tapahtuu runsaasti myös nonverbaalisesti esimerkiksi elein ja ilmein. On hyvä muistaa, että toisen ryhmäläisen huomioiminen on myös toisen huomiotta jättämistä. Ryhmän toimintaan liittyvien havaintojen tekeminen on lähtökohta onnistuneille ohjausteille.

2.5 Ryhmäsuhteet

2.5.1 Roolit ryhmässä

Ryhmän toiminnan optimoimiseksi olisi hyvä, että eri rooleja ja taitoja olisi ryhmän sisällä mahdollisimman monipuolisesti, sillä kaikki roolit eivät ole ryhmässä tasa-arvoisia. Yleisesti roolit jakautuvat taitojen ja yhteisen tavoitteen perusteella. (Kopakkala 2005, 111). Usein roolit pyritään jakamaan niin, että jokainen pääsisi hyödyntämään osaamistaan tehokkaasti.

Ryhmädynamiikkaa kehittäessä on tärkeä ymmärtää, mitä rooleja toiminta vaatii. Ruth Meredith Belbin on luonut tutkimuksiin perustuen listan, jossa on ryhmän tehokkaaseen toimintaan vaadittavat roolit. Roolit ovat keksijä, tiedustelija, tekijä, takoja, viimeistelijä, arvioida, diplomaatti ja kokoaja. (Kopakkala 2005, 112.) Belbinin mukaan yksi ryhmän jäsen pystyy toteuttamaan enintään kahta roolia onnistuneesti. Hän uskoo myös, että roolien jakautuminen perustuu osin ihmisen synnynnäisiin piirteisiin. Rooleja ei siis suoraan jaeta vaan ihmiset hakeutuvat itselleen luontaisiin rooleihin. Belbin korostaa roolien monipuolisuuden tärkeyttä. Ryhmä ei kykene olemaan tehokas, jos monta ihmistä pyrkii hoitamaan samaa roolia. Roolien määrä ja tarve riippuu ryhmän toiminnasta ja tavoitteista. (Kopakkala 2005, 111.)

2.5.2 Kommunikaatio

Ryhmän tehokas toiminta edellyttää kommunikaatiota jäsenten kesken. Kommunikaatio kuvastaa kaikkea jäsenten kesken tapahtuvaa kanssakäymistä. Ryhmän sisäistä kommunikaatiota David Johnson ja Frank Johnson kuvaavat tapahtumaksi, jossa yksi ryhmän jäsen lähettää viestin yhdelle tai useammalle jäsenelle pyrkimyksenä vaikuttaa heidän mieliteisiinsä tai käyttäytymiseensä. Kommunikaatio on Johnsonien mukaan tehokasta, kun ryhmä ymmärtää viestin sanoman juuri siten kuin lähettäjä oli sen alun perin tarkoittanut. (Johnson & Johnson 2006, 133.)

Ryhmän tehokas kommunikointi perustuu vahvasti kolmeen eri tekijään. Ensimmäinen edellytys tehokkaaseen kommunikointiin on ryhmäläisten viestin lähetys- ja vastaanotto- taidot (Johnson & Johnson 2006, 146). Kyseisten taitojen tulee olla tarpeeksi hyvällä tasolla halutessamme kommunikoinnista tehokasta. Viestin lähetystaito tarkoittaa kaikkia

eleitä, joiden avulla toisiin ryhmäläisiin pyritään vaikuttamaan. Viestin vastaanottotaito perustuu muun muassa kykyyn kuunnella ja ymmärtää sanoma ja eleet siten kuin puhuja on ne tarkoittanut.

Ryhmän sisäiset normit ja kommunikointiin liittyvät käytännöt määrittelevät myös suurilta osin viestinnän tehokkuutta (Johnson & Johnson 2006, 146). Ryhmän normit ja vuorovaikutukseen liittyvät käytännöt lisäävät keskustelun tasa-arvoisuutta, oikeudenmukaisuutta sekä mielekkyyttä. Viimeisenä tehokkaan kommunikoinnin edellytyksenä voidaan pitää vuorovaikutuksen vastavuoroisuutta ja sitä, miten viesti kulkee ryhmän sisällä (Johnson & Johnson 2006, 146). On hyvin tärkeää, että jokainen pääsee ääneen ja kokee voivansa vaikuttaa ryhmän toimintaan.

Ryhmälle viestiminen tapahtuu osin tiedostaen, mutta paljolti myös tiedostamatta. Haastavaa ryhmän kommunikoinnista tekee se, että ryhmän jäsen viestii ryhmälle jokaisella eleellään. Ryhmän jäsenet kommunikoivat keskenään aina nähdessään, kuullessaan ja koskiessaan toisiaan. Kommunikointi on siis jatkuva ja moniulotteinen prosessi, jossa tulisi koko ajan lähettää, vastaanottaa ja tulkita ryhmän jäsenten viestejä. (Johnson & Johnson 2006, 134.) Epäsäännölliset ryhmät aiheuttavat kommunikointiin omat haasteensa. Ryhmän yksilöillä voi olla esimerkiksi paljon ikäeroa sekä erilaiset taustat, tavoitteet ja arvot, jotka johtavat eri tapoihin kommunikoida. Kommunikoinnin tehokkuuden lisäämiseksi tulee käyttää resursseja viestinnän helpottamiseen ja selkeyttämiseen.

2.5.3 Valta

Vallalla ryhmässä tarkoitetaan ryhmän jäsenten välisiä valtasuhteita. Suhteeseen tarvitaan sekä vallankäyttäjä että vastarooli. Valtaa on sillä, johon reagoidaan ja jota katsellaan sekä kuunnellaan muita enemmän. Jos henkilö sivuutetaan tai esimerkiksi hänen ehdotuksiinsa ei tartuta, hänellä ei ole valtatusta. Mitä kiinteämpi valtasuhteet ovat, sitä jäsentyneempää ryhmän toiminta yleensä on. Silloin vallitsee valtasuhteiden eli yksilöiden keskinäinen valta on yhtä suuri, eikä kukaan määrää muita. (Rovio ym. 2008, 74.)

Sosiaalipsykologien John Frenchin ja Bertram Ravenin mukaan valta voi perustua palkitsemiseen, rankaisemiseen, laillisuuteen, asiantuntemukseen tai samaistumiseen. Palkitsemisella tavoitellaan esimerkiksi ohjaajalta aiempaa suurempaa vastuuta, huomiota tai hyväksyntää. Jos valta perustuu rankaisemiseen, se voi pakottaa yksilön toimimaan tahdonvastaisesti ja aiheuttaa negatiivista jatkuvuutta sekä ryhmän kulttuuria. (Rovio ym. 2008, 75.) Laillisuus on yhdessä sovittu asema ja rooli. Siihen liittyvät velvollisuudet, kuten

ryhmän kapteenina toimiminen. Asiantuntijan valta on pätevyyttä tehtävässä ja asiantuntijat ovat arvostettuja ryhmän edustamissa keskeisissä taidoissa. Valta voi perustua myös samaistumiseen tai haluun olla arvostetun henkilön kaltainen. Tällöin henkilö on pidetty, arvostettu ja karismaattinen, esimerkiksi mainio joukkuepelaaja. (Rovio ym. 2008, 75.)

Usein valta vetää ryhmän jäseniä puoleensa. Valtaa käyttävät muodostavat keskenään ystävyysuhteita ja useasti esimerkiksi taitavat pelaajat tulevat hyvin juttuun keskenään. Ohjaajan tulee kiinnittää huomiota, kenellä ryhmässä on valtaa ja millaista valtaa. Tarkkailun perusteella näkee, miten ryhmän päätöksenteko ohjautuu ja kuka mitenkään valtaa käyttää.

2.5.4 Normit

Normit ovat ryhmän toimintaan kohdistuvia sääntöjä ja odotuksia. Normien eli toimintasääntöjen avulla jäsenet toimivat yhdenmukaisesti sekä osoitetaan millainen käytös sallittua ja mikä kiellettyä. Toimivat normit jäsentävät ryhmän toimintaa ja luovat turvaa. (Rovio ym. 2008, 65.) Toimivat toimintasäännöt ohjaavat esimerkiksi vuorovaikutusta positiivisempaan ja rakentavampaan suuntaan.

Toimintasäännöt jaetaan virallisiin ja epävirallisiin sääntöihin. Virallisia, tietoisia sääntöjä ovat muun muassa turvallisuusohjeet ja työskentelytavat. Epävirallisia, kirjoittamattomia käsityksiä voi olla esimerkiksi puheenaiheet tai pukeutuminen. Kukin ryhmän jäsen tuo toimintaan mukanaan sääntöjä aiemmista ryhmäkokemuksista ja viitekehyksistään. Uudet toimintasäännöt syntyvät hitaasti, kun ryhmäläiset testaavat ensin sallitun käyttäytymisen rajoja. Yhteisen toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta jäsenten käyttäytyminen yhdenmukaistuu asteittain (Rovio ym. 2008, 65).

Juurtuneet normit muuttuvat hitaasti ja uusien toimintatapojen omaksuminen ottaa aikansa. On erittäin tärkeää, että ryhmän tapaamisen alussa toimintasääntöihin kiinnitetään erityistä huomioita ja kaikki ovat samalla sivulla. Esimerkiksi ongelmia saattaa tulla yksilöiden kanssa, jotka ovat olleet tapaamisissa aiemmin, mutta toimintasäännöt ovat muuttuneet tai niitä noudatetaan aiempaa jämäkämmin. Tällöin on tärkeää perustella, miksi säännöt ovat muuttuneet tai on tärkeää noudattaa niitä.

Välinpitämätön asenne sääntöjä kohtaan heikentää lopulta suoritusta ja ilmapiiriä. Välillä jämäkkä puuttuminen normien laiminlyömiseen saattaa kohentaa ryhmän suoritusta merkittävästi. Toisaalta liian aggressiivinen reagoiminen taas pelottaa ryhmän jäseniä. Kult-

tuurimme määrittelee paljon käsityksiä siitä, miten ryhmässä tulisi toimia. Usein suomalaiset arvostavat muun muassa vaatimattomuutta sekä hiljaista ja ahkeraa työntekoa (Rovio ym. 2008, 65).

Ryhmän normit koetaan usein negatiivisiksi ja rajoittaviksi. Toisaalta ne ovat yksilön näkökulmasta juuri sitä, sillä ryhmän jäsen ei voi toteuttaa itseään miten tahansa. Toimivat normit kuitenkin vähentävät epävarmuutta ja helpottavat jäseniä kohti parempaa käytöstä. Ryhmässä yksilöt sopeuttavat omaa käytöstään sen mukaan, minkä he tulkitsevat olevan muiden arvio sopivasta toimintatavasta. Muiden arviot toimivat ikään kuin peilinä yksilön käyttäytymiselle. Kun normi on muodostunut, se alkaa ohjata yksilön käyttäytymistä, vaikka hän ei olisi enää samassa ryhmätilanteessa. (Rovio ym. 2008, 65.)

Tavoite on, että yksilöt sisäistävät säännöt ja noudattavat niitä itsenäisesti ja vapaaehtoisesti. Aina tilanne ei kuitenkaan toteudu ja ohjaajan toiminnalla on suuri merkitys normien muodostumiseen. Usein vallankäyttäjille sallitaan enemmän poikkeamaa ryhmän säännöistä kuin heille, joilla ei ole valtaa (Rovio ym. 2008, 65). Ohjaajan näkökulmasta on kriittistä pysyä tarvittaessa tiukkana myös vallankäyttäjien kanssa ja havaita ketkä venyttävät sääntöjä tai noudattavat niitä esimerkillisesti.

2.6 Ryhmäprosessit

2.6.1 Päätöksenteko

Onnistuneiden päätösten tekeminen ryhmissä on olennaista pyrkiessään tehokkaaseen ryhmän toimintaan. Tehokkaasti päätöksiin kykenevät ryhmät jakavat yleisesti useitakin samoja piirteitä ja käytäntöjä (Johnson & Johnson 2006, 268). Edellytys tehokkaaseen päätöksentekoon on kaikkien ryhmäläisten osallistaminen. Osallistaminen varmistaa, että kaikki ryhmän resurssit hyödynnetään. Resurssien hyödyntäminen nopeuttaa päätöksentekoa sekä antaa useita eri näkökulmia konfliktin ratkaisuun, joka yleisesti parantaa päätöksenteon laatua. Osallistamista voidaan pitää myös todella tärkeänä päätöksenteossa, koska osallistaminen sitouttaa kaikkia ryhmän jäseniä muuttuviin toimintatapoihin tai tavoitteisiin. (Johnson & Johnson 2006, 276.)

David Johnson ja Frank Johnson nostavat esille viisi tekijää, jotka heidän mielestään perustelevat, miksi ryhmän tulisi tehdä päätökset yhdessä, eikä yksilöiden johtamana. Ensimmäisenä he mainitsevat koko ryhmän resurssien ja osaamisen hyödyntämisen. Ajankäytöllisesti on myös ryhmän kannalta tehokasta pohtia päätöksiä yhdessä. Ratkaistaessa asiaa koko ryhmän kesken voi joltain henkilöltä löytyä sopiva ratkaisumalli nopeasti, jolloin

yksilön ei tarvitse käyttää aikaa tiedon etsimiseen tai luomiseen. Päätöksen oikeudenmukaisuus ja toimivuus on myös suuremmalla todennäköisyydellä parempi, kun koko ryhmää osallistetaan. Päätöksen tekeminen yhdessä on hyödyllistä ryhmälle myös sen takia, että muutoksen käytäntöönpano on tehokkaampaa, kun kaikki ovat olleet yhdessä tekemässä päätöstä. Silloin kaikki ryhmäläiset tietävät, mitä päätös tarkoittaa ja miten se vaikuttaa heidän työnkuvaansa omalta ja koko ryhmän osalta. Ryhmissä päätösten tekeminen yhdessä on tärkeää, koska se sitouttaa ja varmistaa, että kaikki tietävät sovitut säännöt ja yhteisen tavoitteen. Päätösten yhdessä tekeminen on myös oiva keino motivoida ja edistää ryhmäläisten yhteenkuuluvuuden tunnetta.

2.6.2 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteet antavat kaikelle tekemiselle suunnan ja tarkoituksen (Johnson & Johnson 2006, 70). Tavoitteiden avulla ohjaaja pystyy perustelemaan pelaajille, miksi asioita tehdään ja miten asioita tehdään. Yhteinen tavoitteenasettelu on myös tärkeää, jotta pystymme vaatimaan toinen toisiltamme sitoutumista tavoitteisiin, jotka parantavat leiritoiminnan tehokkuutta huomattavasti. Yhdessä asetettu tavoite toimii myös loistavana motivoijana läpi leirien. David Johnson ja Frank Johnson näkevät, että yhteiset tavoitteet ovat avainasemassa myös konfliktin ratkaisun välineenä. Johnsonien mielestä konflikti ratkeaa, kun tavoite selkeytetään tai asetetaan uudelleen. Tavoite toimii lisäksi mittarina toiminnan onnistumisen analysoimisessa (Johnson & Johnson 2006, 70).

Onnistunut tavoitteenasettelu vaatii ryhmältä paljon. Johnsonit mainitsevat useita eri tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon pyrkimyksenämme luoda tavoitteita, jotka heijastuvat ryhmän toimintaan positiivisesti. Ensiksi tavoitteesta tulisi luoda tarpeeksi selkeä ja helposti mitattava. Tavoitteen selkeys mahdollistaa sen, että ryhmäläiset tietävät, mitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tulee tehdä. Tavoitteen tulisi myös olla ajankohtainen, tärkeä ja realistinen jokaiselle ryhmän jäsenelle. Onnistunut tavoite ohjaa ryhmäläisiä rakentamaan uusia ja vahvistamaan vanhoja ryhmän sisäisiä suhteita. Tavoitteen merkityksellisyys kaikille ryhmäläisille voi siis parantaa heidän sisäistä dynamiikkaa, koska heillä on tällöin aitosyy ja halu toimia yhdessä.

Tärkeää ryhmän tavoitteessa on muistaa se, että pyrkiessä yhteiseen tavoitteeseen voi myös saavuttaa omat henkilökohtaiset tavoitteet. Yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen ei voi siis olla oman kehittymisen ja tavoitteiden kanssa ristiriidassa. Viimeisenä nostona Johnsonit sanovat, että yhteiseen tavoitteeseen pyrkimisen pitäisi tuoda haasteita jokaiselle yksilölle. Tavoite tulisi tilanteen muuttuessa olla helposti muokattavissa ja tavoitteen saavuttamiselle tulisi myös asettaa aikaraja (Johnson & Johnson 2006, 79).

2.7 Toiminnan kaksoistavoite

2.7.1 Tehokas tehtävän suoritus

Tehokkaan ryhmän luominen on pitkäjänteinen prosessi, joka vaatii ryhmältä sisäistä halua pyrkiä jatkuvaan kehitykseen. Ryhmän tehokkuuden määrittäminen on aina tapauskohtaista, mutta David Johnson ja Frank Johnson näkevät, että tehokkuuden määrittely voidaan jakaa kolmeen perusedellytykseen. Johnsonit uskovat, että ryhmän tulisi pystyä saavuttamaan tavoitteensa, säilyttämään avoin vuorovaikutus sekä sopeutumaan ympärillä oleviin ryhmiin, haasteisiin ja muutoksiin ollakseen tehokas (Johnson & Johnson 2006, 25). Tehokkaan ryhmän rakentaminen ei ole lineaarisesti kehittyvä prosessi. Ryhmä pystyy toki hetkellisesti olemaan tehokas, mutta muuttuvat ulkoiset ja sisäiset tekijät voivat hetkellisesti vaikuttaa ryhmän tehokkuuteen negatiivisesti. Kehityksen epälineaarisuudesta johtuen meidän tulisi arvioida ryhmän kehitystä laajemmalla aikavälillä. Kehityksen arviointi on hyvä tehdä säännöllisesti, jotta saa mahdollisimman luotettavan kuvan tehokkuuden lisääntymisestä.

Malli tehokkaan ryhmän luomiseen

David Johnson ja Frank Johnson ovat luoneet ryhmille seitsemän vaihetta sisältävän mallin. Mallin tarkoitus on luoda ryhmästä mahdollisimman tehokas (Johnson & Johnson 2006, 25). Malli sopii tasosta ja ryhmän koostumuksesta riippuen lähes kaikille ryhmille. Epäsäännöllisten ryhmien kohdalla ohjaajan tai ryhmän vetäjän merkitys korostuu, koska malli edellyttää, että kaikki jäsenet kykenevät olemaan toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Vasta säännöllisen vuorovaikutus mahdollisuuden turvattua voi mallin viedä käytäntöön.

Mallin ensimmäinen vaihe ohjeistaa ryhmää luomaan yhteisesti tavoitteen, johon jokainen ryhmän jäsen pystyy samaistumaan. Samaistuminen tavoitteeseen sitoo ryhmän jäseniä yhteiseen toimintaan (Johnson & Johnson 2006, 25). Myös ryhmän jäsenet kykenevät samaistumaan helpommin toisiinsa ja heidän rooleihinsa, koska kaikki ovat tietoisia ryhmän suunnasta ja päämäärästä. Toinen vaihe vaatii ryhmäläisiltä avointa ja vastavuoroista vuorovaikutusta. Vuorovaikutus mahdollistaa uusien toimintatapojen, ideoiden ja mielipiteiden esittämisen ja rehellisen käsittelyn (Johnson & Johnson 2006, 25).

