



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

ESIHENKILÖN KÄSIKIRJA

Case Leirikesä ry

TEKIJÄ/T:

Verna Punkka

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä(t) Verna Punkka	
Työn nimi Esihenkilön käsikirja case Leirikesä ry	
Päiväys 20.11.2021	Sivumäärä/Liitteet 41/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Leirikesä ry	
Tiivistelmä	
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Leirikesä ry. Leirikesä ry on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka järjestää lastenleirejä Uudellamaalla koululaisten loma-aikoina. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Leirikesä ry:n esimiestyötä tekemällä opas kaikkien leirimuotojen esihenkilöiden tueksi. Leiritoiminnan esihenkilöksi päädytään usein nuorena ja pääosin työkokemuksen kautta. Oppaan avulla uusi esihenkilö voi opetella esihenkilönä toimimisen perusteita, sekä tätä kautta välttää niin sanottua musta tuntuu- johtamista.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu ryhmädynamiikasta, yksilöiden moninaisuudesta työyhteisössä sekä konflikteista, jotka ovat esihenkilön oppaaseen valittujen sisältöjen olennaisia teemoja. Oppaan suunnittelu- vaiheessa haluttiin selvittää Leirikesän esihenkilöiden mielipiteitä ja näkemyksiä oppaan sisällöstä ja ulko- asusta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena sähköpostihaastatteluina kesällä 2021 toimineille satunnaisesti valituille esihenkilöille. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, tutkimusosiosta ja oppaan esit- telystä. Oppaan kehittämisessä on hyödynnetty sähköpostihaastattelussa ilmenneitä käytännön kokemuksia ja mielipiteitä esimiestoiminnan kehittämisestä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa korostui etenkin poikkeuksellinen työympäristö, nuori työntekijöiden keski-ikä ja esi- henkilöiden kokemattomuus. Näiden tulosten pohjalta valittiin olennaisimmat aihealueet oppaan sisältöön. Oppaan teossa perehdyttiin Leirikesän työympäristöön ja työkuultuuriin, teoriasisältöön ja haastattelujen vastauksiin. Näiden asioiden perusteella koottiin käytännönläheinen opas, josta löytyy nimenomaan Leiri- kesällä esihenkilönä toimimisen kannalta olennaisimmat asiat.</p> <p>Esihenkilön käsikirjan avulla yhtenäistetään esihenkilöiden toimintaa ja samalla varmistetaan työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Opasta voidaan hyödyntää myös osana uusien esihenkilöiden perehdyttämistä. Op- paalle voisi kehittää jonkin muun kouluprojektin tiimoilta jatko-osan, jossa käsiteltäisiin aihealueita, jotka ovat tästä oppaasta rajattu pois opinnäytetyön rajallisuuden vuoksi.</p>	
Avainsanat esimiestyö, esimiestyön kehittäminen, ryhmädynamiikka, yksilöiden moninaisuus, konfliktit	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author(s) Verna Punkka	
Title of Thesis Superior's Guidebook Case Leirikesä ry	
Date November 20, 2021	Pages/Appendices 41/3
Client Organisation /Partners Leirikesä ry	
<p>Abstract</p> <p>This thesis project was executed as a commission by Leirikesä non-profit organization providing children's camps at Helsinki, Espoo, Vantaa and Hyvinkää. Camp activities are available during children's school holidays. Within this context, the primary purpose of this study was to produce a superior's guidebook for all superiors in the organization. Being a superior starts frequently at a young age and through work experience. Firstly, with the help of the guide, the supervisor can learn the basics of acting as a supervisor. Secondly, it further promotes adopting new ways of working and helps to avoid inconsistent management.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of group dynamics, diversity of individuals in the work community and conflicts. The research was executed as a survey through email interviews conducted with randomly selected supervisors having worked in the camps in the summer of 2021. In more detail, the thesis consists of a theory part, an empirical research part and a presentation of the guide. The guide was compiled in view of utilizing the superiors' personal experiences that emerged from the email interviews conducted.</p> <p>The results of the study highlighted the factors of the most exceptional work environment, the young average age of employees and the inexperience of superiors. Based on these results the most relevant content for the guide was selected.</p> <p>In conclusion, the superior's guidebook harmonises the activities of superiors and simultaneously ensures equal treatment of employees. Moreover, the guide can also be used to support orientation. In future, further research could be designed to investigate issues that were excluded from the guidebook compiled due to the limitations of the present thesis.</p>	
<p>Keywords supervisory work, developing supervisory work, group dynamics, diversity of individuals, conflicts</p>	

ESIPUHE

Haluan kiittää Leirikesä ry:tä opinnäytetyöprojektin toimivasta yhteistyöstä, erityiskiitokset Leirikesän toimiston työntekijöille sekä kesän 2021 esihenkilöille, jotka vastasivat sähköpostihaastatteluuni. Haluan kiittää myös Savonia-ammattikorkeakoulun opettajia ja etenkin opinnäytetyöni ohjaajaa Hanna Leskistä.

Kuopiossa 12.11.2021

Verna Punkka

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Lähtökohdat ja tavoitteet opinnäytetyön toteuttamiseen	7
1.2	Leirikesä ry	8
2	RYHMÄDYNAMIIKKA	11
2.1	Ryhmädynamiikan määrittely.....	11
2.2	Ryhmän kehittymisen vaiheet.....	11
2.3	Ryhmän suhdejärjestelmät.....	13
2.4	Roolit	13
3	YKSILÖIDEN MONINAISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ	15
3.1	Yksilöiden moninaisuus ilmiönä.....	15
3.2	MBTI-malli	15
3.3	Myers-Briggsin tyyppi-indikaattorin ulottuvuudet.....	16
4	KONFLIKTIT	18
4.1	Erilaiset konfliktit.....	18
4.1.1	Toimintatapa- ja asiakonfliktit.....	18
4.1.2	Päämääräkonfliktit	18
4.1.3	Käsitteelliset konfliktit	19
4.1.4	Henkilöiden väliset konfliktit	19
4.2	Konfliktin ratkaisu.....	19
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	21
5.1	Opinnäytetyön menetelmä sekä tutkimuksen toteutus ja tavoitteet	21
5.2	Tutkimuksen tulokset.....	22
5.2.1	Oppaan sisältö ja ulkoasu.....	22
5.2.2	Esihenkilön rooli	23
5.2.3	Ryhmädynamiikka.....	24
5.2.4	Yksilöiden moninaisuus	25
5.2.5	Konfliktit	26
5.2.6	Palaute ja palkitseminen.....	26
6	ESIHENKILÖN KÄSIKIRJA.....	28
6.1	Oppaan suunnittelu	28
6.2	Opas	28

6.2.1	Oppaan visuaalinen ilme	28
6.2.2	Oppaan sisältö ja toteutus.....	29
7	POHDINTA.....	33
7.1	Prosessin arviointi.....	33
7.2	Oppimisen arviointi.....	34
	LÄHTEET	36
	LIITE 1: SAATEKIRJE.....	39
	LIITE 2: HAASTATTELURUNKO.....	40
KUVALUETTELO		
	KUVA 1. Leirikesän organisaatiokaavio	9
	KUVA 2. Ryhmän kehittymisen vaiheet (Tuckman 1965, 384-399, Porasen 2007 mukaan)	12
	KUVA 3. Ryhmäroolit (Honka & Suomen Yhteisöakatemia 2017)	14
	KUVA 4. Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori ja sen neljä ulottuvuutta (Myers, Briggs 1939, Helin, Helin & Saarenpää 2018 mukaan).....	16
	KUVA 5. Konfliktin ratkaisun vaiheet (Heta-liitto 2019)	19
	KUVA 6. Esihenkilön käsikirjan kansilehti	29
	KUVA 7. Esihenkilön käsikirjan sisällysluettelo.....	30

1 JOHDANTO

1.1 Lähtökohdat ja tavoitteet opinnäytetyön toteuttamiseen

Esihenkilötyö on perusluonteeltaan palveluammatti. Esihenkilö toimii työntekijöiden ohjaajana ja samalla vastaa esimerkiksi työturvallisuudesta ja olosuhteista. Esihenkilötyön laatuun vaikuttaa organisaation antama tuki ja arvot, ja se että jalkautuvatko ne toimintaan asti. Organisaation vastuulla on myös huolehtia siitä, että jokaiselta esihenkilöltä löytyy tarvittava osaaminen esihenkilötyöstä. (Oksanen 2021.) Esihenkilö toimiikin siis henkilöstön tukijalkana, mihin vaaditaan erilaisia ryhmän johtamiseen liittyviä taitoja. Nämä taidot liittyvät esimerkiksi esihenkilön rooliin, ryhmän johtamiseen, yksilöiden huomioimiseen sekä myös ristiriitatilanteiden käsittelemiseen. Ei voida kuitenkaan olettaa, että esihenkilöiltä löytyisi nämä tiedot ja taidot luonnostaan, vaan organisaation tulisi tukea esihenkilön perehdyttämistä ja samalla roolin löytämistä. Esihenkilötaitojen, hiljaisen tiedon ja käytännönosaamisen opettaminen uusille esihenkilöille onkin ollut tämän oppaan tekemisen ideana.

Opinnäytetyöprojekti aloitettiin tammikuussa 2021. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui opas Leirikesän esihenkilöiden käyttöön. Opinnäytetyötä tuki samanaikainen työharjoitteluni Leirikesällä sekä aiempi työkokemukseni yhdistyksessä esihenkilönä toimimisesta. Oppaan rajauksesta ja tavoitteista keskusteltiin yhdessä Leirikesän toiminnanjohtajan kanssa ja lisäksi oppaan sisältöjen valinnassa hyödynnettiin esihenkilöiden teemahaastattelua, joka oli osa opinnäytetyöprosessia. Opinnäytetyö aloitettiin aihekuvauksen kirjoittamisella, mistä jatkettiin toteutus suunnitelman luomiseen. Tämän jälkeen perehdyttiin teoreettiseen viitekehykseen, aloitettiin oppaan kirjoittaminen ja suunniteltiin teemahaastattelu Leirikesän kesän 2021 esihenkilöille. Oppaan ja opinnäytetyön valmistuttua, työn tulokset esiteltiin opinnäytetyöseminaarissa. Lopuksi suoritettiin kypsyysnäyte ja laitettiin työ plagiointitarkastusohjelmaan.