Mallin kolmas vaihe muistuttaa, että kaikilla tulisi olla yhdenvertainen mahdollisuus osallistua sekä johtaa ryhmän toimintaa. Jokaiselle ryhmän jäsenelle tulisi siis antaa mahdollisuus ottaa vastuuta ryhmän toiminnasta. Kaikkien jäsenien tulisi myös saada olla osa ha-

luttua ryhmän toimintaa niin toivoessaan. (Johnson & Johnson 2006, 25.) Ryhmädynamiikan luomisen kannalta on tärkeää, että vastuut jakautuvat yksilöiden toiveista huolimatta tasaisesti. Sopiva työkuorma ja vastuu takaavat tehokkaan työpanoksen ryhmän eduksi. Liiallinen vastuunotto ja osallistuminen voi uuvuttaa jäsentä sekä pahimmassa tapauksessa hidastaa ryhmän kehittymistä ja vähentää toiminnan tehokkuutta.

Neljäs vaihe on päätösvallan jakautuminen ryhmän jäsenten kesken. Johnsonit huomauttavat, että tehokkuuden lisäämiseksi päätösvaltaa tulisi tilanteen mukaan pystyä silti antamaan lisää ryhmäläisille, jotka sitä tarvitsevat. Mallin neljäs vaihe kuvastaa hyvin, kuinka ryhmän tulee pystyä sopeutumaan nopeasti ollakseen mahdollisimman tehokas.

Mallin viides vaihe ohjeistaa ryhmää tekemään päätökset yhteisymmärryksessä (Johnson & Johnson 2006, 26). Päätösten tapahtuessa yhteisymmärryksessä on konfliktin syntyminen epätodennäköistä, joka varmistaa tehokkaan toiminnan jatkumisen. Yhteisymmärryksessä tehdyt päätökset myös sitouttavat ryhmän jäseniä yhteiseen toimintaan. Johnsonit kokevat kuitenkin, että päätöksentekoprosessia tulisi tarkastella suhteessa käytössä olevaan aikaan, resursseihin ja päätöksen tärkeyteen (Johnson & Johnson 2006, 26). Tehokkuuden optimoimiseksi kaikkia päätöksiä ei tarvitse tehdä koko ryhmän kesken. Päätöksissä tulisi kuitenkin huomioida muiden toiveet ja mielipiteet mahdollisuuksien mukaan.

Kuudennessa vaiheessa ryhmää kehoitetaan luomaan hallittuja konfliktitilanteita, joissa mielipiteitä ja kokemuksia saa jakaa vapaasti. Vaiheen tarkoitus on luoda uusia toimintatapoja konfliktin purkamisen lopputulemana. Konfliktin ratkaisutapana Johnsonit ehdottavat neuvottelua. (Johnson & Johnson 2006, 26.) Mallin kuudes vaihe voidaan rinnastaa itseaiheutettuun konfliktiin. Vaiheen tarkoitus on haastaa muiden ryhmäläisten näkemykset ja toimintatavat hallitussa ympäristössä. Konfliktin ratkaisu pakottaa itsetutkiskeluun ja oman työn reflektointiin, jonka tehtyään ryhmän tehokkuus voi jälleen lisääntyä.

Mallin viimeinen vaihe velvoittaa ryhmän jäseniä kohtaamaan työssään esiintyvät konfliktitilanteet (Johnson & Johnson 2006, 26). Vain kohtaamalla konflikti ja ottamalla se puheeksi pystyy ryhmä sen ratkaisemaan. Konfliktin ratkaiseminen nopeasti, kaikkia osapuolia miellyttäen on kiistatta vaikeaa, mutta edellytys ryhmän tehokkuuden takaamiseksi.

2.7.2 Koheesio

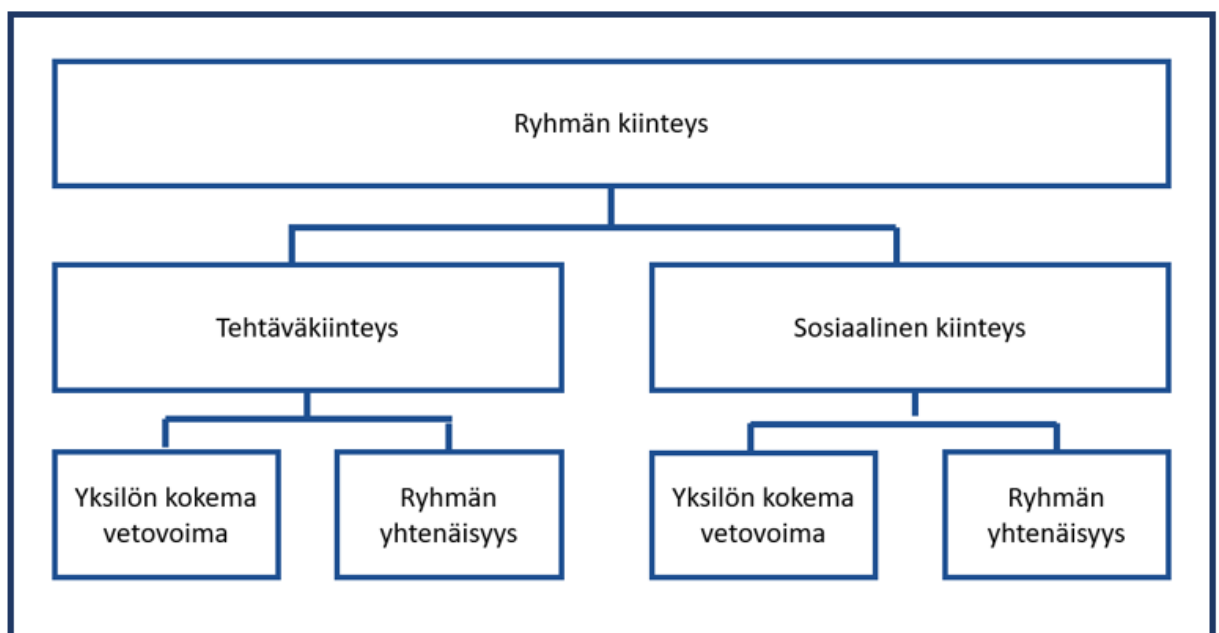
Koheesio eli kiinteytys on merkittävä pienryhmäominaisuus, koska se vaikuttaa jokaista ryhmää ja ryhmän jäsentä. Liikuntapsykologisen määritelmän mukaan kiinteydellä tarkoite-

taan “dynaamista prosessia, joka ilmenee ryhmän pyrkimyksenä pysyä koossa ja yhtenäisenä suorittaessa ryhmän perustehtävää” (Carron, Brawley & Widmeyer 1998, 213). Määritelmän mukaan kiinteys koostuu neljästä perusominaisuudesta; moniulotteisuus, dynaamisuus, tehtäväkoheesio ja sosiaalinen koheesio.

Ryhmä voi olla yhtenäinen harjoituksissa, vaikka ulkopuolella jäsenet eivät ole ystäviä keskenään. Toisessa ryhmässä tilanne voi olla päinvastainen ja kolmannessa jokin väli-muoto. Ryhmä on aina moniulotteinen kokonaisuus. Ilmiönä kiinteys on aina dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva. Ryhmän kiinteys ei ole pysyvää ja tietynä hetkenä kiinteä ryhmä ei välttämättä ole sitä tulevaisuudessa. Ryhmän kiinteys voi liittyä vahvasti sen tehtävään. Jokaisella ryhmällä on tarkoitus ja yhteinen päämäärä, joiden vuoksi se kokoontuu. Esimerkiksi jalkapallon pelaajien kokoontuessa leirille on leiri kokoontumisen syy ja toimintaa motivoiva voima on jalkapallon pelaaminen.

Kiinteys voi kohdistua myös jäsenten välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Positiiviset tunnesiteet saattavat olla ryhmän kiinteyttä edistävä voima. Jotkut jäsenet saattavat tuntea toisensa jo entuudestaan, mutta usein sosiaaliset suhteet kehittyvät ryhmän elinkaaren mukaan.

Carronin 1982 kehittänyt malli auttaa tarkastelemaan ryhmän kiinteyttä tehtävä- ja sosiaalisesta näkökulmasta. Toimintaa voidaan mitata sen mukaan, kuinka paljon vetoa yksilö tuntee tehtävää tai ryhmää kohtaan, yksilön kokema vetovoima. Lisäksi kuinka yhtenäiseksi ryhmä koetaan sosiaalisesti tai tehtävää suorittaessa, ryhmän yhtenäisyys.



Kuva 2. Ryhmän kiinteiden käsitteellinen malli (mukailtu Carron ym. 1985)

Kiinteyttä tulee arvioida säännöllisesti eri näkökulmista. Tehtäväkiinteyden näkökulmasta ohjaaja voi arvioida esimerkiksi, kuinka mielellään jäsenet saapuvat harjoituksiin, kuinka vetovoimaiseksi harjoitteet sekä oma tehtävä ja ryhmän tehtävä koetaan, kuinka tehtävässä kehitytään ja kuinka yhtenäinen ryhmä on tehtävää suorittaessaan (Rovio ym. 2008, 162). Sosiaalisen kiinteyden osalta tulee arvioida, kuinka tärkeiksi muut ryhmän jäsenet koetaan, kuinka heidän kanssaan viihdytään, kuinka mielellään ryhmään tullaan ja kuinka yhtenäiseksi ryhmä sosiaalisesti koetaan.

Usein ryhmähengestä puhuttaessa puhutaan vain sosiaalisesta puolesta. Arvioiminen tulee kuitenkin kohdistaa myös tehtävään. Kiinteyks on yhtenäisyyttä perustehtävän suorittamisessa sekä vetovoimaisuuden tunteita harjoittelua ja pelaamista kohtaan (Rovio 2008, 163). Tehtävä yhdistää ja motivoi jäseniä. Jos tehtävän suorittaminen ei suju, vaikutukset näkyvät myös sosiaalisissa suhteissa. Carronin ym. 2002 tekemän analyysin mukaan kiinteyden ja suorituksen välinen yhteys on vastavuoroinen: kiinteyks edistää ryhmän suoritusta, joka vuorostaan edistää kiinteyttä (Rovio 2008, 164). Kiinteyden edistämässä ohjaajalla on merkittävä rooli. Ohjaajan tulee ottaa huomioon muun muassa ryhmän tilanne, jäsenten yksilöllisyys ja toimintaympäristö. Alkavan ryhmän osalta huomio on hyvä kohdistaa turvallisuuden luomiseen ja tehtävien selkeyttämiseen (Rovio ym. 2008, 174).

Kiinteyks ei välttämättä ole aina positiivinen asia. Esimerkiksi erään kyselytutkimuksen mukaan sosiaaliseen kiinteyteen liitettiin tehtäväkiinteyttä useammin haitallisia tekijöitä, kuten tehottomampi tehtävän suorittaminen ja heikompi tehtävään keskittyminen sekä sitoutuminen (Hardy ym. 2005).

2.8 Ryhmän kehittymisen vaiheet

Tarkastellessa ryhmän kehittymistä on tärkeä muistaa, että kyseessä on prosessi, johon vaikuttaa useita ryhmän sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Helpottaakseen ryhmien kehittymisen seurantaan yhdysvaltalainen tutkija Bruce Tuckman loi mallin, joka purkaa ja jäsentele kehittymisen vaiheita. Tuckmanin mallin mukaan ryhmän kehitys voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat muodostus-, kuohunta-, sopimis-, toiminta- ja lopetusvaihe. (Kopakkala 2005, 48.)

Muodostusvaihe kuvaa ryhmän ensihetkiä yhdessä. Tavoitteita, toimintatapoja ja rooleja vielä rakennetaan ja etsitään. Vaiheessa yleinen tunnetila on turvallinen ja kaikki jäsenet tuntevat itsensä hyväksytyksi ryhmään. Ryhmän muodostusvaihetta varjostaa kuitenkin

epävarmuus tulevasta, koska tavoite, roolit ja käytännöt eivät ole vielä selviä. Epävarmuudesta huolimatta vaiheessa ei yleensä esiinny konflikteja, koska jäsenten käytös on alkuun hyvin varovaista ja huomaavaista muita ryhmäläisiä kohtaan. (Kopakkala 2005, 49.)

Kuohuntavaiheessa konflikteja esiintyy runsaasti ryhmän sisällä. Syynä konflikteille on yksilöiden halu ilmaista oma mielipiteensä ryhmän sisällä, vaikka se ei olisi linjassa muiden kanssa asetettujen tavoitteiden, käytäntöjen tai roolien suhteen. Vaiheen yleisiä tunnetiloja ovat ristiriita ja pettymys. Olennaista kuitenkin on jokaisen ryhmäläisen panos tavoitteen eteen, jotta ryhmä pääsee kokonaisuutena eteenpäin. (Kopakkala 2005, 50.) Vaihe ryhmädynamiikan kehittämisen kannalta on tärkeä, koska vaihe mahdollistaa konfliktien ratkaisun seurauksena syntyneet uudistetut tavoitteet ja toimintatavat.

Sopimisvaiheessa ryhmädynamiikka paranee yhteistyön, avoimuuden ja lisääntyneen motivaation seurauksena. Konflikteja voi olla, mutta selkeästi vähemmän verrattuna kuohuntavaiheeseen. Syynä konfliktien vähenemiseen on työnkuvien ja tavoitteen selkeytyminen (Kopakkala 2005, 50). Sopimisvaiheessa ilmapiiri ryhmässä on yleensä rento, avoin ja miellyttävä.

Onnistunut toimintavaihe kuvaa ryhmää, joka on saavuttanut tavoitteensa yhteistyön seurauksena. Ryhmä käyttää toimintavaiheessa tehokkaasti resurssinsa, viestii avoimesti, muokkaa työnkuvia vahvuuksien ja kehityskohteiden ehdoilla sekä kykenee luoviin ratkaisuihin. Konfliktejakaan ei synny, koska ryhmäläiset hyväksyvät toisensa erilaisuuksineen ja kokevat kaikki ryhmäläiset itsensä mukaan lukien tärkeäksi osaksi toimivaa kokonaisuutta. Ilmapiiri ryhmäläisten välillä on joustava ja tukeva. (Kopakkala 2005, 51.)

Lopuksi ryhmän lopetusvaihe kuvastaa yhteistoiminnan päättymistä. Yleisesti päättymisen jälkeen tavoitteet ja vuorovaikutus vähenevät tai jopa poistuvat kokonaan ryhmän jäsenten kesken. Ilmapiiri voi vaihdella laajasti esimerkiksi pettymyksestä iloon tai huojentumiseen.

3 Konflikti

Kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, on aina mahdollisuus konfliktiin. Konflikti voi syntyä lähes mistä tahansa aiheesta ja sillä voi olla merkittävät vaikutukset. Usein konflikteista ja niiden vaikutuksista keskustellaan negatiiviseen sävyyn sekä haitallisten näkökulmien löytämiseksi. Tosiasiassa tietyt konfliktit voivat edesauttaa positiivisia vaikutuksia. Informaatioteknologiayhtiö Keanen toimitusjohtaja on todennut konfliktista näin: "Pysymme yhdessä tekemään hirvittäviä päätöksiä. Mutta silloin, kun ihmiset voivat vapaasti ilmaista mielipiteitään, myös erineviä, voi syntyä taikaa. Mitä enemmän ideoita on esillä ne voivat edesauttaa uusiin havaintoihin, jotka voivat johtaa merkittäviin parannuksiin sekä innovaatioihin," (Hitt, Black, & Porter 2005, 474).

Hitt, Black ja Porter (2005, 475) toteavat, että tutkijat ovat yleisesti löytäneet kaksi tyypillistä ryhmäkonfliktia: tehtäväkonflikti ja suhdekonflikti. Tehtäväkonfliktissa konflikti syntyy erilaisista ajatuksista ryhmän kohtaamia haasteita kohtaan. Tutkimukset osoittavat, että jonkinlainen tehtäväkonflikti on usein hyödyllinen ryhmälle. Konfliktista voi tulla erityisen hyödyllinen, jos se kohdistuu kompleksiseen tai vähemmän rutiininomaiseen tehtävään. Suhdekonflikti on yleisesti haitallinen ryhmää kohtaan. Se keskittyy ihmisten välisiin eroihin ja sen on sanottu olevan myös "emotionaalinen konflikti". Tämän tyyppinen konflikti yleensä lamauttaa ryhmää eikä edesauta uusien ideoiden tai ratkaisujen löytämistä.

Konfliktin syntyessä ilmenee erineviä mielipiteitä. Tehtäväkonflikti voi syntyä esimerkiksi, jos tehtävä on monitulkintainen, ryhmän jäsenet ajattelevat eri tavoin tavoitteista ja päämääristä tai resurssien puutteesta tavoitteiden saavuttamiseen. Suhdekonfliktin aiheuttajat voivat olla ihmisten erilaiset arvot ja tyyli tai ryhmän status- ja väestöerot. Konfliktissa voivat myös yhdistyä erilaiset syyt. Mitä erilaisemmat ja monimutkaisemmat syyt aiheuttavat konfliktin, sitä vaikeampaa sen ratkaiseminen on.

Konfliktien vaikutus ryhmän rooleihin on usein hieman ristiriitainen. Kopakkala kuvaa konfliktien kärjistävän ja jaottelevan rooleja entisestään. Konfliktien negatiivinen vaikutus on ryhmän joustavuuden ja muutosvalmiuden heikentyminen (Kopakkala 2005, 109.). Positiivinen vaikutus on roolien selkeyttäminen. Konfliktin ratkaisu on myös loistava tilaisuus jakaa rooleja ryhmän kesken.

3.1 Konfliktin tarkastelu eri selitystasoilta

Puhuessamme konfliktista käytämme tiedostamattakin jotain selitystasoa auttaaksemme kuulijaa ymmärtämään ristiriidan mahdollisimman selkeästi omasta näkökulmastamme.

Selitystaso tarkoittaa siis näkökulmaa, jonka avulla konfliktin eri osa-alueita pyritään kuvailemaan. Selitystason valinta auttaa konfliktin syntymisen ja seurauksien jäsentelyä. (Kopakkala 2005, 198.)

Saadaksemme tarkemman ja kokonaisvaltaisemman käsityksen yksittäisestä konfliktista on tärkeää pyrkiä näkemään ristiriita mahdollisimman monelta eri selitystasolta. Konfliktin selitystason hahmottaminen ja tulevan sekä menneen vaikutukset konfliktiin auttavat ristiriidan ratkaisemisessa ja positiivisten vaikutusten esiintuomisessa. Kolme laajinta selitystasoa ovat kulttuuri-, yhteiskunta- ja johtamisen tasot. Kyseisissä selitystasoissa konfliktia lähdetään hahmottamaan ja purkamaan osana varsin laajaa kokonaisuutta. Konfliktia voidaan myös tarkastella organisaation ryhmien välisten ristiriitojen tasolta. Suppein tarkastelun taso on yksilöiden välisten tai sisäisten ristiriitojen taso. (Kopakkala 2005, 199.)

3.2 Ryhmien konfliktityypit

Aiemmin mainittujen tehtävä- ja suhdekonfliktien lisäksi Michael West jakaa ryhmissä ilmenevät konfliktit kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäinen konfliktityyppi koskee ryhmän tavoitteita. West mainitsee, että konfliktit liittyen ryhmän tavoitteisiin voivat olla seurauksiltaan varsin positiivisia, koska ne pakottavat löytämään uusia näkökulmia ja toimintamalleja ryhmän työskentelyyn. Konfliktin liittyessä tavoitteisiin seuraa usein tavoitteiden uudelleen asettelua, joka antaa uuden päämäärän ja toimintatavat, joiden mukaan työskennellään. (Kopakkala 2005, 201.) Tavoitteisiin liittyvä konflikti on hyvä esimerkki ryhmässä esiintyvistä tehtäväkonfliktista. Huomioitavaa on kuitenkin, että tavoitteisiin liittyvän konfliktin kääntäminen voimavaraksi vaatii hyvin oppimishaluisen ja pätevän ryhmän.

Toisessa konfliktityypissä ryhmien ristiriidat voivat myös koskea eri työskentelyprosesseja. Työskentelyprosessit voivat aiheuttaa konfliktin, jos ryhmässä koetaan, että työn roolit ja vallankäyttö eivät ole oikeassa suhteessa toisiinsa. (Kopakkala 2005, 201.) Westin esittelemässä konfliktityypissä on suhdekonfliktin piirteitä. Kyseinen konfliktityyppi ei edesauta ryhmän työskentelyä aikavälistä riippumatta.

Viimeisenä konfliktityyppinä West esittelee organisaation aiheuttamat konfliktit ryhmän sisälle (Kopakkala 2005, 201). Konfliktityyppi on hyvin yleinen, koska lähes aina ryhmä työskentelee osana isompaa organisaatiota. Syitä konfliktien syntymiselle voi tilanteesta riippuen olla useita. Yleisimmät syyt kyseiseen konfliktityyppiin ovat epäselvyys rooleista, tavoitteista, vallankäytöstä ja epäoikeudenmukaiseksi koettu palkkajärjestelmä (Kopakkala 2005, 204).

3.3 Konfliktin synty ryhmän sisälle

Syitä konfliktien syntymiseen ryhmän sisälle voi ryhmän tavoitteista ja koostumuksesta riippuen olla useita. Oleellista on kuitenkin tiedostaa, että ihmisten vuorovaikutus sisältää luonnostaan konfliktitilanteita (Kopakkala 2005, 191). Konflikteja ei voi siis välttää. Ristiriita ilmenee usein vain muutaman hengen välisenä jännitteenä, mutta peilaa vahvasti koko ryhmän sisällä vallitsevan epäselvyyden ja tyytymättömyyden tilaa (Kopakkala 2005, 194). Konfliktin ilmetessä ryhmän tavoitteena tulisi olla konfliktin lähteen tunnistaminen ja aktiivinen ratkaisu ryhmän jatkuvan kehityksen takaamiseksi.

Konflikti voi syntyä ryhmän sisälle, kun ryhmän jäsenten kesken syntyy erimielisyyttä, joka johtaa keskinäiseen välttelyyn (Kopakkala 2005, 191). Jäsenten välttäessä toisiaan ryhmän toiminta pysähtyy ja seurauksena on ristiriita, joka on ratkottava päästäkseen toiminnassa eteenpäin. Ihmisen luontainen reaktio ristiriitaan on joko taistella tai paeta tilannetta kokonaan. Välttely on ryhmän toiminnalle hyvin haitallista, koska yhteistyön välttäminen ei vie ryhmää kohti sen tavoitetta.

Ryhmän jäsenten persoonalliset roolit toisiaan kohtaan voivat myös aiheuttaa konfliktin (Kopakkala 2005, 192). Ryhmässä vallitsevien suhteiden muuttuminen voi vaikuttaa negatiivisesti toiminnan tehokkuuteen ja mielekkyyteen. Ryhmän sosiometria voi laskea persoonallisten roolien syntymisen seurauksena (Kopakkala 2005, 191). Pahimmassa tapauksessa persoonalliset roolit aiheuttavat konfliktin, mutta ryhmän jäsenten väliset roolit ja suhteet voivat toimia myös päinvastoin voimavarana ja toiminnan tehokkuutta lisäävänä tekijänä.

Konflikti voi syntyä täysin ryhmän ulkopuolisista tekijöistä. Ulkopuoliset tekijät asettavat usein ryhmän jäseniä eriarvoisiin asemiin, mikä voi laukaista konfliktin. Myös ryhmäläisille tiedossa olevat tulevaisuuden suunnitelmat voivat aiheuttaa konfliktin. Yksilöiden ryhmän ulkopuoliset elämäntilanteet ja asemat ovat usein ryhmän sisäiseen konfliktiin johtaneita syitä. (Kopakkala 2005, 192.)

Timothy O`Connel ja Brent Cuthbertson jakavat konfliktin syntymiseen johtaneet tekijät osittain samoin kuin Kopakkala. Molemmat nostavat esille ihmissuhteiden vaikutuksen konfliktien syntymiseen. O`Connell ja Cuthbertson painottavat ihmissuhteiden lisäksi toimintatapojen sekä tavoitteiden vaikutusta konfliktien syntymiseen ryhmissä.

Epäsäännöllisten ja huonosti organisoitujen toimintatapojen aiheuttama konflikti ilmenee usein seurauksena heikosta johtamisesta (O`Connell & Cuthbertson 2009, 88). Ryhmää

johdettaessa on luotava yhteisymmärrys toimintatapojen suhteen välttääkseen konfliktien syntymisen. Ryhmän tavoitteita koskevan konfliktin O`Connell ja Cuthbertson näkevät positiivisena asiana ryhmän kehittymisen suhteen. He kokevat myös, että ryhmien tärkeimpiä ratkaisuja ovat juuri tavoitteiden uudelleen asettelun suora seuraus. Tavoitteiden muuttuminen tarkoittaa lähes väistämättä toiminnan muuttumista. Toimintaa koskevien muutosten ollessa hyviä ryhmän toiminta kehittyy automaattisesti. Mutta toiminnan heikentyessä konflikti voikin syntyä nimenomaan ryhmän tavoitteeseen liittyen.

Eräs tärkeä yksilön ja ryhmien sisäisten ja ulkoisten konfliktien aiheuttaja on kilpailu. Syynä konfliktien syntymiseen ovat kilpailemisen päättymisen toisen osapuolen voittoon ja toisen osapuolen häviöön. Toinen osapuolista joutuu aina kokemaan ristiriidan, häviämisen seurauksena. (O`Connell & Cuthbertson 2005, 89.) Konflikti syntyy, koska tavoitteeseen ei päästy joko joukkueena tai yksilönä.

Konfliktiin johtaneita syitä voi siis olla useita monista eri lähteistä johtuen. Konfliktin sattuessa syitä tulisi pohtia mahdollisimman laaja-alaisesti myös ryhmän ulkopuolisista tekijöistä. Koska konflikti ilmenee ryhmän sisällä, koetaan se myös usein ryhmän sisäisistä tekijöistä johtuvaksi. Todellisuudessa konfliktin syntyminen on usein pidempi prosessi, johon vaikuttavat niin ryhmän sisäiset kuin ulkoiset tekijät.

3.4 Konfliktin synty ryhmien välille

Tarkastellessa konfliktien syntymistä eri ryhmien välille on huomioitava, kuinka ihmiset käyttäytyvät luonnostaan kokiessaan olevansa aidosti ryhmän jäseniä. Kun ihminen kokee olevansa ryhmän jäsen, hän samaistuu hyvin vahvasti ryhmäläisiinsä. Seurauksena on ryhmään soveliaiden käyttäytymismallien omaksuminen ja omien ryhmäläisten suosiminen. Konfliktien syntymisen näkökulmasta käyttäytyminen on riskialtista, koska käyttäytymismallit ja ryhmäläisten suosiminen tapahtuvat muiden ryhmien ja tiimien kustannuksella. (Kopakkala 2005, 194.)

Ryhmään samaistuminen aiheuttaa myös ulkopuolisten ryhmien uhan tunnetta, joka vahvistaa oman ryhmän sisällä yhteenkuuluvuuden tunnetta entisestään. Yhteenkuuluvuuden tunteen kasvamista voidaan pitää positiivisena asiana, mutta yhteenkuuluvuuden kasvaminen toisten ryhmien erilaisuudesta johtuen voi tuottaa haasteensa. Ryhmän on kyettävä hahmottamaan oma asemansa ja toimintamallinsa suhteessa ympärillä toimiviin ryhmiin säilyttääkseen oikeudenmukaisen ja avoimen suhteen. Erojen kasvaessa liian suureksi on konflikti ryhmien välillä hyvin todennäköistä, koska ryhmillä on luonnostaan taipumus keskinäiseen kilpailuun, vihamielisyyteen ja kateuteen. (Kopakkala 2005, 194.)

3.5 Konfliktin ratkaisutapoja

Konfliktin ratkaisutapoja on useita. Ratkaisumenetelmiä tulee aina pohtia ryhmän ja konfliktin koostumuksesta ja tilanteesta riippuen. Punaisena lankana konfliktin ratkaisussa voidaan kuitenkin pitää ratkaisun ajankohtaa ja sitä, miten konflikti johdetaan hyvään lopputulokseen (Kopakkala 2005, 200). Saadakseen konfliktista positiivisen ryhmädynamiikan luomisen kannalta tulisi se ratkaista mahdollisimman nopeasti. Konfliktin välitön ratkaisu varmistaa, ettei konflikti pitkity. Pitkittyessään konfliktin vaikutukset kertaantuvat ja usein konfliktin alkuperäinen syy unohtuu ryhmäläisten henkilökohtaisten erimielisyyksien alta. Konfliktin johtaminen hyvään lopputulokseen tarkoittaa konfliktin perkaamista yhteisvastuullisesti varmistaen, että konflikti ei jää kesken minkään osapuolen kannalta (Kopakkala 2005, 200).

Kopakkala esittelee viisi konfliktin ratkaisutapaa. Ensimmäiset kolme ratkaisutapaa ovat konfliktin välttäminen, omasta näkemyksestä luopuminen tai taistelu (Kopakkala 2005, 200). Konfliktin välttäminen tai omasta näkemyksestään luopuminen koituu ongelmalliseksi, koska silloin ei voi saada haluamaansa. Omasta näkemyksestä taistelemisen ja tahtonsa läpisaamisen tuo hetken mielihyvän, mutta ei ratkaise asiaa pidemmällä aikavälillä, koska ristiriita jää taustalle kytemään. (Kopakkala 2005, 200.)

Konfliktin ratkaisutavat, joihin tulisi pyrkiä ovat sovittelu ja yhteistyössä ratkaisun löytäminen konfliktin molempien puolien kanssa. Kopakkala problematisoi sovittelua konfliktin ratkaisumallina, koska silloin molemmille jää tunne, että he eivät saaneet täysin haluamaansa. Sovittelun positiivinen puoli on konfliktin johtaminen ratkaisuun ja asemaan, joista molemmat ovat tietoisia sekä kokeneet vaikuttaneensa ratkaisun etsimisessä. (Kopakkala 2005, 200.) Luontaisena jatkumona sovittelulle on löytää ratkaisu, johon molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Optimitilanteessa konfliktin ratkettua seuraa tunne, että kaikki yksilöt ovat saaneet itselleen lisäarvoa uuden ratkaisun avulla. Haasteeksi ilmenee uuden asenteen ja toimintatapojen omaksuminen. Kopakkala muistuttaa, että siirtyminen vastakkaisuudesta yhteistyöhön ei ole helppo prosessi.

3.6 Malli konfliktin ratkaisuun ryhmille

Fisher, Ury ja Patton (1999) ovat luoneet mallin konfliktien ratkaisuun, joka soveltuu erityisesti ryhmille. Mallin tavoite on neuvottelun avulla saada konfliktista positiivisia vaikutuksia ryhmän toimintaan. Fisher, Ury ja Patton jakoivat konfliktin ratkaisumallin kolmeen osuuteen. Ensimmäinen vaihe ohjeistaa neuvottelujen alkaessa erottamaan toisistaan ne asiat

ja henkilöt, jotka ovat konfliktiin aiheuttaneet. Henkilöiden erottaminen toisistaan ja konfliktin aiheen täsmentäminen on erityisen tärkeää, jotta konflikti ei etene henkilöiden väliseksi valta- ja mielipidetaisteluksi. (Kopakkala 2005, 203.) Päästäkseen käsittelemään työnteokoon liittyviä ristiriitoja tehokkaasti tulisi ensimmäinen vaihe toteuttaa mahdollisimman nopeasti. Erottelun ja konfliktin täsmentämisen viivästyessä vaarana on, että konfliktia aletaan purkamaan ryhmäläisten persoonallisuuksien, motiivien ja keskinäisten suhteiden kautta. (Kopakkala 2005, 203.)

Konfliktin ratkaisumallin toisessa vaiheessa tulisi selvittää konfliktin osapuolten todelliset motiivit. Kopakkala muistuttaa, että usein alkuperäiset konfliktiin johtaneet mielipiteet eivät vastaa niitä arvoja ja tavoitteita, joita tulevaisuudessa halutaan toteuttaa. (Kopakkala 2005, 203.) Osapuolten motiiveja tulisi siten tarkastella suhteessa ryhmän tulevaisuuden suunnitelmiin.

Konfliktin osapuolten, aiheen ja tavoitteiden erottelun sekä tarkastelun jälkeen tulisi löytää neuvottelun seurauksena ratkaisu, joka olisi mieluisa kaikille osapuolille. Mieluisan ratkaisun löytäminen vaatii neuvotteluissa luovuutta ja ennakkoluulottomuutta uusia toimintatapoja kohtaan. Kopakkala suosittelee osapuolia pohtimaan konkreettisia merkkejä siitä, että ratkaisu todella on positiivinen molemmille osapuolille. Pelkkien mielikuvien ja puheiden varaan ei tulisi jäädä. (Kopakkala 2005, 204.) Mallin vahvuus konfliktin ratkaisussa on sen tarkka ongelman ja osapuolien jäsentely. Mallin tavoite on perata konfliktin osat mahdollisimman pieniksi kokonaisuuksiksi, jotta neuvoteltaessa osapuolilla olisi selkeä näkemys, kuinka ratkaisu voitaisiin löytää.

Mallia tulisi kuitenkin problematisoida, koska ajatus osapuolten vilpittömästä halusta ratkaista ristiriita välittömästi voi joissain tapauksissa olla osin valheellinen. Mallin ongelmallisuus onkin sen toteuttamiseen vaadittu nopea toiminta. Konflikti aiheuttaa usein ristiriitaisia tunteita, jotka ajavat osapuolia muihin konfliktin ratkaisumuotoihin, kuten välttämiseen, luopumiseen ja omasta näkemyksestään taisteluun.

3.7 Konfliktin käsittely

Konfliktin käsittelyllä kuvataan yleisesti yksilön tapaa lähestyä konfliktitilannetta. Jokainen yksilö lähestyy konfliktia itselleen luontaisella tavalla. Kaikkien lähestymistavat eroavat toisistaan johtuen aiemmin konflikteissa opituista käyttäytymismalleista ja omista intresseistä konfliktiin liittyen. Kenneth Thomas ja Ralph Kilmann ovat luoneet mallin, joka pyrkii hahmottelemaan tapoja, kuinka kukin yksilö käsittelee konfliktia. He jakoivat yksilön luontaiset lähestymistavat viiteen eri mahdollisuuteen. Lähestymistapoja ovat kilpaileminen, välttely,

mukautuminen, kompromissi ja yhteistyö. (O'Connell & Cuthbertson 2009, 90.) Tieto siitä, kuinka yksilö lähestyy luontaisesti konfliktia, on erittäin tärkeää, jotta konfliktin purkamiseen kuluisi mahdollisimman vähän aikaa. Konfliktin nopea purkaminen varmistaa ryhmän toiminnan jatkumisen ja mahdollistaa ryhmädynamiikan parantumisen konfliktin ratkaisun seurauksena (O'Connell & Cuthbertson 2009, 90; Thomas & Kilmann 1974).

Lähestymistavoista kilpaileminen ja välttely ovat kiistatta haitallisimmat konfliktin ratkaisemisen kannalta. Yhteistä lähestymistavoissa on yksilön halu saavuttaa vain omat intressinsä. Myös yhteistyön välttäminen on lähestymistavoissa yleistä. Kilpailemisessa kontakti konfliktin toiseen osapuoleen voi säilyä, mutta suora ja avoin vuorovaikutus mahdollisuus puuttuu. (O'Connell & Cuthbertson 2009, 90.) Erityisesti yksilön luontaisen käsittelytavan ollessa haasteellinen konfliktin ratkaisemisen kannalta korostuu sen nopean tunnistamisen tärkeys.

Toivotumpia lähestymistapoja konfliktiin ovat mukautuminen tilanteeseen sekä kompromissin ja yhteistyön tavoittelu. Kyseisiä lähestymistapoja yhdistää halu saavuttaa yhteiset intressit konfliktin osapuolten kesken. Positiivista lähestymistavoissa on myös vuorovaikutuksen säilyminen, joka mahdollistaa konfliktin välittömän käsittelyn. Kompromissin tekeminen ja mukautuminen voi kuitenkin olla ongelmallista, jos osapuoli kokee, että hän on oikeassa ristiriidan suhteen ja joutuu tyytymään epäoikeudenmukaiseen ratkaisuun. Siksi tavoite on saada yksilö lähestymään konfliktia aina yhteistyöhaluisesti. Huomioitavaa kuitenkin on, että yhteistyö ei aina ole tasapuolista ja kannattavaa. Resurssien ja motivaation tason ollessa osapuolten välillä epätasaista, voi konfliktin ratkaisu pitkittyä. (O'Connell & Cuthbertson 2009, 90.) Oikean lähestymistavan määrittely ennen ristiriidan syntymistä on mahdotonta. Yksilön ei tulisi vakioida lähestymistapaansa vaan pyrkiä kohtaamaan konflikti osapuolten ja ratkaisun edellyttämällä tavalla. Tärkeää on tunnistaa sekä oma että toisen osapuolen lähestymistapa, jolloin konfliktin käsittelyssä voidaan edetä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti ratkaisun löytämiseksi.

4 Psykologinen turvallisuus

”Ilmapiirin tukiessa yksilöitä ja antaessa signaaleja, että täällä uskaltaa yrittää ja epäonnistua, mahdollistaa se uuden kokeilun ja itsensä ylittämisen,” toteaa Eerikkilän Urheiluopiston psykologisen valmennuksen vastaava Aleks Tossavainen. Ryhmätoimintaa kehittäessä psykologisesti turvallisen ympäristön luominen on elintärkeää.

Psykologinen turvallisuus kuvaa muun muassa yksilön mahdollisuutta ottaa ihmissuhteiden välinen riski ympäristössään. Kun yksilö laittaa itsensä peliin ja esimerkiksi kysyy kysymyksen, vaatii palautetta, kertoo virheistä tai ehdottaa uutta ideaa, miten muut ryhmän jäsenet reagoivat näihin, jopa itsestään selvyyksiin? Edmondson (2003, 22) esittää, että yksilön sisällä on hiljaisia komentoja, joiden aikana yksilö arvioi, voiko hän tehdä asiansa suhteessa riskiin. ”Jos teen asian X, nauretaanko, haukutaanko tai halveksitaanko minua?” Jos yksilö vastaa mielessään negatiivisesti, hän jättää sanansa sanomatta tai suunnitellun tekonsa tekemättä. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä yksilö uskaltaa tuoda asiansa esille ilman pelkoa epäonnistumisesta ja olla oma itsensä.