Oppaan aihepiirin rajaus tehtiin sillä perusteella, että mitkä asiat koettiin olennaisimpina nimenomaan case-yrityksessä esihenkilönä toimimisen kannalta. Aiherajaus olisi voinut olla hyvinkin erilainen, jos opas olisi tehty esimerkiksi täysin eri toimialan pörssiyrityksen johtajien käyttöön. Leirikesän työympäristön ja organisaation järjestäytymisen perusteella oppaan aihealueiksi valikoituivat: Leirikesän organisaatio ja tiimit, esihenkilön rooli, ryhmädynamiikka, yksilöiden moninaisuus, konfliktit sekä palaute ja palkitseminen. Valintojen taustalla olivat myös oma kokemukseni, esihenkilöiden sähköpostihaastattelujen vastaukset sekä toiminnanjohtajan näkemys.

Esihenkilötyön toimivuus ja laatu vaikuttavat suoranaisesti toiminnan tuloksellisuuteen ja liiketoiminnan menestymiseen. Tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita yrityksen toimintaan. Jokaisella työntekijällä on myös oikeus saada tasapuolista ja osaavaa ohjausta esihenkilöltään. Tähän oikeuteen ei saa vaikuttaa esihenkilöiden persoonien eroavaisuudet. (Marjokorpi 2021.)

Leirikesä ry:llä on paljon esihenkilöitä erilaisissa työnkuissa ja leiripaikoissa. Suurin osa työntekijöistä on kausityöläisiä, opiskelijoita ja uransa alussa olevia nuoria. Esihenkilön tehtäviin päädytään useimmiten työkokemuksen ja työssä osoitetun näytön kautta. Näin ollen esihenkilöiksi päätyy nuo-

ria ihmisiä, joilla ei ole yleensä aiempaa kokemusta esimiestyöstä eikä esimiestyön opintoja taustalla. Päädyin itse varsin nuorena ja kokemattomana esihenkilöksi keittiöpäällikön rooliin Kiljavan yöleireille. Toimin esihenkilönä noin 15:lle keittiön tiimin jäsenelle ja samalla olin osa koko leirin johdoryhmää. Tällöin olisin kaivannut lisää tukea ja apua esihenkilönä toimimiseen ja siitä sainkin idean tämän opinnäytetyön aiheeksi. Leirikesällä on ollut aiemmin käytössä perehdytysmateriaalina yhdistyksen sisäinen ”Leirinjohtajan käsikirja”, mutta muille yhdistyksen esihenkilöille kohdennettua materiaalia ei ole ollut. Tavoitteena on, että kun uusi esihenkilö lukee käsikirjan läpi, hänellä on hyvä perustietämys esihenkilötyön osa-alueista sekä Leirikesän organisaatiosta ja sen erityispiirteistä.

Olemme keskustelleet toimeksiantajan kanssa opinnäytetyöni tarpeesta ja on tullut monesta suunnasta selväksi, että oppaalle olisi käyttöä. Opinnäytetyön toteuttamisen tietolähteenä on monelta osin oma hiljainen tietoni, jonka olen kerännyt työurani aikana Leirikesällä. Lisäksi oppaassa hyödynnetään kesällä 2021 esihenkilöinä toimineiden henkilöiden näkökulmia sekä teoretietoa aihealueista.

1.2 Leirikesä ry

Leirikesä ry on voittoa tavoittelematon järjestö, joka järjestää leiritoimintaa Etelä-Suomessa kaikkina koululaisten loma-aikoina. Toiminta on ennaltaehkäisevää lastensuojelutyötä ja toimintaa tuetaankin niin kunnallisesti, kuin esimerkiksi Veikkauksen ja säätiöiden toimesta. Leirit on suunnattu 7-16-vuotiaille lapsille ja Kiljavan yöleireillä on myös leiripaikkoja avustajaa tarvitseville ja kehitysvammaisille lapsille. (Leirikesä ry 2018b.)

Jo vuonna 1956 Kiljavan leirikeskukseksi järjestettiin lastenleirejä. Tällöin toiminta oli suunnattu vain pojille ja leirien kutsumanimenä oli Stadin kundin kesäleirit. Toiminnanjärjestäjät olivat yhteydessä Helsingin lastensuojeluviranomaisiin toiminnan käydessä liian kalliiksi. Vuonna 1972 toiminta avautui myös tytöille ja leirit hinnoiteltiin kuluja vastaaviksi. Lopulta vuonna 1981 toiminnan järjestämiseen perustettiin Leirikesä ry. (Leirikesä ry 2018b.)

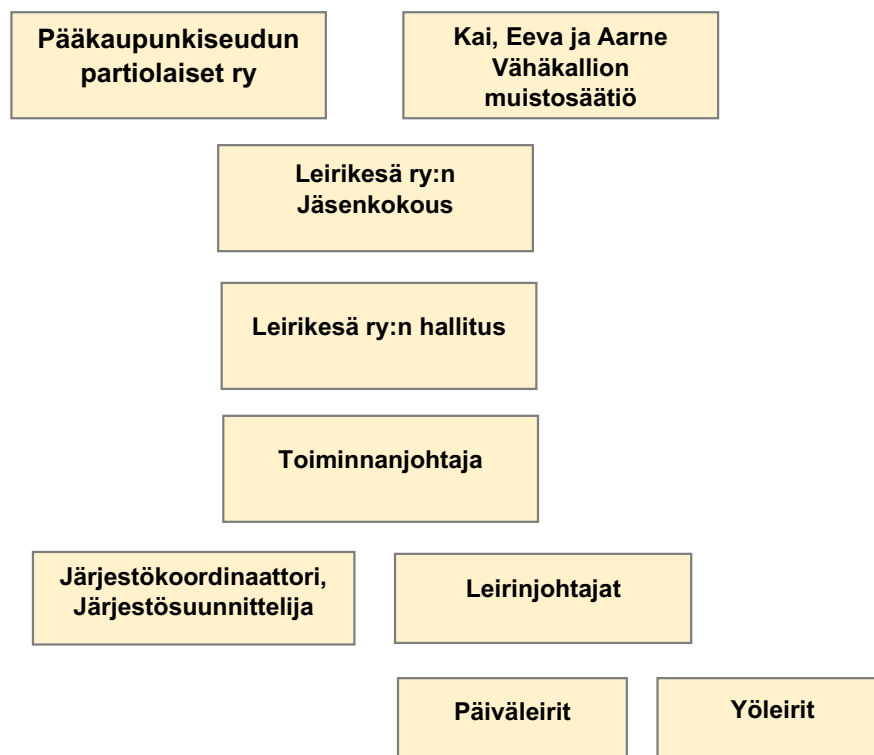
Yhdistys tekee yhteistyötä partiotoiminnan, lastensuojelun, oppilaitosten ja muiden järjestöjen kanssa. Leiritoiminta on monipuolista ja toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään ja laajentamaan. Päiväleirit järjestetään arkiviikoilla kaupunkiympäristössä ja leirien ohjelmaan kuuluu retkeilyä lähiympäristössä, erilaisten kädentaitojen opetteluja ja ruoanlaittoa retkikeittimillä. Yöleirejä on Kiljavalla, Hyvinkäällä sekä Kesärinteessä, Tuusulassa. Yöleireillä majoitutaan perinteisesti teltoissa, osallistutaan toimintapisteisiin sekä uidaan ja saunotaan järvimaisemassa. (Leirikesä ry 2018a; Leirikesä ry 2018c.)

Toiminnanjohtaja ohjaa yhdistyksen operatiivista toimintaa. Toiminnanjohtaja toimii esihenkilönä leirinjohtajille sekä toimiston työntekijöille. Kesällä leirinjohtajia on kolme: Partiolaisten päiväleirien leirinjohtaja, Kiljavan leirinjohtaja sekä Kesärinteeseen leirinjohtaja. Leirinjohtajat ovat osa-aikaisessa työsuhteessa ja vastaavat omista leireistään kokonaisuudessaan. Leirinjohtajat toimivat esihenkilöinä omien leiriensä päälliköille ja tiiminvetäjille. Kiljavalla toimii kolme päällikköä: henkilökuntapäällikkö, keittiöpäällikkö sekä ohjelmapäällikkö. Lisäksi tiiminvetäjien roolissa ovat kehitysvammaisten lasten

vastaava, palvelumestari sekä alaleirivastaavat. Tiiminvetäjillä ei ole esimiesasemaa, toisin kuin päälliköillä. Tiiminvetäjien lähin esihenkilö Kiljavalla on henkilökuntapäällikkö. (Hietikko 2021.)

Partiolaisten päiväleireillä esihenkilöitä ovat toimistolla töissä olevat päälliköt (henkilökunta-, palvelu- ja ohjelmapäällikkö) ja leirinjohtaja. Nämä neljä jakavat leiritiimit keskenään (n. 8-10 leiritiimiä per esihenkilö) ja toimivat kyseisten tiimien työntekijöiden lähiesihenkilöinä. Leirinjohtajalla on myös kokonaisesti esihenkilövastuu. Jokaisella leiripaikalla on tiimi, jossa on tiiminvetäjä, ohjaaja ja apuohjaaja. Tiiminvetäjä johtaa leiritiimin työtä, mutta varsinaista esihenkilövastuuta hänellä ei ole, vaan mikäli esimerkiksi työntekijä sairastuu, tulee hänen olla yhteydessä leirinjohtajaan. Tiiminvetäjä vastaa työvuoroista leiripaikalla ja johtaa tiimin operatiivista toimintaa leirillä. (Hietikko 2021.)

Seuraavassa kuvassa esitetään Leirikesän organisaation järjestäytyminen ja hierarkia.