Ryhmän kehittymisen ja lopulta hyvien tuloksien saavuttamiseksi vaaditaan rohkeutta, joka aina edellyttää heittäytymistä. Edmondson käy läpi kolme keinoa, joiden avulla on mahdollista edesauttaa psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomista. Ensimmäinen asia on olla tavoitettavissa ja helposti lähestyttävä ihmisille. Huolehtia siitä, että tekee sen mitä lupaa ja varaa aikaa kohtaamiselle. Toinen kohta rohkaisee ihmisiä avoimeen keskusteluun ja pyytämään heiltä palautetta. Kolmas kehottaa toimimaan avoimesti sekä myöntämään oma erehtyväisyytensä. Jos yksilö haluaa, että muut heittäytyvät tilanteeseen, hänen tulee ensin itse heittäytyä.

Edmondson on kehittänyt päteviä kysymyksiä, joilla voi testata ryhmän psykologista turvallisuutta (1999, 2003, 2011). Alla olevat kysymykset on poimittu useammasta Edmondsonin kyselystä, joiden tarkoituksena on selvittää ryhmän psykologisen turvallisuuden tilaa:

1. Uskallan haastaa itseäni ja tehdä virheitä?
2. Jos teen virheitä, niitä ei käytetä minua vastaan?
3. Tässä ryhmässä uskalletaan avoimesti nostaa esiin vaikeitakin asioita ja haasteita?
4. Uskallan sanoa, että en osaa jotain ja pyytää apua?
5. Uskallan olla oma itseni tässä ryhmässä?

Jos yksilöt vastaavat neljään kysymykseen viidestä kyllä, vallitsee ryhmässä todennäköisesti psykologisesti turvallinen ilmapiiri. On kuitenkin tärkeä muistaa tarkkailla psykologisen turvallisuuden tilaa, vaikka ryhmäläiset vastaisivat kaikkiin kysymyksiin kyllä.

Psykologinen turvallisuus ei automaattisesti tarkoita, että ryhmät jäsenet olisivat parhaita ystäviä keskenään tai ryhmässä toimittaisiin ilman paineita tai ongelmia. Enemmän se kuvaa ilmapiiriä, jossa voi keskittyä antoisaan keskusteluun ja toimintaan, joka ennaltaehkäisee ongelmia ja kannustaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä yksilöt kiinnittävät vähemmän huomiota itsesuojeluun, joka estäisi heitä tuomasta ajatuksiaan ilmi. Psykologisesti turvallisen ilmapiirin luontiin voi liittyä rajoitteita ja haasteita. Esimerkiksi moni tutkimus psykologisesta turvallisuudesta on kohdistunut melko pieniin ryhmiin. Harvoin tutkimuksessa on ollut mukana yli 30 hengen ryhmää. Lisäksi psykologinen turvallisuus ei ole itsessään riittävä varmistamaan kehittymistä. Ilman selkeää ja vangitsevaa yhteistä tavoitetta ryhmän jäsenten motivaatio oppimiseen voi heikentyä. Jos yksilöt kokevat tavoitteen merkitykselliseksi, niin sitä suurempi on heidän todennäköisyytensä pyytää apua, palautetta ja tuoda esiin ideoita.

Tavoitellessa psykologisen turvallisuuden luomia mahdollisuuksia tulee ryhmän standardien olla korkeat. Vaikka saavutettaisiin psykologisesti turvallinen ilmapiiriin, ryhmä ei kehity optimaalisella tavalla, mikäli standardit ovat matalat, koska kaikki ovat mukavuusalueellaan. Standardien ollessa korkeat psykologisesti turvallisessa ryhmässä voi tuloksena olla yhteisöllisesti tehokasta oppimista ja korkea suoritustaso (Edmondson 2018, 18). Psykologinen turvallisuus tulisi siis yhdistää aina korkeisiin standardeihin, jotta ilmapiiristä saa kaiken irti.

4.1 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria on tärkeä huomioida, kun tavoitteena on saavuttaa psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Itsemääräämisteoria perustuu kolmen psykologisen perustarpeen kokemiseen, jonka seurauksena sisäinen motivaatio syntyy pelaajalle. Psykologiset perustarpeet ovat koettu autonomia, koettu pätevyys ja koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Kyetessä tarjoamaan leirin pelaajille mahdollisuudet tyydyttää psykologisia perustarpeita voidaan olettaa hänen olevan motivoitunut leiritoimintaa kohtaan. Leiritoiminnan motiivoidessa pelaajaa hän kokee toiminnan sisäisesti motivoivaksi (Jaakkola & Liukkonen, 2017). Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että pelaajan halu toimia tulee puhtaasti häneltä itseltään, eikä ulkoisten tekijöiden seurauksena. Sisäinen motivaatio näyttäytyy yleisesti lei-

rikontekstissa sitoutumisena yhteisiin toimintatapoihin, keskittymisenä ja yrittämisenä. Sisäisen motivaation mahdollistaminen pelaajille on hyvin tärkeää, koska se antaa heille tilaisuuden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin saavuttamiseen (Jaakkola & Liukkonen, 2017).

Koettu autonomia tarkoittaa yksilön mahdollisuutta kontrolloida ja säädellä omaa toimintaansa täysin itse (Jaakkola & Liukkonen, 2017). Autonomian tunnetta voi pyrkiä luomaan yksilölle monin tavoin. Esimerkiksi ryhmien kanssa toimiessa tietyt käytännöt, kuten yleiset säännöt, loppuhuudot, kättelyt ja huonejaot voivat olla täysin ryhmäläisten päätettävissä.

Koetulla pätevyydellä tarkoitetaan yksilön omaa näkemystä kyvykkyydestään toimia eri tilanteissa. Pätevyyden tunne voidaan jaotella neljään alalajiin, jotka ovat koettu sosiaalinen, fyysinen, tunne- ja tiedollinen pätevyys. Koettu pätevyys on tärkeä psykologinen perustarve, koska se on hyvin vahvasti yhteydessä yksilön itsearvostuksen muodostumiseen (Jaakkola & Liukkonen, 2017). Pätevyyden tunnetta voi luoda yksilöille muun muassa erilaisissa tilanteissa kentällä, koulu- tai työtehtävissä, ryhmäaktiiviteeteissa ja luennoilla. Näin voi pyrkiä varmistamaan, että pätevyyden tunteita tulee mahdollisimman monesta eri lähteestä ja koetut pätevyyden tunteet ovat erilaisia.

Hyväksytyksi tulemisen, kuulumisen ja turvallisuuden tunteet muodostavat kokemuksen sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus ilmenee yksilön toiminnassa monella eri tavalla. Kaikilla yksilöillä on luontainen tarve kokea olevansa aidosti ryhmän jäsen ja halu etsiä ryhmästä positiivisia asioita omaan elämään. Yhteenkuuluvuuden tunteen syntyminen ilmenee usein leireillä yksilön haluna kiintyä ryhmään ja sen jäseniin. (Jaakkola & Liukkonen, 2017.) Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteen mahdollistaminen on erityisen tärkeää, koska ryhmän koostumus on epäsäännöllinen. Epäsäännöllisen ryhmäkoostumuksen johdosta todennäköisyys, että pelaajat eivät tunne entuudestaan toisiaan on suurempi. Näin ollen voidaan olettaa, että yksilöt eivät koe vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta vielä leirin alkaessa, joka heikentää psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja sisäisen motivaation syntyä.

Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnusmerkkejä löytyy muun muassa koululiikunnasta. Tunnusmerkkejä on kuusi ja mikäli niitä ilmenee, voidaan tulkita yksilöiden kokevan sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tunnusmerkkejä ovat henkilökohtaisista asioista puhuminen, aktiivinen osallistuminen, vapaa-ajan vietto ohjattujen aktiviteettien ulkopuolella, kokemus ymmärryksen ja arvostuksen molemminpuolisuudesta, ryhmätoimintaan osallistumisesta nauttiminen ja ryhmän sisäisten konfliktien välttäminen. (Jaakkola & Liukkonen, 2017.)

5 Eerikkilä

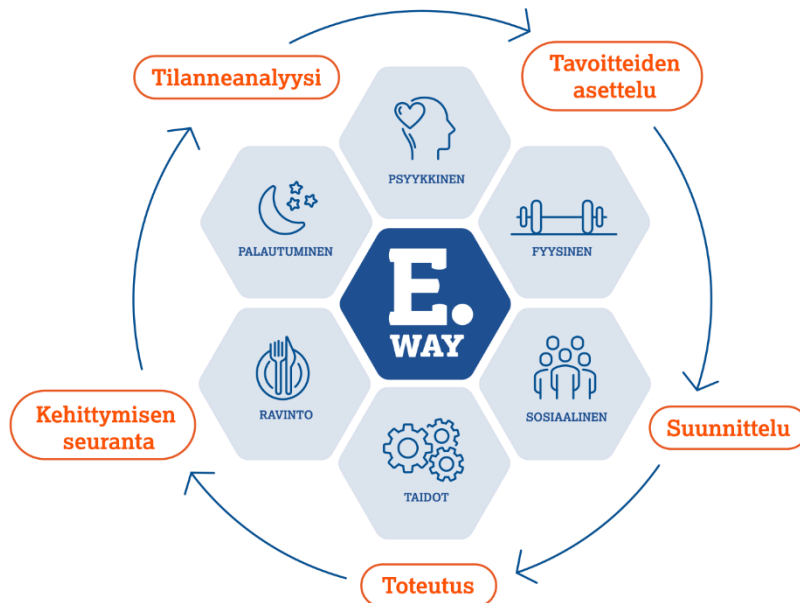
Yleistä

Eerikkilän Urheiluopisto on yksi 11 valtakunnallisesta urheiluopistosta eli koulutuskeskuksesta. Erik Von Frenckellin oli ratkaisevassa roolissa urheiluopiston perustamisessa vuonna 1949. Von Frenckell ajatteli, että ”suomalainen jalkapalloilu ei kehity, ellei Suomessa ole sille omaa valmennuskeskusta.” Näin Eerikkilä syntyi Tammelan luonnonkauniiseen ympäristöön ja Von Frenckellin visio suomalaisen jalkapalloilun kehittämisestä pääsi toteutumaan. Matkan varrella Eerikkilä Sport & Outdoor Resort on kehittynyt huippu-urheilun, liikunta- ja luontoalan sekä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osaamiskeskeksi. Asiakaskunta on laajentunut huippu-urheilusta yrityksiin ja vapaa-ajan matkailijoihin. (Eerikkilä 2021.) Ympäristönä Eerikkilä on tiivis alue, jossa kaikki tarvittavat palvelut ovat lähellä toisiaan. Majoitus, harjoitukset, luennot, ruokailut ja kaikki oheistapahtumat tapahtuvat muutaman sadan metrin päässä toisistaan.

Eerikkilän toimitusjohtaja Petri Jakonen (2021) kertoo, että nykyään Eerikkilän pääasiallinen tehtävä on auttaa jalkapalloa ja salibandyä voimaan hyvin ja menestymään. Eerikkilä pyrkii toteuttamaan missiotaan yhteisen E.Way -filosofian ja sen kautta toteutettavien palveluiden avulla. Eerikkilän keskeistä osaamista ovat suomalaisen terveystuotteen kehittäminen ja valmennuskeskuspalvelut erityisesti jalkapallon ja salibandyn pelaajille. Salibandyn ja jalkapallon valmennuskeskukset sijaitsevat Eerikkilässä ja yhteistyö liittojen kanssa on erittäin tiivistä ja olennainen osa toimintaa. Eerikkilän urheiluopiston ja lajiliittojen strategioiden sekä jalkapallon lajiprosessiraportin perusteella luotiin Sami Hyypiä Akatemia vuonna 2011. Akatemian keskittyy huippu-urheilun vaatimusten mukaisen jalkapallotoiminnan kehittämiseen kaikissa ikäluokissa. Akatemiaa pidetään myös merkittävänä jalkapallon valmennus-, tutkimus- ja kehitystoiminnassa. Vastaava akatemiatoiminta aloitettiin myös salibandyille vuonna 2015 yhteistyössä Salibandyliiton kanssa. Eerikkilän koulutustarjonta vahvistaa strategista kumppanuutta Palloliiton ja Salibandyliiton kanssa; Valmennuksen ammatti- ja erikoisammattitutkinnot sekä täydennyskoulutukset tukevat lajien kehittymistä. Tämän lisäksi Eerikkilässä on mahdollisuus opiskella luontoalan ammattitutkinnoissa luonto- ja eräoppaaksi.

Eerikkilän visio kuuluu: ”Tuloksistaan tunnettu, ihmisen kokonaisvaltaisen kehittämisen ja hyvinvoinnin osaamiskeskus.” Kaiken toiminnan taustalla on yhteinen ajatus ja lähestymistapa, jossa ajatellaan ihmisen hyvinvointia holistiseen ihmiskäsitykseen pohjautuen. E.Way -filosofia (kuva 3) on Eerikkilän oma tapa jäsenellä ihmisen kokonaisvaltaista hy-

vinvointia. E.Way -filosofian mukaan hyvinvointi koostuu palautumisesta, ravinnosta, taidoista, sosiaalisista tekijöistä, fyysisestä hyvinvoinnista ja psyykkisestä osa-alueesta. E.Way on merkittävä osa Eerikkilän toimintaa, koska se määrittelee tavan ajatella, toimia ja palvella. Se on myös osa Eerikkilän kulttuuria ja suuntaa osaamista kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittämiseen ja menestyksen mahdollistamiseen. (Eerikkilä 2021.)



Kuva 3. E.Way -filosofia (Eerikkilä 2021)

Eerikkilän urheiluopisto on todella vaikuttava tekijä liikunnan ja hyvinvoinnin alalla. Vaikutavuuden skaalan huomaa hyvin tarkastellessa asiakaskäyntien ja leirien vuotuista määrää. Leirejä Eerikkilässä järjestetään vuosittain 370, jonka lisäksi järjestetään 60 maajoukkueleiriä ja 62 kehittymisen seurantatapahtumaa. Leirien lisäksi yhteydenpito seuroihin ja asiakkaisiin jatkuu kokonaisvaltaisen kehittymisen seurantaprosessin avulla, johon osallistuu 4100 pelaajaa, 40 seuraa ja 387 valmentajaa. Myös opiskelijoille Eerikkilä on hyvin merkityksellinen paikka. Vuosittain Eerikkilässä vietetään 65 000 opiskelijavuorokautta. Asiakaskäyntejä valmentajien, opiskelijoiden ja urheilijoiden toimesta kertyy 43 000. Opiskelijoita Eerikkilän toiminnassa on mukana vuosittain peräti 220. (Eerikkilä 2021.)

5.1 Eerikkilän leiritoimintaa

Eerikkilässä järjestetään leiritoimintaa ympäri vuoden ja erilaisille ryhmille. Leiritoimintaa on paljon säännöllisille joukkueille ja ryhmille. Tässä kontekstissa säännöllisillä ryhmillä tarkoitetaan esimerkiksi jonkun seuran tiettyä ikäluokkaa, joka harjoittelee viikoittain yhdessä, kuten FC Hongan 2010-syntyneiden joukkue. Lisäksi Eerikkilä järjestää leiritoimin-

taa eri ikäisille epäsäännöllisille ryhmille. Epäsäännöllisinä ryhminä tarkoitetaan tässä yhteydessä ihmisiä, jotka ovat sattumanvaraisesti kokoontuneet samaan paikkaan yhteistä asiaa varten. Yksilöt tulevat ympäri Suomea täysin sattumanvaraisesti tietämättään muista osallistujista. Heidän yhteinen tavoitteensa on usein kehittyä pelaajana juuri Eerikkilän leireillä. Eerikkilässä järjestetään leiritoimintaa epäsäännöllisille ryhmille pääasiassa 7-15-vuotiaille pelaajille.

Yläkoululeirit

Yläkoululeirit ovat osa Eerikkilän leiritoimintaa. Leirit ovat Suomen Olympiakomitean urheiluakatemiaohjelman koordinoimaa toimintaa, jonka tavoitteena on edistää urheilevan nuoren kasvua tavoitteelliseksi urheilijaksi. Yläkoululeirityksessä kehitetään taitoja ja osaamista eri osa-alueilla sekä yhdistetään koulunkäynti ja urheilu. Yläkoululeiritystä järjestetään 11 urheiluopistossa yhteistyössä lajien, koulujen ja urheiluakatemioiden kanssa.

Yläkoululeirimallissa urheiluopisto yhdessä lajiliiton kanssa tarjoaa yläkouluikäiselle urheilijalle leirityskokonaisuuden, joka tarjoaa eväitä arkeen sekä leirien väliselle ajalle. Yläkoululeiritys on erityisen soveltuva nuorille, joiden lajissa vaaditaan erityiset olosuhteet sekä niille oppilaille, joiden koulut eivät kuulu urheiluakatemiaverkostoon. (Olympiakomitea A 2020.) Eerikkilässä yläkoululeirejä järjestetään (2020-2021) jalkapallossa, yleisurheilussa ja salibandyssä. Yhteensä urheilijoita on mukana vuosina 2020-2021 noin 160. Jalkapalloilijoita heistä on noin 100. Lajit toimivat ominaan ja eri lajien leirit ovat yleensä eri ajankohdissa. Urheilijat hakevat vapaaehtoisesti mukaan leireille. Leireille valitaan urheilijat valintaprosessin jälkeen. Kaikki hakijat eivät tule valituksi. Esimerkiksi hyvin alhainen koulumenestys saattaa olla esteenä valituksi tulemiseen.

Tietyn lajin harjoittelemisen lisäksi leireillä ovat tärkeässä osassa koulutehtävien tekeminen, Kasva Urheilijaksi -luennot, joilla käydään läpi muun muassa lepoa ja ravintoa sekä oheisharjoittelu. Leirit ovat hyvin intensiivisiä neljän päivän tapahtumia, joita järjestetään neljä kertaa vuodessa. Leireille osallistuvat pelaajat valitaan lukuvuodeksi kerrallaan, joten samat urheilijat osallistuvat neljälle leirille vuoden aikana.

Jalkapallossa leiriläiset on jaettu 7. luokkalaisiin poikiin sekä tyttöihin ja 8.-9. luokkalaisiin tyttöihin ja poikiin. Leireille osallistuvat tulevat ympäri Suomea ja hyvin erilaisista ympäristöistä. Pelaajia saapuu leireille esimerkiksi Maarianhaminasta, Kemistä, Kuopiosta ja Vaasasta. Lisäksi pelaajien taustat eroavat siinä, missä sarjoissa he pelaavat ja millä tasolla. Osa pelaajista pelaa jopa ikäluokkansa maajoukkueessa tai ikäluokkansa ylintä sarjaa ja osa muutaman portaan alempana.

SHA Football Camps

SHA Football Camps -leirejä järjestetään normaalisti neljä kertaa vuodessa. Leireillä on vaihtuvat teemat ja kaksi kertaa vuodessa järjestetään jalkapallon taktiikkaleiri sekä kaksi kertaa maalintekoleiri. Leirit on suunnattu 8-13-vuotiaille pelaajille. Leirit ovat toisistaan erillisiä tapahtumia ja ne kestävät kolme päivää. Osallistujamäärät vaihtelevat leiristä riippuen noin 40-70 pelaajan välillä.

Leireillä opetellaan jalkapalloa Ekkono-metodin mukaisesti, joka on Soccer Service Barcelonan kehittänyt jalkapallon teknistaktinen -metodi. Metodi auttaa opettamaan älykkäitä jalkapalloilijoita ja vaatii pelaajilta kognitiivista toimintaa harjoituksissa. Harjoitusten ulkopuolella pidetään oheisharjoitteita, kuten jalkapallotennisturnaus, luentoja erilaisista teemoista ja yhteisiä aktiviteetteja, esimerkiksi uintia.

Muut epäsäännöllisten ryhmien leirit

Eerikkilässä järjestetään erilaisia lisäksi myös muita leirejä epäsäännöllisille ryhmille. Esimerkiksi 2020 syksyllä yhteistyössä englantilaisen jalkapalloseuran Norwich City FC:n kanssa järjestettiin jalkapalloleiri. Lisäksi Eerikkilässä järjestetään jalkapalloon ja salibandyyn painottuvia rippileirejä. Salibandyyn puolella järjestetään esimerkiksi maajoukkuepelaaja Jussi Pihan No Look -syöttöleirejä. Nämä kaikki leirit ovat muutaman päivän tapahtumia, joihin liittyy myös muutakin kuin lajiharjoitukset. Luennot, oheisharjoittelut ja yhteiset kokemukset ovat aina isossa roolissa Eerikkilän leiritoiminnassa. Kaikkien leirien onnistumisen osalta hyvä ryhmädynamiikka on todella tärkeää.

Lisäksi esimerkiksi Eerikkilän yhteistyökumppanit OrsaSport, Suomen Palloliitto ja Salibandyliitto järjestävät Eerikkilän olosuhteissa omia leirejään.

5.2 Eerikkilän leiritoimintaan osallistujista

Olemme olleet mukana Eerikkilän leiritoiminnassa reilut kolme vuotta erilaisissa rooleissa. Vuosien saatossa olemme nähneet hyvin erilaisia epäsäännöllisiä ryhmiä ja toimintatapoja.

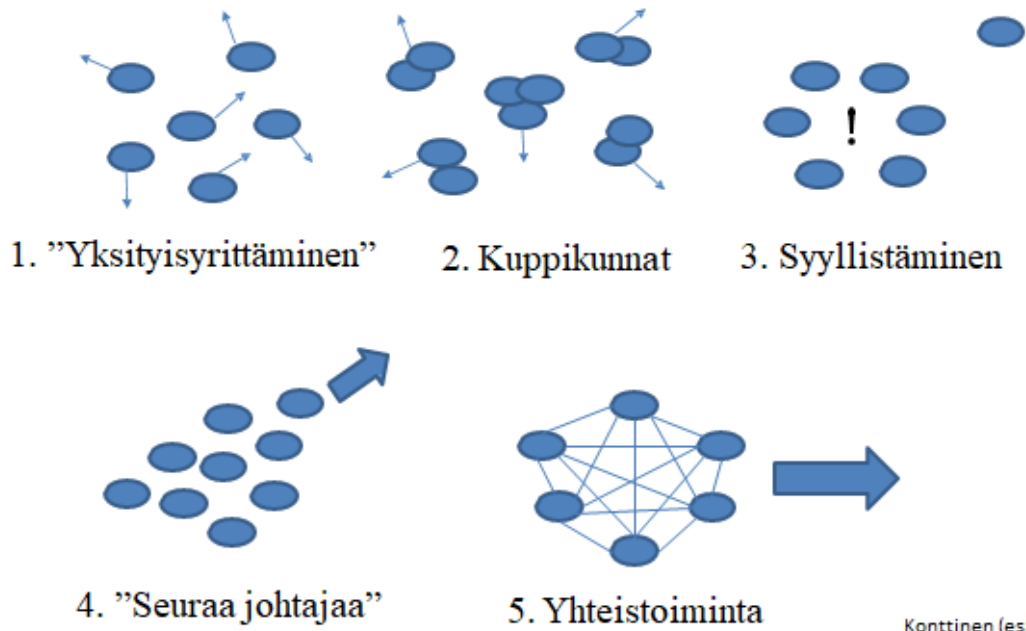
Kun pelaajat saapuvat Eerikkilään, he useimmiten saapuvat joukkuekaverin tai -kavereiden kanssa. Lähes kolmasosa saapuu kuitenkin ilman, että he tuntevat muita osallistua

entuudestaan (taulukko 1). Mitä vanhempia pelaajat ovat, sitä suuremmaksi "ilman kavereita" saapuvien pelaajien määrä kasvaa. Omien ja Eerikkilän henkilökunnan kokemusten perusteella pelaajat, jotka saapuvat ilman kavereitaan ajautuvat useammin ryhmän sivukaistoille. Pelaajilla, jotka saapuvat joukkuekavereidensa kanssa, on luonnollisesti vähintään yksi tuttava leirillä valmiina.

Pelaajia, jotka saapuvat "ilman kavereita"	Pelaajia, jotka saapuvat "saman seuran pelaajien kanssa"	Pelaajia, jotka saapuvat "eri seuran kaverin kanssa" (sisältää sisarukset)
25	22	6
9	30	3
33	60	7
27	56	2
94	168	18

Taulukko 1. Vuonna 2019-2020 Eerikkilän jalkapallopalveluiden leireille osallistuneista pelaajista

Kuten kuva 4 havainnollistaa, leirin alussa on usein "kuppikuntia" saman seuran pelaajien sisälle sekä "yksityisyrittäjiä", jotka saapuvat ilman kavereita. Omien sekä kollegojen havaintojen perusteella pelaajat, jotka saapuvat ensimmäistä kertaa leirille ilman joukkuekavereitaan ovat herkemmin vaarassa jäädä ryhmän ulkopuolelle. On elintärkeää, että ohjaajat tekevät alusta asti selväksi, että leirillä olemme yksi ryhmä. "Hetimit leirin alkaessa huolehdimme esimerkiksi, että leiriläiset istuvat yhdessä ruokalassa ja luennoilla sekoittemme kuppikuntia alusta asti, jotta pääsemme kohti parempaa yhteistoimintaa," toteaa Eerikkilän tapahtumavastaava Saku Koskinen. Leirin ensimmäisiin aktiviteetteihin panostaminen on tärkeää, jotta yksilöiden välinen tutustuminen pääsee heti vauhtiin.



Kuva 4. Valmentautumisen psykologinen tuki urheilijan arjessa (Konttinen 2017)

Leirien aikana osa pelaajista, varsinkin nuoremmat, majoittuvat vanhempiensa kanssa. Vanhemmille kerrotaan, että pelaajien suositellaan osallistuvan kaikkiin aktiviteetteihin, mutta välillä vanhemmat ovat suunnitelleet perheelleen yhteistä tekemistä samaan aikaan kuin leirillä on oheisohjelmaa. Lisäksi suositellaan, että siirtymät paikkojen välillä suoritetaan kaikki yhdessä, vaikka vanhempien kanssa majoittuvat pelaajat nukkuisivat eri puolella Eerikkilää kuin iso osa pelaajista. Pelaajat, jotka majoittuvat vanhempiensa kanssa ovat kokemuksen perusteella vaarassa jäädä helpommin ryhmän ulkopuolelle. Lajiharjoitukset ovat tietysti iso osa leiriä, mutta usein ryhmädynamiikka kehittyy myös kentän ulkopuolella. Ennen leiriä otamme huomioon muun muassa ryhmäjaot, nukkumajärjestelyt, pelaajien ja vanhempien toiveet sekä mistä seuroista ja taustoista pelaajat saapuvat. Kattavista ennakkojärjestelyistä huolimatta usein leirien alussa nopeatkin muutokset ovat mahdollisia ja ohjaajien pitää sopeutua tilanteisiin.

<i>Leirin nimi:</i>	Pelaajat, jotka saapuvat leirille ensimmäistä kertaa	Pelaajat, jotka ovat osallistuneet leireille aiemmin	
SHA Football Camps <i>8-13-vuotiaille</i>	22	20	
YKL 8.-9. lk <i>13-16-vuotiaille</i>	29	18	
Norwich-camp <i>12-15-vuotiaille</i>	38	12	
<i>Yhteensä</i>	89	50	139

Taulukko 2. Pelaajista, jotka saapuvat ensimmäistä kertaa ja leirille aiemmin osallistuneet

Yli puolet pelaajista saapuivat leirille ensimmäistä kertaa ja ilman kavereita, joten on kriittistä, että ryhmadynamiikkaan keskitytään heti leirin alussa (taulukko 1 ja 2). Kun pelaaja saapuu leirille ensimmäistä kertaa, kaikki on hänelle uutta ja toimintatapojen omaksumisessa voi mennä aikansa. Ohjaajien on tärkeää antaa pelaajien sopeutua uuteen ympäristöön, mutta myös huolehtia, että yhteisistä pelisäännöistä pidetään kiinni ensihetkestä alkaen. Pelaajat, jotka ovat jo aiemmin osallistuneet leireille voivat saapua uudelleen hyvin erilaisin kokemuksiin. Osalle toimintatavat ovat tulleet tutuksi ja heidän on helppo noudattaa niitä. Osa voi kohdata haasteita, jos he kohtaavatkin seuraavalla leirillä esimerkiksi uusia toimintatapoja. Tällöin on tärkeää toimia avoimesti ja perustella, miksi aiempaa toimintatapaa on muutettu.

Käytännön esimerkkejä leiritoiminnasta

Leireillä ei välttyä konflikteilta. Usein konflikti syntyy, kun pelaaja tai pelaajat eivät suostu noudattamaan yhteisiä sääntöjä. Sääntö esimerkiksi poikkeaa heidän normaalissa ympäristössä käytetystä tai he kokevat säännön epärealistisena. Esimerkiksi kerran leirin ensimmäinen aktiviteetti tapahtui sisällä monitoimihallissa. Noin 20 leiriläisen kanssa kävimme läpi, että sisällä saa olla sisäpelikengät jalassa tai ilman sukkaa, mutta ei sukkasiltan turvallisuuden takia. Yksi pelaaja ei millään suostunut hyväksymään sääntöä. Hän keksi erilaisia syitä, joiden takia hänen pitäisi saada olla sukkasiltan. Pelaajan turhautuminen meni niin pitkälle, että hän jopa pyysi puhelinta ja soittoa äidilleen, joka tulisi hakemaan hänet pois. Ohjaaja selvitti liittyikö asiaan oikeasti painavia syitä vai oliko kyse jostain muusta. Selvisi,

että kyse oli luultavasti jännityksestä uutta leiriä, ympäristöä ja toimintatapoja kohtaan. Ohjaaja päätti jättää pelaajan omaan rauhaan. Ohjaaja lähti kiertelemään muiden pelaajien seurassa ja muutaman minuutin kuluttua hän huomasi, kuinka pelaaja oli ilmestynyt pelaamaan joukkuekavereiden kanssa. Paljain varpain. Loppuleiri sujui ilman hienosti ilman konflikteja.

Erilaisia tilanteita on syntynyt, kun ryhmän sisällä sosiaalinen kiinteys on ollut jopa liiallista (*Koheesio* 2.7.). Hardy ym. (2005) toteavat, että liiallinen sosiaalinen kiinteys voi olla yhteydessä tehottomampaan tehtävän suorittamiseen sekä heikompaan tehtävään keskittymiseen ja sitoutumiseen. Tällaiset tilanteet ovat tunnistettavissa leiritoiminnassa. Esimerkiksi muutaman kerran vuodessa kokoontuneessa ryhmässä syntyi ryhmän sisälle hyvin tiivis muutaman pelaajan ryhmä. Pelaajat tulivat eri ympäristöistä, joten he näkivät toisiinsa vain leireillä. Ohjaajat kokeilivat erilaisia keinoja, mutta ryhmä jatkoi myöhästelyään ja tehtävien suorittaminen niin kentällä kuin sen ulkopuolella oli tehotonta. Pienen ryhmän toiminta heijastui muuhun ryhmään myös tehottomuutena. Viimeinen pisara syntyi, kun he saapuivat oheisohjelmaan myöhässä ja väärissä varusteissa. Ohjaaja totesi, että he voivat jatkaa suoraan seuraavaan aktiviteettiin eivätkä osallistu tähän. Tiivis joukko päätti kokeilla jotain muuta ja he rikkoivat rajusti sääntöjä. Ohjaajille ei jäänyt muuta vaihtoehtoa kuin poistaa pelaajat leiriltä. Tämänkaltaiset teot ovat erittäin harvinaisia ja harmittavia, mutta kokonaiskuvassa välttämättömiä. Muun ryhmän tekeminen parani esimerkiksi harjoituskentällä kyseisen tilanteen jälkeen. Lisäksi he uskalsivat esimerkiksi aiempaa avoimemmin kysyä, jos eivät ymmärtäneet jotain.

“Miksi kaikki valmentajat ovat täällä niin positiivisia ja kannustavia?” kyseli harjoitusten jälkeen yksi yläkouluikäinen jalkapalloilija. Hän totesi, että omassa toimintaympäristössään valmentaja yleensä huutaa, joten on kiva yrittää kannustavassa ilmapiirissä. “Pyrimme huolehtimaan, että jokainen pelaaja saa olla itsensä. Erityisen tärkeää on pelata jalkapalloa ilman pelkoa. Esimerkiksi epäonnistumisen jälkeen palautteenannon ja muiden pelaajien reaktio korostuu,” kertoo Eerikkilän tapahtumatuottaja Anna-Pauliina Kyllönen. Kyllönen jatkaa, että on kriittistä suhtautua virheisiin osana oppimisprosessia ja ohjaajan tulee samantien puuttua, jos pelaajien käytös on muun muassa toista loukkaavaa epäonnistumisen jälkeen.

Kuten taulukko 1 havainnollistaa, iso osa pelaajista saapuu leireille joukkuekaverinsa tai joku entuudestaan tuntemansa henkilön kanssa. Aina samassa joukkueessa pelaaminen tai sisarusuhde ei kuitenkaan tarkoita, että myös leirillä he haluaisivat automaattisesti olla yhdessä. Esimerkiksi nukkumajärjestelyjä tehdessä ohjaajat saattavat katsoa listasta,

mistä seuroista pelaaja tulee ja täten laittaa heidät samaan huoneeseen. Kuten aina, ohjaajien reagointi ja kyky soveltaa auttaa vastaavissa tilanteissa. On oleellista muistaa keskustella pelaajien kanssa ja tarvittaessa siirtää heitä eri huoneisiin, jos siirto auttaa kohti yhteisiä sekä omia tavoitteita.

Omien kokemusten perusteella epäsäännöllisten ryhmien kanssa ryhmän kehittymisen vaiheet (*Ryhmän kehittymisen vaiheet 2.8.*) ovat epälineaariset. Jos epäsäännöllisen ryhmän tapaaminen esimerkiksi kestää muutaman päivän voi olla, että kuohuntavaihetta ei synny ollenkaan. Kääntöpuolena on, että leireillä on havaittu erittäin lyhyessä ajassa positiivisia yksittäisiä hetkiä, jolloin toimintavaihe on täydessä vauhdissa.

Viimeisenä huomiona korostamme ohjaajien yhdessä tapahtuvaa reflektointia ja dokumentointia. Koska epäsäännöllinen ryhmä muuttuu jatkuvasti on toiminnan kehittymisen kannalta kriittistä, että ohjaajat dokumentoivat selkeästi, mikä on toiminut ja mikä ei. Esimerkiksi hyvä toimintatapa ohjaajille on varata aikaa leirin päätyttyä ja kokoontua yhdessä läpikäymään leiri. Tämä mahdollistaa vertaisoppimisen ja tukee myös ohjaajien välistä sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta.

6 Työn tavoitteet

Työn tavoitteena on luoda opas, joka auttaa kehittämään epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikkaa. Työssä käsitellään ryhmää, epäsäännöllistä ryhmää ja motivaatiota. Työn ajatuksia voi soveltaa muihinkin kuin epäsäännöllisiin ryhmiin ja löytää keinoja parantaa ryhmädynamiikkaa sekä vaikutuksia motivaatioon. Olemme tarkastelleet epäsäännöllisiä ryhmiä Eerikkilän kontekstissa, mutta oppaan tarkoituksena on palvella myös muissa olosuhteissa toimivia epäsäännöllisiä ryhmiä. Kohderyhmänä ovat lapset ja nuoret, 7-15-vuotiaat, mutta vinkkejä on sovellettavissa aikuisiin asti. Työn taustalla ovat sekä omat että toimeksiantajan havaitsemat kehityskohteet Eerikkilän leiritoiminnassa. Eerikkilä haluaa tarjota mahdollisimman laadukkaan leirikokemuksen jokaiselle ja ryhmädynamiikka on elintärkeä osa onnistunutta leiriä.

Oppaan tavoitteena on edesauttaa ohjaajia luomaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Kaikki jäsenet saavat olla omia itsejään, heillä on mahdollisuus onnistua ja epäonnistua sekä luoda kaikille positiivinen leirikokemus. Oppaassa käydään läpi ryhmän ja epäsäännöllisen ryhmän piirteitä, konkreettisia vinkkejä, miten kehittää ryhmädynamiikkaa ja miten tämä vaikuttaa jäsenten motivaatioon. Opas auttaa ohjaajia tunnistamaan ryhmän toiminnan aikana syntyviä erilaisia haasteita ja vahvuuksia. Lisäksi se opastaa, mitä kannattaa ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa ennen kuin epäsäännöllinen ryhmä kokoontuu. Tavoitteena on ottaa huomioon myös aika epäsäännöllisen ryhmän kokoontumisen jälkeen.

Oppaan vinkkejä tulee käyttöön Eerikkilän leiritoiminnassa ja ne auttavat leirien ohjaajia käytännön toteutuksessa. Tavoitteena on, että opas edesauttaa ohjaajaa paremman ryhmädynamiikan luomiseen. Työn avulla halutaan korostaa ryhmädynamiikan merkitystä epäsäännöllisen ryhmän toiminnassa.

7 Työn vaiheet

Työ alkoi aiheen suunnittelulla ja yhteydenotoilla mahdollisten toimeksiantajien kanssa. Päädyimme toteuttamaan työtä yhteistyössä Eerikkilän Urheiluopiston kanssa.

Aiemman opiskelutaustan ja erilaisten ajatusten jälkeen päädyimme aloittamaan työn aiheella ”*Ryhmädynamiikan kehittäminen konfliktin avulla*”. Tarkoituksena oli pilotoida itse aiheutettu konflikti Eerikkilän yläkoululeireillä ja katsoa, miten se vaikuttaa ryhmädynamiikkaan. Toimeksiantaja Eerikkilän Urheiluopisto näytti vihreää valoa ajatukselle ja antoi vapaat kädet lähteä toteuttamaan työtä. Olimme olleet mukana Eerikkilän leiritoiminnassa parin vuoden ajan ja omien sekä työkavereiden kokemusten perusteella ryhmädynamiikan kehittäminen oli tärkeä näkökulma leiritoiminnan kehittämisen kannalta. Työ toteutettiin syyskuusta 2020 huhtikuuhun 2021. Se sisälsi yhdeksän päävaihetta (kuva 5).