KUVA 1. Leirikesän organisaatiokaavio

Organisaatiokaaviossa ylimpänä ovat Pääkaupunkiseudun partiolaiset ja Kai, Eeva ja Aarne Vähäkallion muistosäätiö. Nämä kaksi ovat Leirikesän taustayhteisöjä ja Leirikesä ry:n jäseniä. (Leirikesä ry 2018b). Jäsenkokous kokoontuu kahdesti vuodessa ja valitsee hallituksen. Hallitus on aktiivisesti mukana yhdistyksen päätöksenteossa sekä toiminnan suunnittelussa.

Toiminnanjohtaja toimii operatiivisena johtajana ja pitää huolen siitä, että taustayhteisöjen ja hallituksen mielipiteet jalkautuvat käytännön toimintaan. Toiminnanjohtaja toimii esihenkilönä järjestösihteerille, järjestösuunnittelijalle sekä leirinjohtajille. Toiminnanjohtaja toimii viime kädessä myös

leirin esihenkilöiden ja työntekijöiden ylimpänä esihenkilönä. Kuitenkin leirien johtamisvastuu on lähtökohtaisesti leirinjohtajilla. Leirinjohtajat vastaavat leirien suunnittelusta kokonaisuudessaan: esimerkiksi rekrytoinnista, esimiestyöstä, tilauksista ja henkilökunnan perehdyttämisestä. Leirinjohtajilla on apunaan useita eri päälliköitä ja tiiminvetäjiä, jotka vastaavat omilta osiltaan henkilökunnan perehdyttämisestä, suunnittelusta ja esihenkilötyöstä. (Hietikko 2021.)

2 RYHMÄDYNAMIIKKA

2.1 Ryhmädynamiikan määrittely

Leirikesän kaikissa työnkuissa työskennellään jollakin tavalla ryhmässä ja ihmisten parissa. Etenkin kesäkausi on intensiivinen ja pitkä työrupeama, jolloin työskennellään hyvin erilaisten ihmisten kanssa melkein päällikkö ympäri. Onkin perusteltua panostaa toimivan ryhmädynamiikan kehittämiseen, jotta työntekijät viihtyisivät työssään ja samalla palvelun laatu pysyisi korkealla. Esihenkilöiden sähköpostikyselyssä nousi esille, kuinka erilaiset ympäristöt päivä- ja yöleirit ovat ryhmädynamiikan syntymisen kannalta. Päiväleireillä työskennellään yleensä pareittain, saman työkaverin kanssa koko kesä, kun taas yöleireillä on kokonaisuudessaan jopa 80 työntekijää kesän aikana. Näiden eroavaisuuksien vuoksi ryhmädynamiikan osalta oppaassa päädyttiinkin kuvaamaan yleisesti esiintyviä ryhmän kehittymisen vaiheita, ryhmän suhdejärjestelmiä sekä ryhmärooleja.

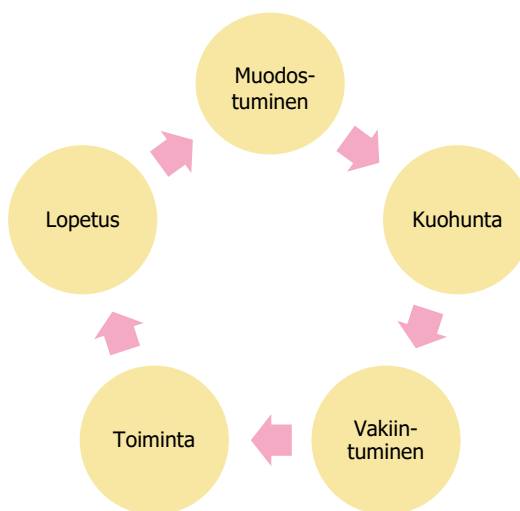
”Ryhmädynamiikka on laaja käsite, mikä sisältää ryhmän kommunikaatioprosessit ja vuorovaikutusmallit mukaan lukien ihmisten välisen vetovoiman. Lisäksi ryhmädynamiikan määrittelyyn kuuluu sosiaalinen liittyminen ja vaikutus, normit, roolit, status, valta ja sen käyttö sekä ryhmäkulttuuri.” (Honka & Suomen Yhteisöakatemia 2017). Ryhmä muodostuu erilaisista yksilöistä, joten ryhmän toimivuutta voi olla hankala etukäteen ennustaa. Esihenkilö voi edesauttaa toimivan ryhmädynamiikan muotoutumista huomioimalla työntekijöiden yksilölliset käyttäytymismallit ja luonteenpiirteet.

Ryhmäytyminen on tärkeä osa ryhmädynamiikan muovautumista. Ryhmäytymisen tarkoituksena on oppia tuntemaan työkaverit, luoda luottamusta ja kehittää hyväksyvä ilmapiiri. Luottamuksen ilmapiiri antaa jokaiselle mahdollisuuden olla oma itsensä ja tuoda mielipiteensä esille. Hyvin tehdyllä ryhmäytymisellä voidaan vähentää myös klikkejä ja syrjäytymistä. (Korhonen 2014.)

Osana ryhmän muodostumista voidaan tunnistaa kolme yksilön perustarvetta, jotka täyttämällä ryhmän jäsenet ovat mahdollisimman tuottavia ja tyytyväisiä. Nämä kolme perustarvetta ovat ryhmään kuulumisen tarve ja sitä kautta identiteetin löytyminen, ryhmässä vaikuttamisen tarve ja hyväksytyksi tuleminen tarve. Ryhmän näkökulmasta voidaan tunnistaa kaksi tärkeintä tavoitetta: tehtävän tai työn toteuttaminen sekä yhteistyö hyvällä fiiliksellä. Esihenkilön tehtävänä on tukea tavoitteiden saavuttamista panostamalla tiiviiseen ryhmäytymiseen, ryhmän kiinnostavuuteen sekä rutiinien löytymiseen. (Kuusela 2015, 123.) Nämä yksilön ja ryhmän tavoitteet tukevat toisiaan, sillä silloin kun työntekijällä on turvallinen ja hyvä olo työpaikalla, hyvän ryhmähengen ja tavoitteidenkin saavuttaminen on helpompaa.

2.2 Ryhmän kehittymisen vaiheet

Tunnetuimman teorian ryhmäytymisen vaiheista on luonut Bruce Tuckman vuonna 1965. Tuckmanin mallin mukaan tiimin kehitysvaiheet muodostuvat viidestä osasta: muodostusvaihe, kuohuntavaihe, vakiintumisvaihe, toimintavaihe ja lopetusvaihe. (Tuckman 1965, 384-99, Poranen 2007, 19.)



KUVA 2. Ryhmän kehittymisen vaiheet (Tuckman 1965, 384-399, Porasen 2007 mukaan)

Ryhmän muodostumisvaiheessa tutustutaan ryhmään ja luodaan yhteisiä tavoitteita ja pelisääntöjä. Ryhmän jäsenet haluavat tehdä vaikutuksen toisiinsa ja tässä vaiheessa ei vielä nouse esille erimielisyyksiä. Muodostumisvaiheessa ryhmän jäsenet luovat suhteita ja hakevat turvallisen tilan tuntua. Luottamus ryhmän sisällä ei synny hetkessä. Muodostumisvaiheessa ryhmän jäsenet kaipaavat selkeää tilanteen ohjaamista ja ryhmänjohtajaa. (Tuckman 1965, 384-399, Poranen 2007, 20.)

Kuohuntavaiheessa ryhmän toiminnassa alkaa kuohua konflikteja ja esiintyä mielipide-eroja. Kuohuntavaiheessa tyypillisesti ryhmän sääntöjä ja auktoriteettia kyseenalaistetaan. Erimielisyyttä voi aiheuttaa esimerkiksi erilaiset toimintatavat, henkilökemiat tai johtajan johtamistyyli. Kuohuntavaiheessa ryhmän jäsenet ovat jo saavuttaneet turvallisen tilan ryhmään, jossa voi näyttää tunteensa. Konflikti voi myös kehittää ryhmädynamiikkaa ja viedä ryhmän toimintaa eteenpäin. Pahimmassa tapauksessa kuitenkin ryhmä saattaa jäädä pysyvästi kuohuntavaiheeseen, mikäli konflikteja ei osata ratkaista. (Tuckman 1965, 384-399, Poranen 2007, 20.)

Vakiintumisvaiheessa ryhmän tiimityö vakiintuu, jokainen löytää oman paikkansa ja keskustelun ilmapiiri on avoin. Erimielisyyksien käsittelyä ja konfliktitilanteita vältellään. Ryhmän jäsenet ovat tässä vaiheessa löytäneet omat roolinsa ja työnteko sujuu rutiinilla. Vakiintumisvaiheessa ollaan ylitetty kuohuntavaiheen konfliktit ja toiminta on hyvin tasaista. Vakiintumisvaiheen riskinä on liiallinen mukavuus ja rutiinien noudattaminen, tällöin saattaa käydä niin että ryhmässä ei synny enää uusia ideoita. (Tuckman 1965, 384-399, Poranen 2007, 21.)

Toimintavaiheessa ryhmän toiminta on sujuvaa ja yhteistyö on toimivaa. Ryhmän sisäinen vuorovaikutus toimii ja ihmiset uskaltavat antaa rakentavaa palautetta toisilleen. Työnteko on tehokasta ja tuloksellista, koska tiimin ryhmädynamiikka toimii niin sujuvasti. Toimintavaiheessa ryhmän jäsenet osaavat toimia oma-aloitteisesti ja ottaa vastuuta. Päätökset tehdään yhdessä ja usein johtaja jakaa johtajuutta muille ryhmän jäsenille. Ryhmä on oppinut toimimaan kyseisellä kokoonpanolla hyvin yhteen. Mikäli ryhmän kokoonpano muuttuisi, ryhmän toiminta luultavasti palaisi takaisin kuohunta ja vakiintumisvaiheisiin. (Tuckman 1965, 384-399, Poranen 2007, 21.)

Ryhmän lopetusvaiheessa arvioidaan ryhmän toimintaa kokonaisuudessaan. Ryhmässä keskustellaan kokemuksista ja mieltä painamaan jääneistä asioista. Usein ryhmän jäsenet jatkavat ystävyyttään ryhmän loppumisen jälkeenkin. (Tuckman 1965, 384-399, Poranen 2007, 21.)

2.3 Ryhmän suhdejärjestelmät

Ryhmässä syntyy aina vuorovaikutusta, jolla pyritään vaikuttamaan muihin jäseniin ja tuomaan omaa asemaansa esille. Vuorovaikutuksen muotoutumisesta voidaan tunnistaa erilaisia suhdejärjestelmiä, jotka kuvaavat ryhmän vuorovaikutussuhteita, ryhmän jäsenten rooleja ja valtasuhteita. Ryhmässä esiintyviä suhdejärjestelmiä ovat: roolisuhteet, normisuhteet, valtasuhteet, kommunikaatio-suhteet ja tunnesuhteet. (Rovio, Lintunen & Salmi 2009, 21-22, 61, Karhu 2014, 15-16.)

Roolisuhteet kuvaavat sitä, millaisia rooleja ryhmän jäsenillä on, toteutuvatko ne ja ollaanko niihin tyytyväisiä. Roolien muodostumiseen vaikuttavat jäsenen persoona, toimintatavat ja muiden odotukset. Jäsenen on helppo jämähtää rooliinsa, jos ryhmällä on oletuksia hänen roolistaan. Tällöin jäsen saattaa myös ahdistua, mikäli rooli on epäselvä tai se on ristiriidassa ryhmän odotusten kanssa. (Rovio ym. 2009, 21-22, 61, Karhu 2014, 15; Laine ym. 2009, Knutti 2014, 11.)

Normisuhteet kuvaavat jäsenten suhtautumista ryhmän sääntöihin ja normeihin. Joku noudattaa ja kehittää ryhmän normeja, toinen taas kyseenalaistaa ja kritisoi normeja jatkuvasti. Normisuhteisiin liittyen voidaan myös tunnistaa erilaisia rooleja esimerkiksi manipuloiija, uudistaja ja kriitikko. (Rovio ym. 2009, 21-22, 61, Karhu 2014, 15; Laine ym. 2009, Knutti 2014, 11.)

Valtasuhteet kuvastavat ryhmän jäsenten välistä vaikutusvaltaa ja asemaa. Jäsenet, joilla on eniten valta-asemaa, saavat äänensä kuuluviin ja ehdotuksensa läpi. Heidän ehdotuksiinsa tartutaan ja reagoidaan. Puolestaan ne jäsenet, joilla ei ole paljoa valtaa tai "jalansijaa" ryhmässä, jäävät helposti vahvempien jäsenten jalkoihin. Heidän ehdotukset helposti sivuutetaan ja hiljennetään. (Rovio ym. 2009, 21-22, 61, Karhu 2014, 15; Laine ym. 2009, Knutti 2014, 11.)

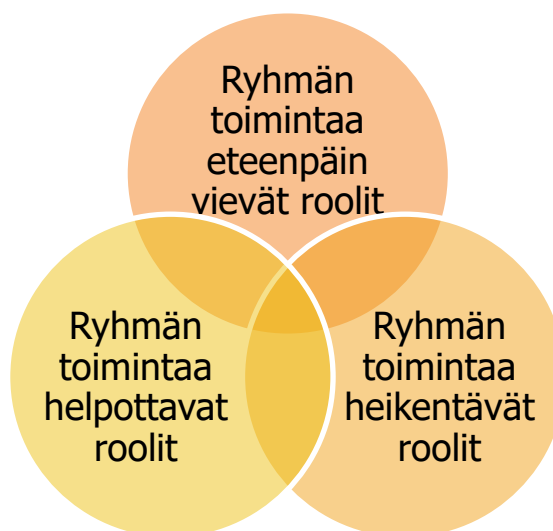
Kommunikaatiosuhteet kertovat siitä, millaisia vuorovaikutustaitoja ja kommunikaatiotapoja ryhmän jäsenillä on. Kommunikaatiotapa kuvaa sitä, miten henkilö ilmaisee itseään muille ja ottaa vastaan viestejä muilta. Kommunikaatiosuhteissa korostuu jäsenten persoonallisuustyyppit ja luonteenpiirteet, joku on avoin ja hyvä kuuntelija kun taas toinen on passiivinen ja eristäytynyt. (Rovio ym. 2009, 21-22, 61, Karhu 2014, 15; Laine ym. 2009, Knutti 2014, 11.)

Tunnesuhteisiin vaikuttaa vahvasti ihmisten väliset henkilökiemiat ja ennalta-asetetut ennakkoluulot. Tunnesuhteet kuvaavat sitä, kenestä ryhmän jäsenet pitävät ja kenestä eivät. Pidetyille osoitetaan huomiota ja hyväksyntää, ei-pidetyille puolestaan torjuntaa. Usein saman henkiset ihmiset löytävät toisensa ryhmästä hyvin nopeasti. Omanlaiselle ihmiselle on helpompi osoittaa myös myötätuntoa ja samaistua häneen. (Rovio ym. 2009, 21-22, 61, Karhu 2014, 15; Laine ym. 2009, Knutti 2014, 11.)

2.4 Roolit

Roolit ovat eräänlaisia käyttäytymistapoja, jotka esiintyvät ihmisten tehdessä yhteistyötä rajatussa porukassa. Roolit voivat olla joko virallisia kuten esimerkiksi esihenkilön rooli tai epävirallisia, jolloin rooli muodostuu yksilön muodostamista toimintatavoista erilaisissa tilanteissa. (Jyväskylän yliopiston

viestintätieteiden laitos 2002b.) Tässä osiossa keskitytään ryhmien epävirallisiin rooleihin. Roolit syntyvät sosiaalisissa tilanteissa, joissa roolin jäsenet käyttäytyvät oman persoonansa ja yleisten normien mukaisesti. Yksilön rooli voi vaihdella erilaisissa porukoissa: yhdessä porukassa henkilö voi olla esimerkiksi sovittelija ja toisessa porukassa vetäytyjä. Ryhmädynamiikalla ja ryhmän yhteishengellä on vahva vaikutus roolien syntymiseen (Honka & Suomen Yhteisöakatemia 2017).



KUVA 3. Ryhmäroolit (Honka & Suomen Yhteisöakatemia 2017)

Ryhmäroolit voidaan jakaa kolmeen osioon: ryhmän toimintaa eteenpäin vievät roolit, ryhmän toimintaa helpottavat roolit ja ryhmän toimintaa heikentävät roolit. Roolijaolla voidaan kuvata erilaisten roolien toiminnan vaikutusta ryhmän tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Toimintaa eteenpäin vieviä rooleja ovat esimerkiksi rakentava kriitikko, asiantuntija ja informaattori. Näille rooleille on tyypillistä positiivinen ja kannustava asenne sekä pyrkimys kehittää asioita eteenpäin. Toimintaa helpottavia rooleja ovat esimerkiksi rohkaisija ja sovittelija. Näissä rooleissa korostuu yhteistyökykyisyys ja kannustava asenne. Ryhmän toimintaa heikentäviä rooleja ovat esimerkiksi vetäytyjät, huomion tavoittelijat ja väittelijät. Heikentävät roolit hidastavat ja vaikeuttavat ryhmän toimintaa, näissä rooleissa usein korostuu kriittinen lähestymistapa asioihin. (Honka & Suomen yhteisöakatemia 2017.)

Roolit voidaan nimetä myös vuorovaikutusroolien mukaan, tällöin ryhmän toimintaa eteenpäin vievät roolit ovat tehtäväkeskeisiä rooleja, ryhmän toimintaa helpottavat roolit ovat suhdekeskeisiä rooleja ja ryhmän toimintaa vaikeuttavat roolit ovat yksilökeskeisiä rooleja. (Helsingin yliopisto 2021.)

Ryhmän jäsenten tulisi osata kuunnella toisiaan, jakaa puheenvuoroja sekä hyödyntää sanatonta viestintää. Taitava kuunteleminen on aktiivista ja ennakkoluulotonta, ryhmän jäsenillä ei saisi olla liikaa valmiita ennakkopäätöksiä. Puheenvuorojen jakaminen antaa jokaiselle jäsenelle mahdollisuuden osallistua, tällöin kaikista äänekkäimmät eivät ole pelkästään äänessä. Puheenvuorot syventävät asioiden käsittelyä ja luovat avointa keskusteluilmapiiriä. Sanaton viestintä tukee myös avointa ilmapiiriä ja auttaa keskustelua menemään sujuvasti eteenpäin. (OAMK 2012.)

3 YKSILÖIDEN MONINAISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ

3.1 Yksilöiden moninaisuus ilmiönä

Jokainen työntekijä tarvitsee yksilöllistä kohtaamista ja tunteen siitä, että saa olla oma itsensä työyhteisössä. Leirityö on hektistä, intensiivistä ja sosiaalisesti kuormittavaa: oma aika ja tila on usein vähissä. Näiden asioiden vuoksi yksilöiden moninaisuus valikoitui yhdeksi oppaan teemoista. Oppaassa keskitytään yksilöllisyyden tunnistamiseen sekä Mayers-Briggs tyyppi-indikaattoriin, jonka avulla voidaan tunnistaa erilaisia persoonallisuuksia ja niiden vahvuuksia. Mikäli esihenkilö tunnistaa työntekijöiden yksilölliset piirteet ja vahvuudet, voidaan tehdä tasapuolista ja kannustavaa esihenkilötyötä. Tällöin myös konfliktitilanteet vähentyvät, kun osataan ymmärtää ihmisten erilaisuutta.