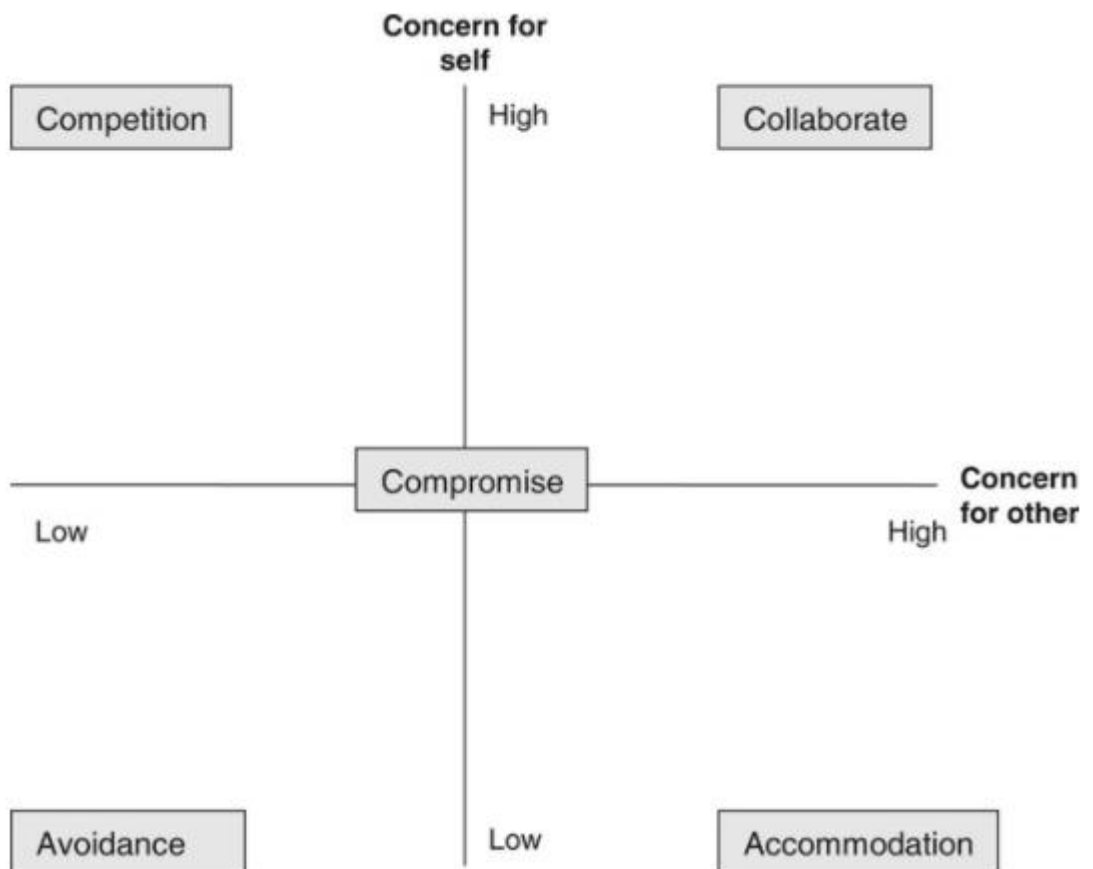


Kuva 5. Työn vaiheet

Tietopohjan kerääminen

Syksyllä 2020 aloitimme keräämään tietopohjaa konfliktista. Löysimme paljon materiaalia konfliktin hallinnasta ja sen käsittelemisestä. Kirjallisuustaustaa itse aiheutetusta konfliktista emme löytäneet, joten päätimme soveltaa konfliktin hallinnan ja käsittelyn teorioita.

Niiden pohjalta suunnittelimme itse aiheutetun konfliktin Eerikkilän jalkapallon yläkoululaisille. Ajatuksena oli, että leirin alussa kerromme pelaajille, että leirin jalkapalloharjoitukset on peruttu ja korvattu erilaisilla luennoilla. Aiheuttaisimme konfliktin heille tärkeään asiaan. Tämän jälkeen yrittäisimme edesauttaa konfliktin käsittelyä, niin että se parantaisi ryhmädynamiikkaa. Ajatus perustuu dual concern theory-malliin, jossa käydään läpi erilaisia konfliktin läpikäyntejä (kuva 6). Tavoitteemme oli, että konfliktin ratkaisu tapahtuisi yhteistyössä ja näin ollen edistäisi ryhmän ryhmädynamiikkaa. Samansuuntaisesta teoriasta kertovat myös O'Connell ja Cuthbertson (2009, 90).



Kuva 6. Konfliktin hallintatapoja dual concern theory:n pohjautuen (Cotterill 2017, 48)

Konfliktin lisäksi keräsimme taustatietoja Eerikkilästä ja ryhmästä. Ryhmästä, sen piirteistä ja kehittämisestä löytyi paljon erilaista materiaalia. Lisäksi etsimme tietoa epäsäännöllisestä ryhmästä ja sen erityispiirteistä. Suoraan epäsäännöllisyyteen liittyvää kirjallisuutta emme löytäneet, joten sovelsimme ryhmästä kertovia asioita sekä esimerkiksi aloitettavan ryhmän materiaalia. Kirjallisuutta konfliktiin ja ryhmään liittyen löytyi runsaasti ja käytimme sekä suomenkielisiä, että englanninkielisiä lähteitä.

Henkilökunnan haastatteluja

Haastattelimme Eerikkilän vakituisia työntekijöitä ja oman toimen ohella Eerikkilän leireillä käyviä ohjaajia. Haastattelut toteutettiin kyselylomakkeella (liite 2) joulukuussa 2020. Yhteensä haastattelimme viittä eri henkilöä. Lisäksi työn taustalla ovat epäviralliset keskustelut työntekijöiden kanssa viimeisen muutaman vuoden ajalta, kun olemme olleet mukana Eerikkilän toiminnassa.

Kysyimme haastateltavilta muun muassa, millaisia haasteita he ovat kohdanneet ryhmädynamiikkaan liittyen sekä miten positiivinen ryhmädynamiikka leirien aikana näkyy osallistujien kesken. Konkreettisenä kehitysehdotuksena yksi oman toimen ohella Eerikkilässä työskentelevä ohjaaja toi esiin muun muassa ryhmäläisten voimakkaamman osallistamisen leireillä pidettävien luentojen yhteydessä. Hän koki yleisen ryhmädynamiikan melko hyvänä, mutta myös kehitettävää löytyi. Hän korosti esimerkiksi leirin ensimmäisten aktiviteettien merkitystä: "On erityisen tärkeää suunnitella ja organisoida tarkasti etukäteen leirien ensimmäiset aktiviteetit, koska ilmapiiri on usein niissä vielä melko jäykkä."

"On hienoa nähdä, kuinka eri seuroista tulevat pelaajat ystävystyvät keskenään lyhyessä ajassa ja tsemppaavat toisiaan," totesi yksi oman toimen ohella toimiva ohjaaja. Toimivina keinoina hän nosti esiin vapaamuotoiset pelit, joissa ohjaaja kuitenkin asettaa selkeät säännöt ja toiminnan raamit. Lisäksi aktiviteetit kuten saunominen ja uinti saivat kannatusta tärkeinä ryhmädynamiikan edistäjinä. "Näissä aktiviteeteissä joku pelaaja, joka on ollut enemmän taustalla voikin nousta positiivisella tavalla esiin ja olla luontevammin muiden pelaajien kanssa," kertoi oman toimen ohella työskentelevä ohjaaja. Kokonaisuutena haastattelut kertoivat monista jo toimivista positiivista asioista. Kehitettävää kuitenkin löytyi ja muun muassa dokumentoinnin tärkeys nousi esiin.

Epävarma koronatilanne ja aiheen muokkaus

Marras-joulukuussa 2020 korona alkoi leviämään vahvemmin ja sai meidät miettimään aiheitamme uudelleen. Jos korona peruisi tammi-helmikuun leirit, emme pystyisi käytännössä toteuttamaan konfliktia. Mietimme erilaisia vaihtoehtoja ja keskustelimme ohjaavan opettajamme kanssa. Päädyimme ottamaan muitakin näkökulmia ryhmädynamiikan kehittämiseen kuin konfliktin ja jäimme seuraamaan, mihin suuntaan koronatilanne kehittyi.

Tammikuussa 2021 voimaan tulleiden rajoitusten takia varmistui, että emme pystyisi toteuttamaan konfliktia käytännössä opinnäytetyön aikataulujen puitteissa. Päädyimme laajentamaan aiheeseen “*Epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikan kehittäminen*”. Tämä tarkoitti, että konflikti ei olisi enää isossa roolissa vaan ainoastaan yksi osa epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikan kehittämistä.

Muutoksen myötä lähdimme täydentämään kirjallisuustaustaa ryhmästä ja Eerikkilästä. Otimme selkeästi kohderyhmäksi epäsäännölliset ryhmät ja monissa esimerkeissä käyttöön kokemuksemme Eerikkilän leireiltä. Lisäksi muutos varmisti sen, että työmme tavoitteena on luoda opas epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikan kehittämiseksi.

Asiantuntijahaastattelu

Aiheen muokkaamisen jälkeen sopeuduimme nopeasti ja löysimme punaisen langan uudelleen. Otimme yhteyttä Eerikkilän psyykkisen valmennuksen vastaavaan Aleksi Tossavaiseen. Tossavainen on vuonna 2021 yksi kahdestakymmenestä Suomen psykologiliiton sertifioimasta psyykkisestä valmentajasta. Lisäksi hän on kirjoittanut muun muassa vuonna 2020 yhdessä Antti Peltosen kanssa julkaistun “Psyykkinen valmennus” -kirjan. Haastattelimme Tossavaista verkkoyhteyksien välityksellä etukäteen valmiina olleiden kysymyksien (liite 3) ja keskustelun aikana ilmenneiden kysymysten pohjalta.

Tossavainen puhui psykologisen turvallisuuden merkityksestä ryhmässä. Saimme aiheeseen runsaasti hyviä lähteitä sekä ajatuksia, joiden pohjalta oli helppo ottaa mukaan näkökulmia psykologisesta turvallisuudesta työhömmme. Koimme todella tärkeäksi sen, että Tossavainen esitteli meille, kuinka voimme ohjaajina olla tukemassa psykologisen turvallisuuden syntymistä epäsäännöllisten ryhmien kanssa toimiessa.

Tossavainen nosti kolme konkreettista asiaa, joihin meidän tulisi keskittyä. Alkuun meidän tulisi keskittyä laadukkaan pohjatyön rakentamiseen, jonka päälle psykologinen turvallisuus voi syntyä. Konkreettisesti pohjatyö tehdään ilmaisemalla, että virheet sallitaan ja ovat osa prosessia. Tavoitteena on kuitenkin oppia virheitä. Pohjatyön jälkeen ohjaajien tulee osallistaa ryhmäläisiä aktiivisesti mukaan toimintaan ja kysyä heiltä palautetta toiminnasta. Viimeisessä vaiheessa pääpainona on ohjaajan oma reagointi. Konkreettisina tekoina hyvä reagoiminen tarkoittaa osallistujien kiittämistä ja arvostuksen osoittamista.

Pohtiessamme tapoja parantaa ryhmädynamiikkaa leireillä Tossavainen nosti esille tärkeän näkökulman, joka ulottuu leirejä edeltävään sekä leirin jälkeiseen aikaan. Pre-, act-

ja post- näkökulmat kuvaavat hyvin, kuinka ryhmädynamiikan luominen on prosessi, jossa tulisi huomioida myös leiriä edeltävä sekä jälkeinen aika leirin lisäksi.

Tärkeää ohjausta saimme myös ryhmädynamiikan havainnollistamisen ja todentamisen helpottamiseksi. Tossavainen esitteli meille kysymyksiä, jotka toimivat tukenamme positiivisen ryhmädynamiikan havaitsemisessa. Lisäksi Tossavainen muistutti tiivistämisen tärkeydestä. "Keep it simple stupid -malli on erittäin tärkeä muistutus opasta tehdessä", Tossavainen totesi pilke silmäkulmassa.

Opas, oppaan läpikäynti asiantuntijan kanssa ja työn viimeistely

Huhtikuussa 2021 lähdimme työstämään konkreettista opasta epäsäännöllisen ryhmän ohjaajille. Kirjallisuustausta, henkilökunnan haastattelut, asiantuntijahaastattelu ja omat kokemuksemme muodostivat erinomaisen pohjan oppaan tekemiseen. Teimme oppaan ensimmäisen version ja mietimme muun muassa, miten hyvin oppaamme soveltuisi myös muuallekin kuin leireille. Kävimme oppaan ensimmäisen version läpi Aleksii Tossavaisen kanssa, joka antoi vinkkejä pieniin muutoksiin sekä tarkensi tiettyjä asioita. Tossavainen vahvisti, että ajatukset pätevät myös muualle kuin leiritoimintaan. Lisäksi muita Eerikkilän työntekijöitä kävivät oppaan ja työtä läpi sekä antoivat omia kommenttejaan työstämme. Työ ja opas viimeisteltiin kommenttien perusteella tämänhetkiseen lopulliseen muotoonsa.

8 Työn tulokset

Teoriataustan, haastatteluiden ja omien kokemusten pohjalta työn tulokseksi muodostui opas epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikan kehittämiseksi (liite 1). Opas on suunnattu erityisesti Eerikkilän urheiluopiston ohjaajille. Opas on jaettu kolmeen osaan.

Ensimmäisessä osassa käsitellään yleisesti ryhmän toimintaa, epäsäännöllistä ryhmää sekä ryhmädynamiikkaa. Ensimmäinen osa sisältää teoriaa kaikista kolmesta aiheesta, mutta ei vielä käytännön esimerkkejä. Toinen osa muodostuu pre, act ja post -näkökulmista. Osassa käydään läpi, miten ohjaaja voi valmistautua paremmin epäsäännöllisen ryhmän tapaamiseen jo etukäteen. Sekä miten valmistella ryhmäläisiä ennakkoon. Act -osassa annetaan käytännön vinkkejä psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomiseen. Osion kysymysten avulla ohjaaja pystyy laadukkaammin selvittämään ryhmän ilmapiiriä. Kolmannessa post -kohdassa huolehditaan, että tapaamisen aikana ilmi tulleet asiat eivät jää vain puheen tasolle ja kehitys jatkuu. Jokaisessa näistä kolmessa osiossa on myös "ohjaajan muistilista", johon on koottu ohjaajalle tärkeitä pointteja muistettavaksi sekä seurattavaksi.

Kolmannessa, viimeisessä osiossa koko työn tavoite ja tulos on tiivistetty yhdelle sivulle. Sivulla tiivistetään ajatukset epäsäännöllisestä ryhmästä, psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisesta sekä käytännön toimista ennen tapaamista, sen aikana ja tapaamisen jälkeen.

Opas on hyödyksi Eerikkilän ohjaajien toimintaan epäsäännöllisten ryhmien kanssa. On luotu yhtenäisiä raameja, mutta jätetty myös tilaa ohjaajan omaan soveltamiseen. Opasta vietäessä käytäntöön on selvää, että oppaan arviointi ja kehittämistyö jatkuu, mutta opas luo erinomaisen pohjan toiminnan kehittämiseksi. Työmme tavoitteena oli luoda opas Eerikkilän ohjaajille, joka auttaa ohjaajia epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikan kehittämisessä. Tällainen opas myös syntyi, joka antaa ohjaajille konkretiaa sekä yhtenäistä Eerikkilän toimintatapoja.

9 Pohdinta

9.1 Prosessin pohdinta

Opinnäytetyöprosessi alkoi syyskuussa 2020 ja tuli päätökseen huhtikuussa 2021. Prosessin aikatauluttaminen mahdollisti vaiheiden syvällisen reflektoinnin ja työstön. Ottaen huomioon työhön vaikuttaneet ulkoiset tekijät koimme erityisen tärkeäksi aikatauluttaa ja pohtia prosessin kulkua hahmottaaksemme, kuinka työn tulisi edetä luodaksemme mahdollisimman laadukkaan oppaan. Mielestämme onnistuimme työn aikataulutuksessa sekä kokonaisuuden hallinnassa. Saimme muodostettua toimivan oppaan, joka viedään käytäntöön, mahdollistaa jatkokehityksen ja soveltuu erilaisiin toimintaympäristöihin, joten mielestämme onnistuimme päätavoitteessamme.

Jaoimme työn kokonaisuudessaan yhdeksään vaiheeseen. Kolme merkittävintä vaihetta opinnäytetyöprosessissa olivat aiheen muodostaminen yhdessä toimeksiantajan kanssa, asiantuntijahaastattelu ja oppaan muodostuminen. Opinnäytetyön aiheen muodostaminen toimeksiantajan kanssa oli merkittävä vaihe prosessia, koska koimme yhteisymmärryksessä, että työlle oli tarvetta. Työn tarpeellisuus molemmille osapuolille luonnollisesti motivoi meitä ja loi alusta alkaen hyvän pohjan yhteiselle vuorovaikutukselle.

Henkilökunnan- ja asiantuntijahaastattelut olivat prosessin kannalta merkityksellisiä, koska ne ohjasivat prosessia psykologisen turvallisuuden suuntaan. Työn tavoitteen tarkentaminen mahdollisti asiantuntevamman ja spesifimmän työstön. Tärkeä vaihe prosessin kannalta oli myös oppaan ensimmäisen version muodostuminen. Oppaan valmistuminen ajoissa mahdollisti meille aikaa muokata opasta ja pyytää palautetta Aleksii Tossavaiselta sekä muilta Eerikkilän työntekijöiltä. Oppaan muodostuminen oli merkityksellistä prosessin kannalta, koska silloin koimme tehneemme jotain konkreettista ja vaikuttavaa. Lisäksi pääsemme itse viemään sen hyötyjä käytäntöön ja kokeilemaan, miten opas toimii konkreettisesti.

Haasteellisia vaiheita opinnäytetyöprosessissa olivat tietopohjan kerääminen ja globaalisti epävarma tilanne. Tietopohjaa oli haasteellista kerätä, koska alkuperäiseen aiheeseen liittyneeseen konfliktiin oli hyvin vähän tietoa. Myös epäsäännöllisistä ryhmistä ja ryhmädynamiikan eri ilmiöistä leireillä oli rajallisesti tietoa saatavilla. Tiedon heikko saatavuus

sai meidät pohtimaan omia kokemuksia syvällisemmin sekä hyödyntämään verkostoaamme laajemmin, mikä oli positiivinen ilmiö. Globaalisti epävarma tilanne muutti työmme toteutusta. Sopeuduimme nopeasti ja onneksi olimme myös jo ensimmäisen suunnitelman aikana hieman varautuneet tulevaan tilanteeseen. Koimme tilanteen myös hyvänä muistutuksena muutosvalmiuden ja sopeutumiskyvyn tärkeydestä.

Mielestämme näkökulma, että työ aiheen parissa jatkuu, vaikka opinnäytetyöprosessi päättyy, on ollut hyvin tärkeä. Se on motivoinut ja ohjannut toimintaamme jatkuvasti. Koska työ viedään käytäntöön viikkotasolla, on prosessin vaiheita päässyt jatkuvasti peilaamaan Eerikkilän ympäristöön, tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Prosessi on samasta syystä tehty hyvin tiiviissä vuorovaikutuksessa työympäristön, sekä toimijoiden kanssa, jotka pääsevät mallia toteuttamaan ja muokkaamaan sitä tulevaisuudessa. Huomasimme talven aikana, että teemme työtämme jopa liian työelämälähtöisesti ja unohdimme keskittyä koko opinnäytetyöprosessin. Onneksi ohjaava opettajamme oivallutti meidät oikeaan suuntaan. Saimme loppujen lopuksi hienosti tasapainoiltua työelämän ja koulumaailman välillä.

9.2 Menetelmien pohdinta

Työn menetelmät koostuvat kahdesta laajemmasta kokonaisuudesta, jotka ovat aineiston keruuseen ja mallin luomiseen vaaditut menetelmät. Aineistonkeruumenetelminä toimivat teoriataustan luominen, haastattelut, omat kokemukset ja havainnot sekä leireiltä kerätty aineisto. Teoriatausta toimi hyvin oleellisena menetelmänä vakaan ja uskottavan työn luomisessa. Teoria myös mahdollisti meille eri tieteellisten käsitteiden käytön, jotka auttoivat aiheemme määrittelyä. Teoriatausta onnistui mielestämme hyvin perehdyttämään lukijan olemassa olevaan tieteelliseen tietoon, joka mahdollistaa uuden tiedon ja mallin toimintaperiaatteen nopean omaksumisen. Olisimme kuitenkin voineet perehtyä vielä paremmin aiempiin ryhmädynamiikan ilmiöitä kuvaaviin töihin ja malleihin aineistonkeruuvaiheessa.

Haastattelut olivat aineiston ja reliabiliteetin luomisen kannalta erinomaisen onnistuneita. Saimme yhdeltä alan johtavalta asiantuntijalta palautetta ja sparrausta. Haastatteluita pidimme myös muille Eerikkilän työntekijöille, jotka ovat toimineet monien vuosien ajan epä-säännöllisten ryhmien kanssa. Keskustelumme ohjasivat työtämme Eerikkilän tarpeiden suuntaan ja loivat työllemme paljon uskottavuutta. Haastatteluita olisi kuitenkin voinut toteuttaa laajemmalla mittakaavalla useammalle eri kohderyhmälle, koska koemme, että

työn kohde määrittelee osittain myös aineistonkeruuvaatimukset. Lisäksi haastatteluista puuttui yksi näkökulma. Emme haastatelleet itse ryhmäläisiä ja heidän näkemykset ja kokemukset jäivät virallisesti huomioimatta. Omien kokemuksiemme perusteella suurin osa yksilöistä pitää leireistä, tuntee sosiaalista yhteenkuuluvuutta sekä uskaltaa tehdä virheitä. Näkemystä tukee myös se, että noin yksi kolmasosa yksilöistä tulee uudelleen leireillemme (taulukko 2). Jatkossa palautteen kerääminen ja huolellisempi dokumentointi myös pelaajilta on kehityskohde.

Muodostimme aineistoa omien kokemusten ja havaintojen pohjalta. Olemme molemmat toimineet noin kolme vuotta Eerikkilässä leiritoiminnan parissa, joten havaintoja epäsäännöllisten ryhmien haasteisiin ja ryhmädynamiikkaan liittyen on kertynyt paljon. Lisäksi olemme toimineet epäsäännöllisten ryhmien kanssa muissa ympäristöissä jo hyvin pitkään ennen Eerikkilässä toimimista. Kokemuksemme vaikutti myös työn aiheeseen, koska koimme tarpeen luoda oppaan epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikan kehittämiseen.

Oppaan luominen tapahtui aineiston pohjalta. Opasta luodessa työskentelymenetelmämme pyrkivät osallistamaan Eerikkilän työntekijöitä. Osallistaminen oli tärkeää, jotta saimme oppaasta työympäristöön soveltuvan. Osallistaminen toimi myös hyvänä oppaan esittelynä ja perehdytystilaisuutena. Mallin vieminen käytäntöön helpottuu, kun osa työntekijöistä ovat jo valmiiksi tietoisia siitä, sekä ovat päässeet vaikuttamaan sen syntyyn. Vaikka oppaan virallinen pilotointi jäi tekemättä, tulemme työskentelemään oppaan parissa tulevaisuudessa ja muokkaamaan sitä pohjautuen sen toimivuuteen ja asiakaskokemuksiin.

Työ sisältää erilaisia lähteitä ja kirjallisuuskatsauksen laajuus sekä monipuoliset näkökulmat parantavat työn reliabiliteettia. Työ sisältää tarkkoja aiheeseen kuuluvia käsitteitä, joiden avulla pystymme puhuttelemaan työllämme asiantuntevaakin yleisöä. Asiantuntija- ja henkilökuntahaastattelut sekä meidän omakohtaiset kokemuksemme epäsäännöllisten ryhmien kanssa leireillä nostavat työn luotettavuutta. Opinnäytetyönohjaajamme kokemus jalkapallon, liikunnan ja hyvinvoinnin alalta vaikuttaa myös työn reliabiliteettiin positiivisesti. Vaikka meillä ei ollut selkeää työnohjaajaa Eerikkilästä erilaisista syistä johtuen, vastavuoroinen kommunikointi pysyi toimivana koko prosessin ajan. Näin ollen se lisää työn toistettavuutta. Reliabiliteettia puolestaan laskee se, että opasta ei ole pilotoitu. Myös

konfliktin toimivuudesta ryhmädynamiikan kehittäjänä ei ole tutkimuspohjaista varmuutta tai laajaa omakohtaista kokemusta.

9.3 Johtopäätökset

Työstä on tehtävissä monia johtopäätöksiä, vaikka opasta ei ole vielä viety käytäntöön. Työmme tuo esiin, että lähes kaksi kolmasosaa pelaajista saapuu leireille ensimmäistä kertaa ja noin yksi kolmasosa ilman, että he entuudestaan tuntevat muita osallistujia. Näin ollen leirin alussa yksilöt jakautuvat helposti esimerkiksi omiin kuppikuntiinsa ja yksilöihin, joten sosiaalinen yhteenkuuluvuus on heikkoa.

Ryhmädynamiikan kehittämiseen epäsäännöllisten ryhmien kanssa ei ole olemassa oikeita vastauksia eikä ryhmän kehittyminen ole lineaarista. Jokainen uusi epäsäännöllinen ryhmä on erilainen, joten aiemmin toimineet asiat eivät välttämättä suoraan korreloi seuraavan ryhmän kanssa. Eerikkilän Urheiluopiston psyykkisen valmennuksen vastaava Aleksi Tossavainen muistutti, että ryhmädynamiikan kehittäminen on prosessi, jonka kehittäminen on todella vaikeaa, jos kehittämistyö tapahtuisi vain käytännössä. Täten teorian ja asiantuntijahaastattelun avulla tulimme johtopäätökseen, että malli kannattaa toteuttaa pre-, act-, ja post -näkökulmista. Lisäksi työmme tuo esiin näkökulmaa tukevan psykologisen turvallisuuden luomisen leiritoiminnan kehittämisajatuksena.

Työ on toteutettu tiiviissä yhteistyössä Eerikkilän Urheiluopiston kanssa ja se tukee E.Way -filosofiaa, joka on koko Eerikkilän toiminnan yhteinen ajatus ja lähestymistapa. Kokonaisvaltainen hyvinvointi jäsenellään E.Way -filosofiassa ja sen mukaan hyvinvointi koostuu palautumisesta, ravinnosta, taidoista, sosiaalisista tekijöistä, fyysisestä hyvinvoinnista ja psyykkisestä osa-alueesta. Opas pyrkii erityisesti kehittämään sosiaalisia tekijöitä sekä psyykkistä osa-aluetta.

9.4 Jatkotoimenpiteet ja tulevaisuus

Työn tuloksena syntynyttä oppaan versiota tullaan jatkossa hyödyntämään Eerikkilän Urheiluopiston epäsäännöllisten leirien toiminnassa. Opasta tullaan muokkaamaan ja soveltamaan leirien ja tiedon karttuessa. Lisäksi ohjaajat pääsevät antamaan käytännön palautetta oppaasta ja sen kehittämistyö jatkuu. Oleellista on kerätä leireiltä ja tapaamisista saatavaa infoa talteen, jotta sitä voidaan hyödyntää jatkossa erilaisten epäsäännöllisten ryhmien kanssa. Tavoitteena jatkoon on, että jokaisen leirin jälkeen ohjaajilla olisi ajatuksia siitä, miten seuraavalla leirillä ryhmädynamiikka voisi kehittää tai mikä on toiminut erityisen hienosti.

Koska Eerikkilän leiritoiminnassa työskentelee oman toimen ohella työtä tekeviä sekä vakituisia työntekijöitä, tulee roolijakojen olla selkeät. Jotta toimintaa pystytään kehittämään, on tärkeää varmistaa toiminnan jatkuvuus ja oppaan kehittäminen. Vakituisten työntekijöiden vastuulla voisi olla palautteen keräämisen, dokumentoinnin ja pre, act ja post -näkökulmista huolehtiminen. Lisäksi kuten johtopäätöksissä tuli ilmi, pelaajien huomioiminen varsinkin palautteen keräämisessä on muistettava. Oman toimen ohella työskentelevien ohjaajien määrä leireillä vaihtelee ja vaihtuvuus ohjaajien välillä on yleistä. Kun uusi ohjaaja tulee leirille ensimmäistä kertaa, hän voi tuoda mukanaan uusia ideoita. Opas toimii hyvänä pohjana uusille työntekijöille leiriin valmistautuessa.

Jatkokehityksenä oppaaseen luodaan ohjaajan työkalu. Työkalu on pohja, josta ohjaajan on kätevä muodostaa enemmän konkretiaa ennen, tapaamisen aikana ja sen jälkeen oman epäsäännöllisen ryhmän kanssa. Työkalun tavoitteena on auttaa ohjaajia löytämään heidän kontekstiinsa tärkeimmät ajatukset ja lisätä käytännön toimenpiteitä. Työkalu muodostuu oppaan käytännön kokeilujen, muokkausten ja arviointien jälkeen. Ohjaajan työkalu on merkittävä tekijä, jotta oppaan asiat siirtyvät konkreettisina tekoina käytäntöön ja epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikka kehittyy.

Yleisesti opas toimii erinomaisena pohjana kaikille epäsäännöllisille ryhmille ja niiden ohjaajille. Moni oppaan asia on sovellettavissa muun muassa ryhmän koon, olosuhteiden tai tavoitteiden mukaisesti. Ryhmädynamiikasta, ryhmän kehittymisen vaiheista ja yleisesti ryhmästä löytyy paljon kirjallisuutta, mutta epäsäännöllisestä ryhmästä ja sen erityispiirteistä ei juurikaan. Tulevaisuudessa epäsäännölliset ryhmät saattavat yleistyä esimerkiksi työn monimuotoistuksessa, työyhteisöjen laajentuessa ja projektiluontoisten töiden yleistyessä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilö kuuluu moneen pienempään työryhmään, jotka kokoontuvat vain harvoin ja tällöin tulee saada lyhyessä ajassa paljon tulosta ja konkretiaa aikaiseksi, epäsäännöllisen ryhmän ryhmädynamiikka on elintärkeää.

Lähteet

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

Cotterill, S. 2017. Team psychology in sports theory and practice. Routledge.

Eerikkila.fi 2021. Eerikkilä Sport & Outdoor resort. Tarinamme. Luettavissa: <https://eerikkila.fi/eerikkila/tarinamme/> Luettu 15.3.2021

Edmondson, A. 2018. The fearless organization, Wiley.

Edmondson, A. 2003. Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. https://www.researchgate.net/publication/268328210_Psychological_Safety_Trust_and_Learning_in_Organizations_A_Group-level_Lens Luettu 29.3.2021

Hitt, M., Black, J.S. & Porter, L. 2005. Management. Pearson.

Jaakkola, T., Liukkonen J., & Sääkslahti A. 2017. Liikuntapedagogiikka. Liikuntamotivaatio elinikäisen liikuntaharrastuksen edellytyksenä. Jyväskylä: PS-kustannus 2017. 2., uudistettu painos.

Johnson, D. & Johnson, F. 2006. Joining together. Pearson.

Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Persona Grata.

O'Connell, T. & Cuthbertson, B. 2009. Group dynamics in recreational leisure. Human kinetics.

Olympiakomitea. A. Suomen Olympiakomitea. Urheiluakatemiaohjelma. Yläkoulutoiminta. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemiaohjelma/ylakoulutoiminta/>. Luettu: 23.2.2021.

Rovio, E., Lintunen, T. & Salmi, O. (toim.) 2009. Ryhmäilmiöt liikunnassa. Liikuntatieteellinen seura ry.

Thomas, K. & Kilmann, R. 1974. Conflict MODE instrument. Mountain view, CA: Xicom and CPP, Inc.

Liitteet

Liite 1. Opas epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikan kehittämiseksi

Opas ryhmädynamiikan kehittämiseen

Kekkonen & Tuomela

Sisällysluettelo

<u>Ryhmä</u>	52
<u>Epäsäännöllinen ryhmä</u>	53
<u>Ryhmädynamiikan kehittäminen</u>	54
<u>Pre - Act - Post</u>	55
<u>Tiivistelmä</u>	59

Ryhmä

Yleisimpiä ryhmän tunnusmerkkejä ovat tietoisuus jäsenten määrästä, yhteisestä tehtävästä, sekä kokemus riippuvuuden ja kuulumisen tunteista.

Näiden lisäksi vuorovaikutus, toisiin vaikuttaminen, ryhmärakenteet ja -dynamiiikka ovat ryhmän tunnusmerkkejä.

Ryhmän kehityksen voi jakaa viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat muodostus-, kuuhunta-, sopimis-, toiminta- ja lopetusvaihe.

Kaavio havainnollistaa ryhmän toimintaa



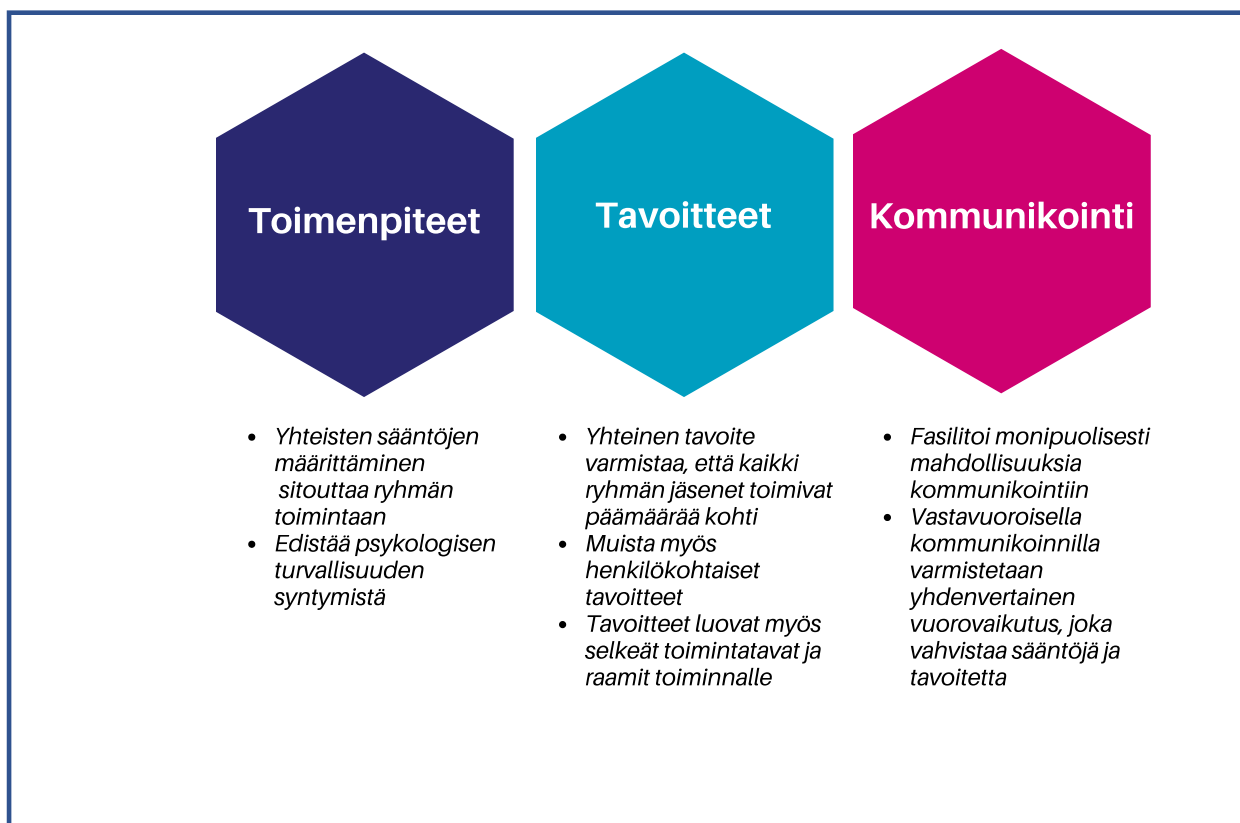
Epäsäännöllinen ryhmä

Tarkoittaa ihmisiä, jotka ovat sattumanvaraisesti kokoontuneet samaan paikkaan yhteistä asiaa varten. Epäsäännöllinen ryhmä voi muodostua välittömästi tai pidemmällä aikavälillä, kun ihmiset huomaavat kohtaavansa usein yhteisen asian äärellä.

Epäsäännöllisen ryhmän syntymistä voidaan myös pitää tilanteen ja olosuhteiden aiheuttamana seurauksena. Usein epäsäännöllisen ryhmän syntymisen taustalla on toiminnan yhteinen tavoite. Epäsäännöllisessä ryhmässä tavoitteen yksinkertaisuus korostuu

Kehityksen vaiheet ovat epäsäännöllisellä ryhmällä usein vielä epälinearisempia, kuin ryhmällä.

Pääpointit epäsäännöllisen ryhmän kanssa toimimiseen



Ryhmädynamiikan kehittäminen

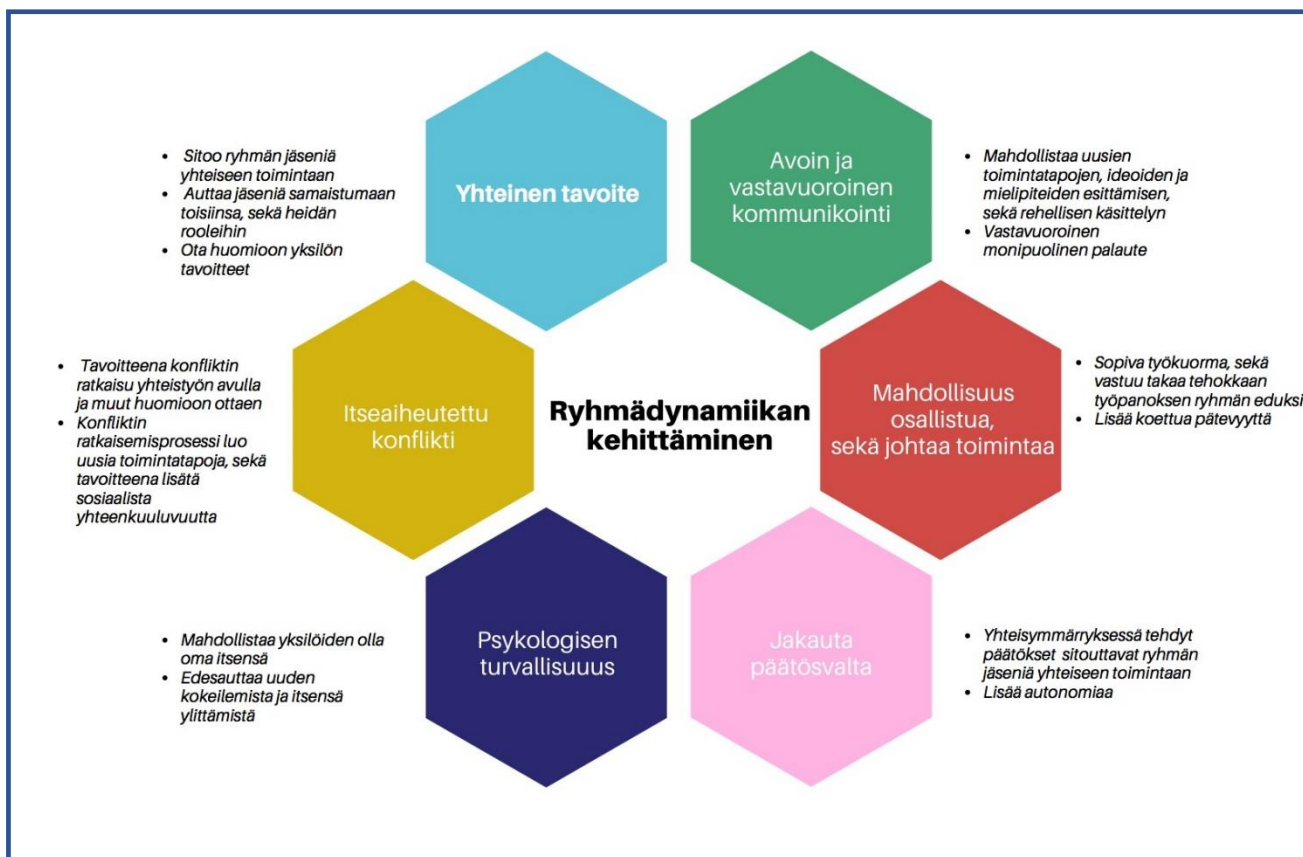
Ryhmädynamiikan kehitys ei ole lineaarisesti etenevä prosessi.