Työyhteisö muodostuu erilaista yksilöistä, joilla on erilaiset luonteenpiirteet, arvot, kokemukset ja vuorovaikutustaidot. Taitava esihenkilö osaa huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet osana työn ohjaamista. (Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos 2002c.) Yksilöiden monimuotoisuus näkyy myös siten, että työyhteisöön kuuluu erilaisia vähemmistön edustajia. Laissa tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki suojaavat vähemmistöjen oikeuksia. Tässä opinnäytetyössä on päätetty keskittyä persoonallisuuksien yksilöllisyyteen, eikä vähemmistönäkökulmaa näin ollen käsitellä.

3.2 MBTI-malli

MBTI-mallin eli Mayers-Briggs tyyppi-indikaattorin ideana on tunnistaa erilaiset persoonallisuustyytit ja löytää niiden yksilölliset vahvuudet. Mallin avulla voidaan tunnistaa enemmän ulkoiseen maailmaan suuntautuneet ekstrovertit ja vahvemmin sisäiseen maailmaan suuntautuneet introvertit. Suurin osa ihmisistä sijoittuu kuitenkin näiden kahden välille ja MBTI-mallin ideana onkin tunnistaa persoonallisuuden piirteitä useasta eri näkökulmasta. MBTI-malli kuvaa yksilön energian kohdistumista, havainnointitapaa, päätöksentekotapaa sekä elämäntapaa. Persoonallisuustyyppien tunnistaminen auttaa esihenkilöä luomaan toimivia tiimejä, vähentämään turhia konflikteja ja saamaan työntekijöistä koko potentiaalin irti. Tyypillinen työpaikalla eripuraa aiheuttava tekijä on ekstroverttien ja introverttien erilainen tapa kommunikoida ja työskennellä. Ekstrovertit ovat tyyppisesti puheliaita ja innokkaita ryhmätyön tekijöitä. Introvertit puolestaan pohtivat asioita mieluummin yksin, omassa rauhassaan. (Routamaa & Hautala 2015, 19; Rantanen 2020, 24-25.)

Mallin avulla työntekijä voi tunnistaa oman persoonallisuustyyppin ja siihen liittyvät piirteet. Tiedostamalla oman tyyppinsä, työntekijä voi helpommin säädellä omia voimavarojaan ja tehdä työstä mahdollisimman mielekäästä. Aina persoonallisuustestien tekeminen työpaikalla ei ole mahdollista, mutta esihenkilön tulisi osata tunnistaa joka tapauksessa työntekijöiden erilaisuus ja erilaiset tarpeet.

3.3 Myers-Briggsin tyyppi-indikaattorin ulottuvuudet



KUVA 4. Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori ja sen neljä ulottuvuutta (Myers, Briggs 1939, Helin, Helin & Saarenpää 2018 mukaan)

Vuonna 1920 Carl Jung kehitti ensimmäiset persoonallisuustyytit ja keksi jaotella ihmiset introverteiksi ja ekstroverteiksi. Jungin teorian mukaan voidaan tunnistaa neljä psykologista toimintoa: aistiminen, tunteminen, ajattelu ja havainnointi. Tällöin teoria ei kuitenkaan noussut suosituksi, koska sitä pidettiin melko epäselvänä. Kuitenkin vuonna 1960 Katharine Briggs ja hänen tyttärensä Isabella Myers herättivät teorian uudelleen eloon tekemällä siitä käytännön läheisemmän mallin. (Helin ym., 2018, 239-240.) Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori kuvaa neljä ulottuvuutta ja niistä erottuvaa kahdeksaa preferenssiä. Jokaisen ulottuvuuden preferenssit ovat toistensa vastakohtia ja jokaisella ihmisellä jompikumpi preferenssi korostuu. Preferenssien avulla voidaan luokitella persoonallisuustyyppi, joita eri kirjainyhdistelmillä muodostuu 16 vaihtoehtoa. (Helin ym., 2018, 239-240.)

Perinteisesti ekstrovertin ja introvertin eron määrittää ulospäin suuntautuneisuus ja sisäänpäin suuntautuneisuus. Ekstrovertit hakevat luonnostaan enemmän ärsykeitä ja he saavatkin energiaa sosiaalisista tilanteista. Introvertit puolestaan kokevat sosiaaliset tilanteet uuvuttavina ja he rentoutuvat mieluummin yksin esimerkiksi lukemalla kirjaa. Introvertio ei tarkoita kuitenkaan suoraan sitä, että henkilö olisi ujo. Introvertti välttelee liikaa ärsykekuormaa, mutta voi olla kuitenkin hyvin taitava sosiaalisissa tilanteissa. (Cain 2012, 14-15, Kempainen 2017, 21-22.)

Introvertin ja ekstrovertin työskentelytavat eroavat toisistaan ja siksi heidän välilleen voi syntyä helposti konflikteja. Introvertit ovat keskittymiskykyisiä, pitkäjänteisiä ja itsenäisiä työntekijöitä, kun taas ekstrovertit nauttivat ryhmässä työskentelystä, tekevät montaa asiaa saman aikaisesti ja kyllästyvät helposti. Taitava esihenkilö osaa huomioida sekä introverttien, että ekstroverttien erityispiirteet ja vahvuudet työpaikalla. (Cain 2012, 23-25, Kempainen 2017, 21-22.)

Tosiasialliset ihmiset havainnoivat ympäristöään vahvasti aistien ja faktojen pohjalta. He ovat hyvin realistisia ja nykyhetkessä eläviä. Heidän työskentelytapansa on huolellista ja yksityiskohtaista, ei-

vätkä he yleensä pidä muutoksista. Intuitiiviset ihmiset puolestaan havainnoivat ympäristöään muistin ja tunteiden kautta. Intuitiivinen ihminen ei pelkää muutoksia ja ajatukset suuntautuvat tulevaisuuteen. (Routamaa & Hautala 2015, 22-41, Mäkelä 2019, 21-22.)

Päätöksentekoon liittyen voidaan tunnistaa ajatteleva ja tunteva ihmistyyppi. Ajattelevat ihmiset tekevät objektiivisia ja järkiperäisiä päätöksiä. Päätösten taustalla on myös oikeudenmukaisuus ja loogisuus. He pitävät kilpailusta eivätkä pelkää väitellä asioista. Tuntevien ihmisten päätöksentekoon vaikuttavat henkilön arvot, tunteet ja kokemukset. Heillä on pyrkimys harmoniaan, lempeyteen ja kompromisseihin. He voivat tehdä hyvinkin merkittäviä päätöksiä "fiilispohjalta" ja yhteisen hyvän kannalta. (Routamaa & Hautala 2015, 22-49, Mäkelä 2019, 22.)

4 KONFLIKTIT

Työyhteisöt muodostuvat erilaisista ihmisistä ja persoonista, joten on väistämätöntä, että työyhteisössä syntyy riitatilanteita ja erimielisyyksiä etenkin, kun ryhmässä tehtävien töiden osuus työelämässä on kasvanut. Taitavalla johtamisella ja avoimella ilmapiirillä voidaan kuitenkin vaikuttaa konfliktien esiintymiseen. (Hankonen 2015.)

Leiriympäristö on herkkä konfliktien syntymisen kannalta: työtä tehdään pitkissä jaksoissa, kiireessä ja tiiviisti samassa työporukassa. Etenkin yöleireillä tämä tilanne korostuu, kun työpäivän jälkeen ei lähdetä kotiin palautumaan vaan vietetään vapaa-aikaa pääsääntöisesti työpaikalla. Ekstrovertit yleisesti ottaen nauttivat seurasta myös vapaa-aikana, mutta omasta ajasta nauttivaa introverttia tämä tilanne voi pidemmän päälle rasittaa. Näiden piirteiden perusteella oppaassa on kuvattu erilaiset konfliktit ja niiden erityispiireet, konfliktin ratkaisun vaiheet sekä käytännön esimerkki konfliktitilanteesta leirillä. Konkreettiset ohjeet auttavat esihenkilöä ratkaisemaan tilanteet ammattimaisesti ja johdonmukaisesti.

4.1 Erilaiset konfliktit

Konfliktit työpaikalla ovat usein seurausta työpaikan erilaisista ongelmista. Konflikteja voi aiheutua esimerkiksi epäselvistä pelisäännöistä, työyhteisön klikeistä tai siitä, että työkaveri koetaan tavoitteiden saavuttamisen esteenä. Konfliktit rasittavat työyhteisöä ja heikentävät työn laatua, joten esihenkilön tehtävänä on puuttua konfliktitilanteisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ennen kuin tilanteet pääsevät suuriin mittasuhteisiin. Tyypillisesti konfliktit jaetaan niiden aiheuttajasta riippuen neljään ryhmään: toimintatapa- ja asiakonflikteihin, päämääräkonflikteihin, käsitteellisiin konflikteihin sekä henkilöiden välisiin konflikteihin. (Ahloth & Havunen 2015, 123.)

4.1.1 Toimintatapa- ja asiakonfliktit

Toimintatapa- ja asiakonfliktit aiheutuvat erimielisyyksistä työpaikalla toimimisen tavoista. Asiakonfliktit eivät suoranaisesti siis johdu työntekijöiden henkilökemioista. Usein nämä konfliktitilanteet aiheutuvat tilanteissa, joissa osa haluaa uudistaa työpaikan toimintatapoja ja rakenteita ja osa haluaa pitää kiinni tutuista ja turvallisista tavoista. (Ahloth & Havunen 2015, 123.) Toimintatapa- ja asiakonfliktit voidaan pitää kurissa siten, että yhteiset pelisäännöt ja työtavat ovat kaikille selkeitä. Mikäli työhön tulee muutoksia, esihenkilön tulisi perustella muutokset ja kertoa konkreettisesti, että miten muutokset vaikuttavat työntekijöiden työtehtäviin.

Asiakonflikti voi vaikuttaa työyhteisöön myös positiivisesti, mikäli konflikti osataan käsitellä tiimissä oikein. Mikäli konflikteja pelätään työyhteisössä, tällöin riskinä on se, että asioista saadaan esille vain yksi näkökulma, jonka mukaan toimitaan. Tervehenkisen väittelyn ja ideoiden pyörittelyn avulla voidaan saada koko potentiaali irti ihmisten erilaisista vahvuuksista ja näkemyksistä. (Kalska 2011.)

4.1.2 Päämääräkonfliktit

Päämääräkonfliktit aiheutuvat ihmisten erilaisista tavoitteista ja käyttäytymistavoista. Mikäli työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet eroavat vahvasti, voi olla hankalaa hyväksyä työkaverin eriäviä

toimintatapoja. (Havunen & Lavikkala 2010, 35.) Päämääräkonflikteja voidaan ehkäistä siten, että työyhteisöön luodaan yhteiset selkeät tavoitteet ja toimintatavat.

4.1.3 Käsitteelliset konfliktit

Käsitteelliset konfliktit syntyvät tyypillisesti olettamuksista ja epäselvistä käsitteistä. Työntekijät alkavat uskomaan oletuksiin, vaikka lopulta he eivät osaa määrittellä, että mikä on pielessä. Käsitteellisiä konflikteja voi ennaltaehkäistä sopimalla tiimin kanssa yhteiset käsitteet ja pelisäännöt. Taitavaa ennakointia on myös se, että tiedostaa konfliktien mahdollisuuden ja suunnittelee etukäteen ongelmien ratkaisumalleja. (Havunen & Lavikkala 2010, 35-36.)

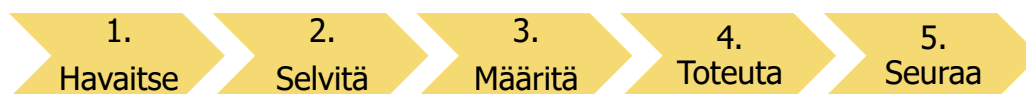
4.1.4 Henkilöiden väliset konfliktit

Työyhteisössä on erilaisia persoonia, joilla on erilaiset tavoitteet ja toimintatavat. Tämä saattaa johtaa työpaikalla henkilöt törmäyskurssille, koska muiden erilaisuutta voi olla hankala ymmärtää. Joskus henkilöiden väliset konfliktit aiheutuvat puhtaasti henkilökemioista. Mikäli työkaverin toiminta ei riko sääntöjä tai aiheuta muuta suoranaista haittaa, on työntekijän siedettävä toisenlaista persoonaa ja hänen työtapojaan. (Havunen & Lavikkala 2010, 36-37.) Rakentavalla keskustelulla voidaan kuitenkin selvittää, millaisia asioita työntekijät pitävät työympäristössä tärkeinä. Tällöin työpaikasta voidaan kehittää mahdollisimman mukava työympäristö kaikille.

4.2 Konfliktin ratkaisu

Konfliktit kuormittavat työyhteisöä kokonaisvaltaisesti, joten ne tulisi selvittää kunnolla ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Konflikti tulisi ratkaista niin taitavasti, että osapuolet pystyvät jatkamaan työntekoa ja yhteistyötä toistensa kanssa normaalisti. Konfliktia ratkaistaessa ei yritetä etsiä syyllisiä, vaan pyritään avoimeen keskusteluun ja siihen, että kaikkien osapuolten näkökulmat tulevat esille. Esihenkilön tehtävänä on ohjata keskustelua, pyrkiä löytämään kehityskohteet ja keksiä toimenpiteet sovun saavuttamiseksi. (Heta-liitto 2019.)

Konfliktin ratkaiseminen alkaa siitä, että esihenkilö huomaa jonkun muutoksen tai ongelman työpaikalla. Monesti työkavereiden väliset konfliktit huomataan vasta, kun konfliktien mittasuhteet ovat kasvaneet ja konfliktit alkavat vaikuttamaan koko työyhteisöön negatiivisesti. Yhtenäisten toimintaperiaatteiden kannalta on olennaista, että kaikki esihenkilöt noudattavat yhtenäistä konfliktinratkaisun kaavaa. Tällä varmistetaan se, että työntekijät saavat tasapuolista kohtelua ja esihenkilötyön laatu pysyy korkealla.



KUVA 5. Konfliktin ratkaisun vaiheet (Heta-liitto 2019)

Konfliktin ratkaisun vaiheita on viisi: havaitse, selvitä, määritä, toteuta ja seuraa. Yhteisellä ratkaisukaavalla varmistetaan työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja yhtenäinen esihenkilötyö. (Heta-liitto 2019.)

Ensimmäinen vaihe konfliktin ratkaisussa on havaita konflikti. Konflikti voi olla äänekäs ja helposti huomattava riitatilanne, tai äänetön työtiimissä muhiva ongelma. Työpaikalla piilevät pitkäaikaiset ongelmat ovat usein kaikista myrkyllisimpiä työyhteisön yhteisöllisyyden ja tuloksen kannalta. Avoin työilmapiiri ja mahdollisuus puhua myös negatiivisista tunteista ovat olennaisia tekijöitä, joilla voidaan estää ongelmien muhiminen. (Heta-liitto 2019.)

Toisena vaiheena konfliktin ratkaisussa on asioiden selvittäminen. Konflikti aiheutuu usein vääristä olettamuksista ja tulkinnoista tai puhtaista väärinkäsityksistä. Esihenkilön tehtävänä on selvittää tilanteen kulku puolueettomasti ja rakentavasti. Selvitysvaiheessa olisi hyvä keskustella tilanteen kaikkien osapuolten kanssa yksitellen ja koittaa selvittää konfliktin perimmäiset syyt. (Heta-liitto 2019.)

Kun esihenkilöllä on selvillä konfliktin syyt ja aiheuttajat, seuraavaksi määritetään toimenpiteet ja tavoitteet ratkaisun saavuttamiseksi. Toimenpiteiden tulisi olla mahdollisimman konkreettisia ja helposti käytäntöön toteutettavia. Toteuttamisvaiheessa keskustellaan konfliktin osapuolten kanssa rakentavasti siitä, millaisia muutoksia pitäisi tehdä, jotta konflikti saadaan ratkaistua. Esihenkilön on tärkeää osata korostaa sitä, että keskustelussa käsitellään ongelmia asiatasolla eikä tarkoituksena ole etsiä syyllisiä. (Heta-liitto 2019.) Esimerkiksi tavoitteena ”hyvä työilmapiiri” on ympäröivä ja parempi tapa ilmaista tämä tavoite olisikin: ”huomioin työkaverit ja pyrin hyvään yhteistyöhön”.

Kun konflikti on käsitelty ja yhdessä on sovittu tulevista toimenpiteistä, viimeisenä vaiheena konfliktin käsittelyssä on aloittaa tilanteen seuranta. Kun konfliktin käsittelystä ja tavoitteiden asettamisesta on kulunut aikaa, esihenkilön tulisi tarkistaa onko tilanne saatu ratkaistua ja onko yhdessä asetetut tavoitteet saavutettu. Konfliktin ratkaisun kannalta optimaalinen tilanne on sellainen, missä konfliktin osapuolet kykenevät yhtä hyvään yhteistyöhön kuin ennen konfliktin syntymistä. (Heta-liitto 2019.)

Konfliktitilanteet työyhteisössä aiheuttavat työntekijöille erilaisia stressireaktioita. Osa työntekijöistä on hyvin herkkiä työpaikan ristiriitatilanteille ja ahdistuvat riitatilanteista, vaikka eivät itse olisi suoraan osallisena. Hoitamattomat konfliktit voivatkin pidemmän päälle aiheuttaa työntekijöille uupumusta, ahdistusta ja sairauslomaa. Usein selvittämättömien konfliktien taustalla on työyhteisön epäselvät tavoitteet ja toimintatavat sekä esihenkilön epävarmuus puuttua tilanteisiin. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Esihenkilön kyky ratkaista konfliktitilanteita vaikuttaa siihen, kehittääkö vai heikentääkö konfliktit työyhteisöä. Huonosti selvitetty konflikti voi aiheuttaa katkeruutta, huonoa ilmapiiriä ja pahimmillaan tiimin hajoamisen. Hyvin hoidettu konflikti puolestaan luo avointa ilmapiiriä, jossa on tilaa uusille ideoille ja lisää jäsenten motivaatiota työtä kohtaan. Käsitelty konfliktitilanne vaikuttaa jatkossa myös työntekijöiden suhtautumiseen konflikteista. Liiallinen erimielisyyksien ja konfliktien välttely ei ole ryhmän toiminnan kannalta suotavaa, koska tällöin ryhmän luovuus ja ideoiden monipuolisuus kaventuvat. (Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos 2002a.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Opinnäytetyön menetelmä sekä tutkimuksen toteutus ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tuotoksena syntyi opas esihenkilöiden käyttöön. Projektissa oli myös tutkimuksellinen osuus, jota ei lähtökohtaisesti toiminnallisessa opinnäytetyössä vaadita. Koin tutkimuksen kuitenkin olevan olennainen osa tätä projektia, kun tavoitteena oli saada siirrettyä hiljaista tietoa oppaaseen ja samalla varmistaa valmistelemäni oppaan aiheiden olennaisuus. Sähköpostihaastattelu esihenkilöille oli tähän erinomainen tietolähde.

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on opastaa ja ohjeistaa toimeksiantajan käytännön toimintaa. Toiminnallisen työn tuloksena syntyy toimeksiantajaa hyödyttävä tuotos, esimerkiksi opas-kirja, video tai tapahtuma. (Saastamoinen, Vähä, Ypyä, Alahuhta & Pääatalo 2018.)

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään tutkimaan jotakin ilmiötä ilman tilastollisia menetelmiä ja lukuihin perustuvaa tietoa. Verrattuna määrälliseen tutkimukseen, laadullisessa tutkimuksessa on melko vapaa viitekehys ja tilaa tulkinnalle. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaankin ilmiön syvällistä ymmärtämistä (Kananen 2012, 29-30).