Ryhmä pystyy toki hetkellisesti olemaan tehokas, mutta muuttuvat ulkoiset ja sisäiset tekijät voivat hetkellisesti vaikuttaa ryhmän kehitykseen negatiivisesti tai positiivisesti.

Kehityksen epälinearisuudesta johtuen kehitystä tulisi arvioida pidemmällä aikavälillä. Epäsäännöllisen ryhmän kanssa aikaa on rajallisesti, jolloin on tärkeää painottaa kehityksen kannalta keskeisimpiä painopisteitä ja arvioida kehitystä, vaikka ryhmä muuttuu.

Kaavio havainnollistaa ja auttaa jakamaan erityisesti epäsäännöllisen ryhmädynamiikan kehittämisen eri osa-alueita.

Ryhmädynamiikan kehittäminen



Pre - Act – Post

- *näkökulmia epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikan kehittämiseen*

– Pre – Act – Post -näkökulmien tavoitteena on auttaa ohjaajia luomaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri epäsäännöllisissä ryhmissä.

Käyttöopas

Jokaiselle näkökulmalle on oma sivunsa, joka avaa näkökulmaa tarkemmin. Sivut ja näkökulmat kuvaavat toiminnan ajankohtaa, erilaisia toimenpiteitä teemoittain sekä käytännön vinkkejä.

Näkökulmat on muodostettu etenkin ohjaajan näkökulmasta ja näin ollen jokaiseen kaavioon on koottu ohjaajan muistilista.

Kokeile hyödyntää ja soveltaa kaikkia teemoja. Suosituksena on edetä teemoissa vasemmalta oikealta.

Käytämme näkökulmissa leiri -termiä, mutta ne soveltuvat myös tapaamiseen, jotka eivät ole leiritoimintaa. Opas soveltuu laajasti ryhmien käyttöön toiminnan muodosta riippumatta kuten palavereihin ja koulutuksiin.

Kysymykset toimivat käyttöoppaan toimivuuden mittareina. Jos ryhmäläiset vastaavat neljään kysymykseen kyllä, vallitsee ryhmässä todennäköisesti psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Vastauksista riippumatta muista jatkaa psykologisen turvallisuuden ilmentymisen tarkkailua.

Uskallanko tehdä virheitä ja haastaa itseäni?

Jos teen virheitä, niitä ei käytetä minua vastaan?

Uskallan olla oma itseni tässä ryhmässä?

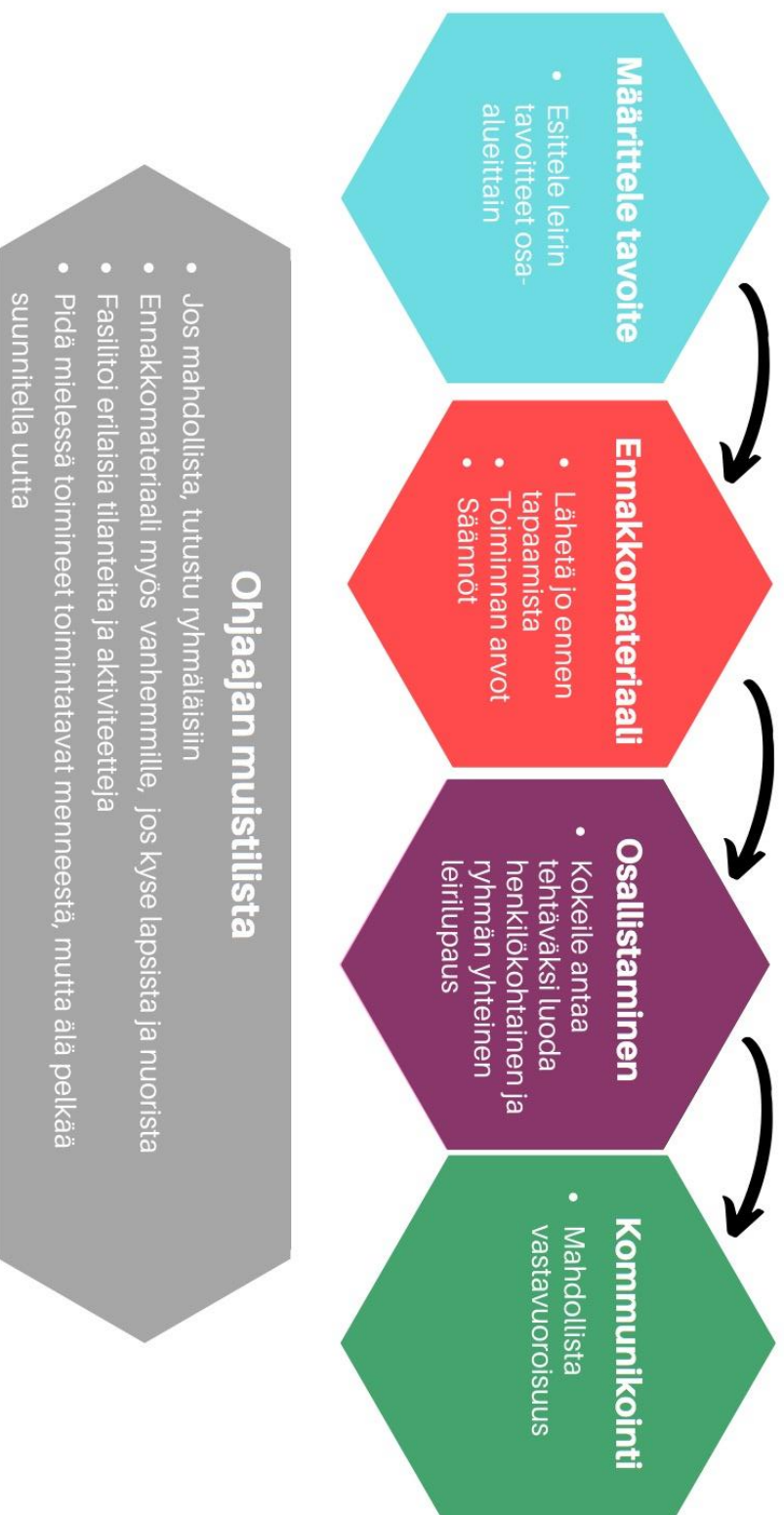
Hyödynnä kysymyksiä testaamaan ryhmän psykologista turvallisuutta

Uskallan sanoa, että en osaa jotain ja pyytää apua?

Tässä ryhmässä uskalletaan avoimesti nostaa esiin vaikeitakin asioita ja haasteita?

Pre - Ennen leiririä

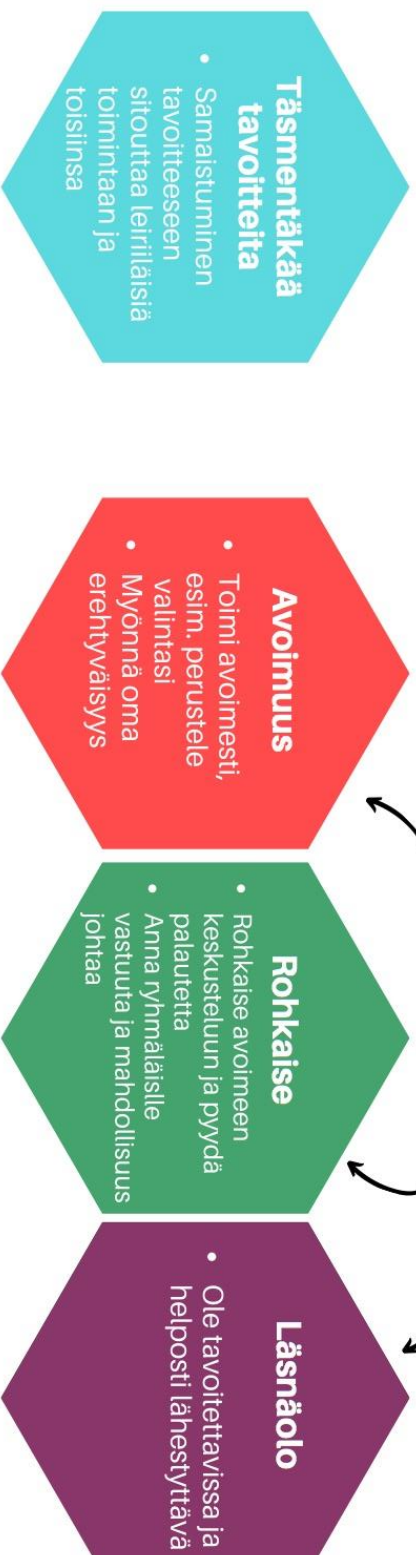
Ohjaaja!
Kokeile kertoa itsestäsi
ennakkomateriaaleissa



Pre:n tavoitteena on herättää ryhmäläisten mielenkiintoa & varmistaa ohjaajan valmius.

Act - Leirin aikana

Psykologinen turvallisuus

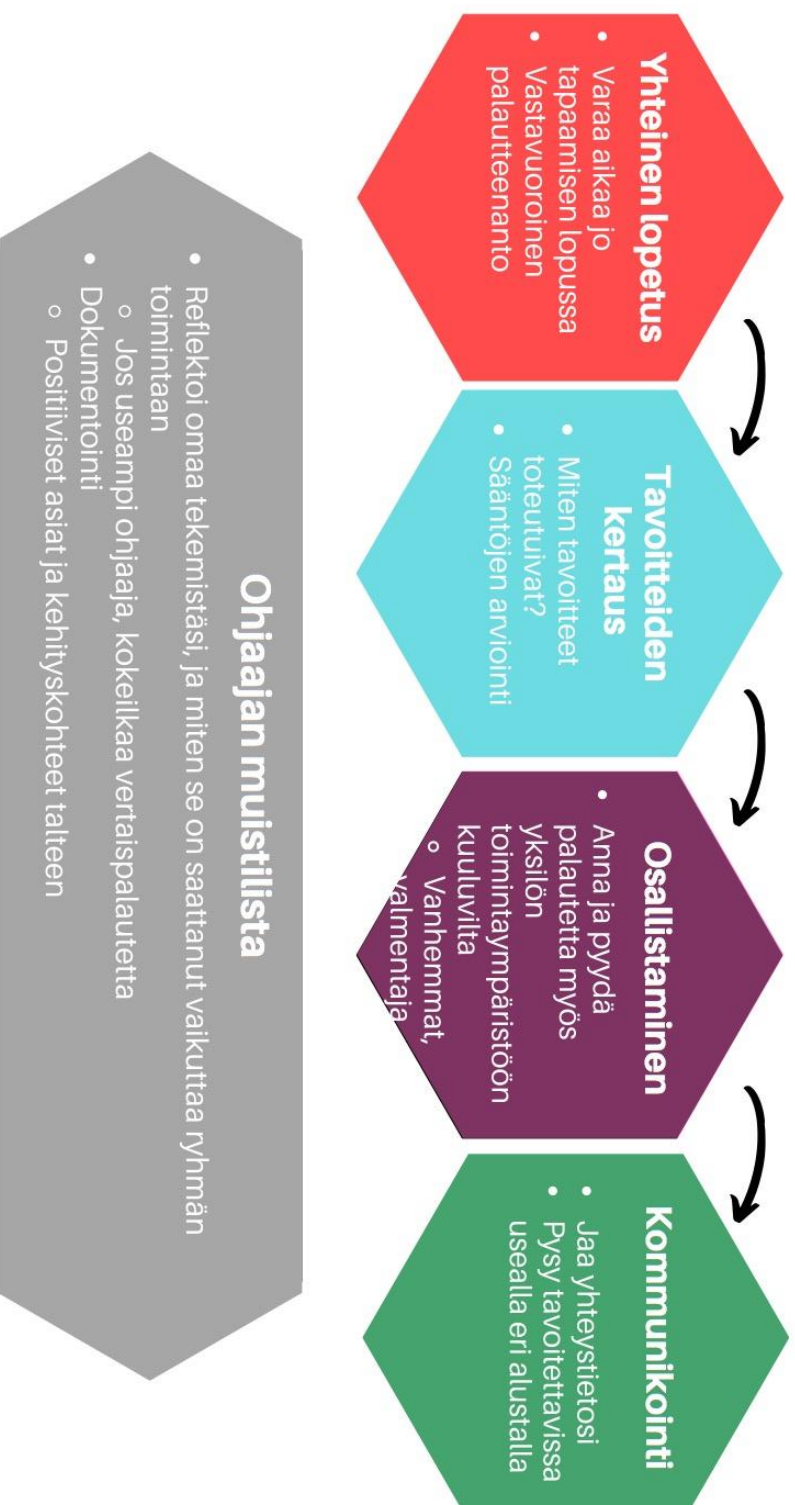


Ohjaajan muistilista

- Epäsäännöllinen ryhmä on jatkuvasti muuttuva ja aina erilainen - valmis sopeutumaan
- Kokeile pyytää palautetta yhteisesti sekä yksityisesti
- Osoita teoin, että olet tavoitettavissa
 - Varraa alkaa esimerkiksi ennen aktiiviteettia

Act:n tavoitteena on varmistaa käytännössä psykologisen turvallisuuden ilmapiirin mahdollistamisen.

Post - Leirin jälkeen



Post:n tavoitteena on palautteen kerääminen ja reflektointi, jotka edesauttavat leirien kehittämistä.

Tiivistelmä

Epäsäännöllisten ryhmien ryhmädynamiikan kehittäminen

Epäsäännöllinen ryhmä

Koostuu ihmisistä, jotka ovat kokoontuneet sattumanvaraisesti samaan paikkaan yhteistä asiaa varten

Huomioi erityisesti

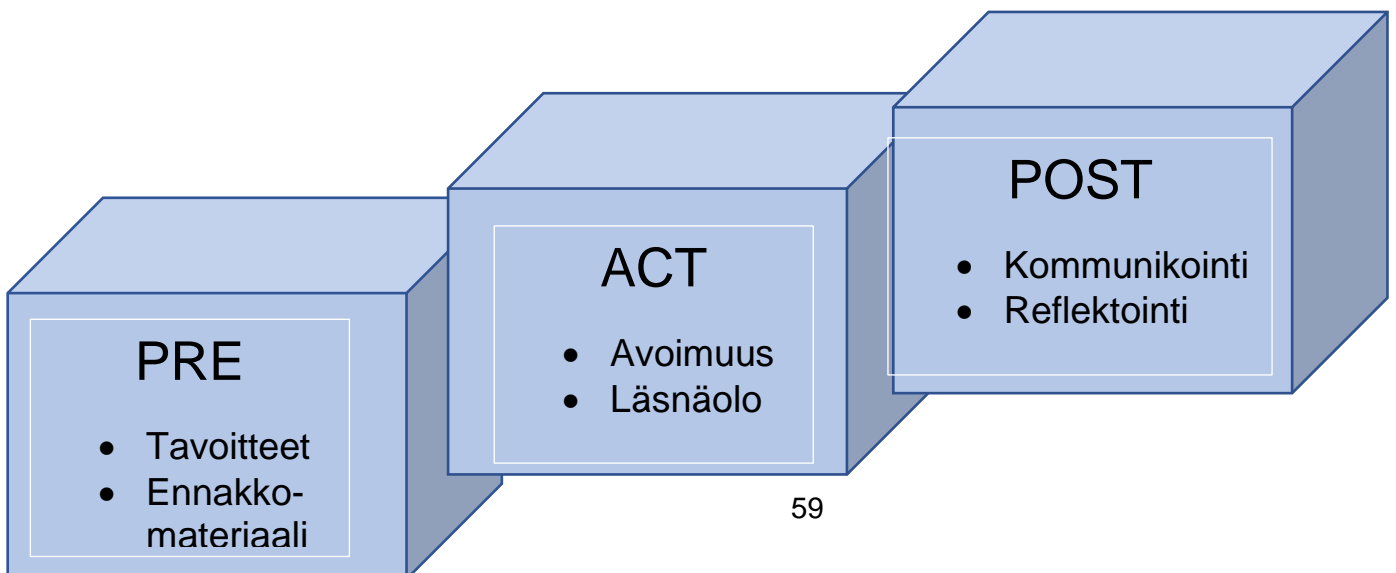
- Säännöt
- Tavoitteet
- Kommunikointi

Psykologinen turvallisuus

Ole lähestyttävissä

Rohkaise ja pyydä palautetta

Ole avoin ja myönnä erehtyväisyytesi



Liite 2. Henkilökunnan haastattelujen pohja

SHA-camps, yläkoululeirit & muut epäsäännöllisten ryhmien leirit

Millaisia ryhmädynamiikkaan liittyviä haasteita olet kohdannut leiriläisten kanssa?

Mitkä jo käytössä olevat toiminnot toimivat hyvin ryhmädynamiikan kehittämisessä?

Miten positiivinen ryhmädynamiikka näkyy leirin aikana osallistujien välillä?

Miten voisimme kehittää leirien ryhmädynamiikkaa?

Vapaa sana

Liite 3. Aleksi Tossavaisen haastattelun pohja

SHA-camps, yläkoululeirit & muut epäsäännöllisten ryhmien leirit

Kuinka ryhmädynamiikkaa tulisi kehittää ottaen huomioon leiriolosuhteet ja ryhmän koostumus?

Onko mielestäsi mahdollista luoda positiivinen ryhmädynamiikka näin lyhyessä ajassa?

Mikä on ohjaajan rooli ryhmädynamiikan luomisessa?

Mitä asioita meidän tulisi huomioida leirin valmisteluvaiheessa?

Miten positiivinen ryhmädynamiikka näkyy leirin aikana osallistujien välillä?

Mitä mittareita meidän tulisi käyttää ryhmädynamiikan todentamiseen?

Vapaa sana