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin sähköpostihaastatteluina Leirikesän esihenkilöinä kesällä 2021 toimineille satunnaisesti valitulle henkilölle. Lopulta sähköpostihaastatteluun vastasi 4 esihenkilöä. Oppaan kohderyhmänä oli koko Leirikesän esihenkilötaso, joten tutkimukseen osallistui esihenkilöitä niin yö- kuin päiväleireiltä. Tutkimuksen osallistujille lähetettiin saatekirje ja haastattelurunko sähköpostilla 28.9.2021. Saatekirjeessä esiteltiin tutkimuksen lähtökohta, tavoite, aikataulu sekä opinnäytetyöprosessin idea. (Liite 1.) Kyselylomakkeessa oli 13 avointa kysymystä, joiden tarkoituksena oli saada esille esihenkilöiden omakohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia leirillä esihenkilönä toimimisesta. Oli perusteltua valita kvalitatiivinen tutkimus tämän opinnäytetyön menetelmäksi, sillä tutkimuksen tavoitteena oli saada esiin uusia näkökulmia ja esihenkilöiden omakohtaisia kokemuksia esihenkilötyöstä. Tämän tyyppisessä laadullisessa tutkimuksessa neljän hengen kohderyhmä oli riittävä.

Tutkimuksen haastatteluihin kysyttiin lupa Leirikesän toiminnanjohtajalta, eikä erillisiä tutkimuslupia tarvittu, sillä perusteella että haastateltavat pysyvät anonyymeinä ja tunnistamattomina.

Haastattelujen tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, millaisia asioita oppaasta tulisi löytyä, perustuen esihenkilöiden kenttätökokemukseen. Tavoitteena oli saada uusia näkökulmia jo hahmotellun oppaan sisältöihin. Esihenkilöiden käytännönkokemuksen pohjalta käsikirjaan saatiin kuuluviin hiljaista tietoa ja konkreettisia esimerkkejä teorian tueksi. Haastattelut toteutettiin sähköpostihaastatteluina, jotka käsittelivät oppaan rakennetta ja sisältöä. Sähköpostihaastattelun kysymykset pohjautuivat esihenkilön käsikirjan suunniteltuun sisällysluetteloon ja ulkoasuun, sekä erikseen jokaiseen oppaassa käsiteltävään aihepiiriin. (Liite 2.)

Sähköpostihaastatteluissa on pyrittävä vuorovaikutteisuuteen, joka syntyy antamalla tilaa tarkentaville kysymyksille sekä tarjoamalla mahdollisuuden keskustelulle sähköpostin välityksellä. (Kananen 2015, 86-87.) Esihenkilöille lähetetty sähköpostihaastattelu sisälsi tilaa jatkokysymyksille, ja keskus-

telua jatkettiin sähköpostihaastattelun tiimoilta niin sähköpostilla kuin puhelimitse. Sähköpostihaastattelu antoi haastateltaville mahdollisuuden vastata kysymyksiin heille sopivana ajankohtana. Haastateltavat olivat kaikki hyvin kiireisiä, joten tämä tyyli osoittautui toimivammaksi kuin kasvotusten tai puhelimitse järjestetty haastattelu.

Kyselyn vastauksista syntyneen aineiston käsittely alkaa siten, että aluksi vastaukset luetaan useampaan kertaan ja pyritään sisäistämään yleinen kuva, joka syntyy vastauksien perusteella. Tämän jälkeen voidaan aloittaa syvempi analyysi etsimällä asioita tai teemoja, jotka toistuvat useammalla vastaajalla. Lopulta aineisto tulkitaan ja referoidaan. (Kananen 2015, 90.) Tutkimuksen pohjalta syntynyt aineisto tiivistettiin, jolloin etsittiin vastauksissa toistuvat teemat ja olennaisimmat seikat. Useimmat vastauksista olivat hyvin pitkiä ja tuloksissa pyrittiinkin referoimaan haastateltavien vastauksia yhtenäiseen ja tiiviimpään muotoon. Tutkimuksen tulokset ilmaistiin siten, ettei haastateltavia voida tunnistaa.

5.2 Tutkimuksen tulokset

5.2.1 Oppaan sisältö ja ulkoasu

Sähköpostihaastattelun ensimmäisessä teemassa käsiteltiin jo etukäteen suunniteltua oppaan sisällysluetteloä sekä ulkoasua. Tässä osiossa haluttiin selvittää, ovatko jo valmiiksi pohditut aihealueet relevantteja oppaan kannalta ja myös sitä, haluaisiko esihenkilöt lukea opasta mieluiten paperiversiona vai sähköisesti.

Sisältöihin ja ulkoasuun liittyvät kysymykset esitettiin seuraavissa muodoissa (Liite 2.):

1. Miltä oppaan sisällysluettelo vaikuttaa, mitkä sisällöt koet olennaisimpina nimenomaan Leirikesällä esihenkilönä työskentelyn kannalta?
2. Mihin oppaan osa-alueisiin olisit tarvinnut apua kesällä 2021? Ja miksi?
3. Lukisitko tällaista opasta mieluiten netissä, paperisena vai molempina? Miksi?

Oppaan sisältöä ja sisällysluettelon järjestystä pidettiin yleisesti ottaen hyvänä. Sisällöistä olennaisimpina pidettiin yksilöiden moninaisuutta, konflikteja ja ryhmädynamiikkaa. Yksilöllisyyden huomioiminen koettiin tärkeänä, jotta leireille saadaan luotua ilmapiiri, jossa kaikkien on hyvä olla ja tehdä töitä. Konfliktien ratkaisua pidettiin hyödyllisenä teemana, koska leiriympäristö on altis konfliktien syntymiselle ja esihenkilöt tarvitsivat apua niiden ratkaisuun. Konfliktien käsittely oli haaste lähes kaikille vastaajille ja vain muutamalla olikin valmis ja hyväksi todettu konfliktin ratkaisukaava. Kaikilla kuitenkin korostui ratkaisukeskeinen ja keskusteleva konfliktin ratkaisutyyli. Ryhmädynamiikan tärkeys korostui sisällysluettelosta, koska leireillä tehdään tiivistä ja intensiivistä tiimityötä ja tällöin korostuu toimivan ryhmädynamiikan merkitys.

Oppaan aihealueista esihenkilöt olisivat tarvinneet eniten tukea kesällä 2021 konfliktien ratkaisuun ja yksilöiden moninaisuuteen liittyvissä teemoissa. Esihenkilöt olisivat tarvinneet vinkkejä ja neuvoja konfliktien havaitsemiseen ja ratkaisemiseen, koska näitä tilanteita kohtaa väistämättä leirityössä. Konfliktitilanteet tuntuivat esihenkilöistä haastavilta ja tilanteet aiheuttivat myös epävarmuutta esihenkilön omaan tekemiseen liittyen: hoidettiinko tilanteet oikein? Yksilöiden moninaisuus koettiin

teemana, joka ei ollut kovin tuttu esihenkilöille. Yksilöllisyyden ymmärtäminen helpottaisi esimiestyötä, koska tällöin esihenkilö osaisi käsitellä jokaista yksilöä tämän tarvitsemalla tavalla.

Vastajaat lukisivat käsikirjaa paperisena ja netistä. Useimmat esihenkilöistä haluaisivat lukea opasta paperisena, mutta opas olisi kätevä löytyä myös sähköisenä, jos paperiversio ei ole sattumalta mukana. Nettiversion etuna on myös se, että lukiessaan lukija voi hyödyntää hakutoimintoa ja etsiä juuri sen kohdan, jota sillä hetkellä tarvitsee. Lisäksi nettiversiota lukiessa voi hyödyntää lukuohjelmia ja tekstin asetuksia voi muokata itselleen sopiviksi.

Vastaja 2 totesi:

”Sisällysluettelo vaikuttaa hyvältä. Mielestäni keskeisimpiä sisältöjä ovat nimenomaan Leirikesää ajatellen palaute ja palkitseminen sekä konfliktit.”

Vastaja 3 pohti:

”Olisin ehkä kaivannut hieman enemmän jo keväällä vinkkejä ja neuvoja työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisuun. Vaikka kesän aikana ei mitään suurempia konflikteja syntynytäkään, mutta sitä emme kuitenkaan ihan hirveästi kevään aikana käyty läpi. Emme myöskään kauheasti keskustelleet kevään aikana ryhmädynamiikasta tai työntekijöiden moninaisuudesta.”

5.2.2 Esihenkilön rooli

Toisessa teemassa haluttiin selvittää esihenkilöiden mielipiteitä organisaation hierarkiasta sekä esihenkilön roolista.

Esihenkilön rooliin ja yhdistyksen hierarkiaan liittyvät kysymykset olivat seuraavat (Liite 2.):

1. Ovatko esihenkilön rooli ja työyhteisön hierarkia selkeitä ja miten nämä toteutuvat käytännössä?
2. Millaisia erityispiirteitä liittyy Leirikesällä esihenkilönä toimimiseen?
3. Millaiseksi olet kokenut siirtymisen työntekijästä esihenkilöksi, mikä on ollut luontevaa, mikä haasteellista?

Esihenkilön rooli ja yhdistyksen hierarkia olivat hyvin selkeitä esihenkilöille, kuitenkin joskus hierarkia ja vastuualueet olivat häilyviä etenkin työntekijöiden näkökulmasta. Esihenkilöt eivät halunneet korostaa hierarkiaa turhan paljoa ja kuilun johtoportaan ja henkilöstön välillä todettiin olevan melko kapea. Tämän ansiosta henkilökunnalla oli matala kynnyks nostaa asioita esiin esihenkilölleen. Kuitenkin esihenkilöt pitivät tärkeänä sitä, että jokaisella henkilöstön jäsenellä on tiedossa toistensa vastuualueet ja tieto siitä, kenen esihenkilön puoleen kääntyä missäkin tilanteessa.

Yöleirien esihenkilöt olivat operatiivisessa työssä mukana joka päiväisessä leiriarjessa, tämän takia etenkin yöleireillä korostui johtoportaan ja henkilöstön tasa-arvoisuus työssä. Päiväleireillä esihenkilöt työskentelivät puolestaan Leirikesän toimistolla, eivätkä osallistuneet käytännön työhön leiripaikalla. Tämä korosti päiväleirien esihenkilöiden roolia erillisenä johtoportaana, vaikkakin esihenkilöt pyrkivätkin olemaan mahdollisimman paljon leiripaikalle yhteydessä ja sitä kautta pitämään itsensä mahdollisimman helposti lähestyttävänä.

Esihenkilöiden rooli koettiin näkyvimpänä leirityössä silloin, kun on kyse vastuista. Esimerkiksi tiiminvetäjä voi johtaa työtä ja vastata aikataulusta ja töiden valmistumisesta, mutta lopulta kuitenkin kokonaisuudesta vastuussa ovat tiimien esihenkilöt.

Erityspiirteinä Leirikesällä esihenkilönä työskentelyssä korostuivat poikkeuksellinen työympäristö, työntekijöiden nuori keski-ikä ja se, että esihenkilöiksi päädytään lähes aina Leirikesän työkokemuksen kautta. Lisäksi päiväleirien erityispiirteenä korostui se, että esihenkilöt työskentelevät suurimman osan ajasta eri paikassa kuin alaisensa. Leirityö on hyvin intensiivistä ja välillä erittäin hektistäkin, joten joskus esihenkilöt kokivat työn vaatimat nopeat ratkaisut ja päätökset haastavina. Esihenkilöt ovat usein melko nuoria, työuran alussa olevia henkilöitä, joilla ei ole aiempaa kokemusta tai koulutusta esimiestyöstä. Kuitenkin esihenkilöt kokivat henkilöstön ja johtoportaana nuoren keski-ikäisenä asiana leirityön kannalta, koska nuorilla on ennakkoluuloton ja rohkea tapa tehdä parhaita lastenleirejä. Nuoren porukan etuna on myös se, että työntekijät eivät ole tottuneet tekemään asioita aina tietyllä tavalla, vaan toimintaa ja asioita kehitetään rohkeasti parempaan suuntaan.

Esihenkilöksi siirtymisen vastaajat kokivat pääosin luontevaksi. Esihenkilötyön pohjalla on vahva käytännön osaaminen, jota kaikilta sähköpostihaastatteluun vastanneilta esihenkilöiltä siis löytyikin. Aiempi kokemus lisäsi esihenkilöiden itsevarmuutta ja auttoi käytännön tilanteissa ja työn ohjaamisessa. Haasteena esihenkilöt kokivat etenkin roolinsa suhteessa vanhoihin työkavereihin. Leireillä työporukka on tiivis ja työpaikalla syntyikin paljon ystävyysuhteita. Esihenkilöt kokivat haastavana löytää oman paikkansa vanhojen työkavereiden ystävänä sekä esihenkilönä. Esihenkilöillä oli kuitenkin hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka paljon heidän tulisi viettää aikaa henkilöstön parissa. Tähän vaikuttaa luonnollisesti myös se, että millaisena esihenkilö ylipäänsä kokee työpaikkansa: osa haluaa pitää henkilökohtaisen elämänsä hyvin yksityisenä ja tehdä vain työnsä, kun taas osa haluaa osaksi "leiriperhettä", jonka kanssa jaetaan yksityisasiota ja vietetään vapaa-aikaa yhdessä.

Vastaaja 3 totesi:

"Mielestäni hierarkiat ovat selkeitä. Itse en kuitenkaan esihenkilönä tykkää korostaa hierarkiaa turhan paljon työntekijöille. Toki on hyvä tietää, mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla ja kuka vastaa ohjelmasta, ruoasta, kokonaisuudesta yms. Mutta me kaikki leirikesällä kuitenkin työskentelemme saman päämäärän eteen, pyrimme tekemään maailman parhaita lastenleirejä."

Vastaaja 4 pohti:

"Siirtymä tuntui pääosin melko luontevalta. Haasteellista oli ehkä hakea omaa roolia suhteessa sellaisiin alaisiin, jotka olivat tuttuja jo ennalta. Aluksi olin hieman epävarmana sen suhteen, kuinka "kaveri" tuttujen työntekijöiden kanssa voi esihenkilö-alaisuudessa olla.

5.2.3 Ryhmädynamiikka

Kolmannessa teemassa käsiteltiin ryhmädynamiikkaa ja haluttiin selvittää, miten ryhmädynamiikka ilmenee leirielämässä ja miten sitä voisi kehittää.

Ryhmädynamiikkaa käsittelevät seuraavat kysymykset (Liite 2.):

1. Millä tavoin ryhmädynamiikan toimivuus/haasteet näkyvät leiriarjessa?

2. Miten ryhmädynamiikkaa voi kehittää käytännön leirielämässä?

Ryhmädynamiikan toimivuus näkyi vastaajien mukaan siten, että ryhmässä työskentely on helppoa ja vaivatonta. Tiimin jäsenten on helppo kommunikoida keskenään ja toimia toistensa apuna ja tukena. Olennaisena seikkana esihenkilöt pitivät myös johtoryhmän ryhmädynamiikan toimivuutta. Mikäli johtoryhmän ryhmädynamiikka ei toimi, ja sen takia esimerkiksi viestintä henkilöstölle takkuu, voi työpaikalla alkaa syntyä huonoa ilmapiiriä ja negatiivista puhetta esihenkilöiden toiminnasta. Yöleireillä on huomattavasti isompi ja vaihtuvampi henkilöstö, kuin päiväleireillä, jossa saatetaan tehdä töitä saman tiimiparin kanssa koko kesä. Yöleirien suuren henkilöstön ja tiiviin työpaikalla olon etuja ovat hyvä ryhmäytyminen ja työkavereiden tuki. Päiväleirien etuna on astetta normaalimmat työajat ja pienempi työporukka, mutta välillä työtä voi kasaantua ja koko päiväleirin porukan ryhmäyttämisen voi olla haasteellista, kun ei koskaan työskennellä yhdessä isommassa porukassa.

Ryhmädynamiikkaa voidaan kehittää esihenkilöiden mielestä panostamalla kommunikointiin ja keskusteluun, tekemällä erilaisia ryhmäyttäviä harjoituksia, järjestämällä yhteistä virkistystoimintaa ja pyrkimällä luomaan sellaiset leiritiimit, joissa olisi mahdollisimman hyvät olosuhteet hyvän ryhmädynamiikan kehittymiselle. Johtoryhmä voi näyttää esimerkkiä myös omalla toiminnallaan, osoittamalla henkilöstölle, että johtoryhmässä on hyvä yhteishenki ja tunnelma.

Vastaaja 1 tiivistä:

”Kommunikointi, tiedostaminen ja keskustelu.”

Vastaaja 3 pohti:

”Erlaisilla ryhmäyttäville harjoituksilla, joita voi tehdä esimerkiksi koulutuksissa. Hyvä johtaminen kehittää myös ryhmädynamiikkaa. Näkisin, että myös avoimuus työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken parantaa ryhmädynamiikkaa.”

5.2.4 Yksilöiden moninaisuus

Neljännessä teemassa haluttiin selvittää, miten esihenkilö voi huomioida yksilöiden moninaisuutta tiimissä ja miten voidaan varmistaa se, että jokainen työntekijä saisi tasapuolista kohtelua.

Yksilöiden moninaisuutta käsittelevät seuraavat kysymykset (Liite 2.):

1. Millä tavoin esihenkilö voi huomioida yksilöiden moninaisuuden tiimissä? (esimerkiksi erilaiset persoonallisuustyyppit)
2. Miten esihenkilö voi varmistaa, että jokaista yksilöä kohdellaan työpaikalla tasapuolisesti?

Vastaajien mukaan yksilöllisyyden huomioimisessa olennaisinta olisi se, että esihenkilö ymmärtää työntekijöiden olevan erilaisia yksilöitä, jotka tulevat erilaisista taustoista ja erilaisilla ominaisuuksilla varustettuina. Työntekijöillä voi olla hyvin erilaiset tarpeet esimerkiksi siinä, millaista tukea ja apua he tarvitsevat. Esihenkilö ei saisi luoda ennako-oletuksia työntekijöistä, vaan hänen pitäisi antaa jokaiselle mahdollisuus näyttää ja kertoa millainen hän on. Tärkeänä pidettiin myös esihenkilön näyttämää omaa esimerkkiä tasapuolisesta ja suvaitsevaisesta henkilöstön kohtelusta. Esihenkilön tulisi osata huomioida yksilöiden erilaiset toimintatavat ja tarpeet ja antaa jokaiselle tilaa tehdä asioita

omalla tavallaan. Yksilöiden moninaisuus rikastuttaa työtiimiä ja antaa uusia näkökulmia. Jos tiimi koostuu pelkästään samanlaisista ihmisistä, asiat tehdään helposti aina samalla tavalla eikä työssä synny enää uusia oivalluksia. Tällöin tiimi jää ikään kuin mukavuusalueelle lepäämään.

5.2.5 Konfliktit

Viidennessä teemassa tavoitteena oli tutkia, ovatko esihenkilöt kohdanneet konfliktitilanteita leiri-
arjessa ja onko heillä ollut niiden ratkaisemiseen käytössä tiettyä toimintakaavaa. Osiossa haluttiin myös selvittää, millainen leiriympäristö on konfliktien syntyminen kannalta.

Konflikteja käsittelevät kysymykset esitettiin seuraavassa muodossa (Liite 2.):

1. Oletko käsitellyt esihenkilönä konfliktitilanteita?
2. Jos olet, niin onko sinulla ollut käytössä jokin tietty tilanteen ratkaisukaava?

Kaikki vastaajat olivat kohdanneet esihenkilönä toimiessaan konfliktitilanteita ja joutuneet myös ratkaisemaan niitä. Suurimmalla osalla ei ollut kuitenkaan mitään tiettyä konfliktin ratkaisukaavaa käytössään. Kaikki esihenkilöt korostivat konfliktin ratkaisussa avointa keskustelua ja esihenkilön neutraalia suhtautumistapaa tilanteeseen. Konfliktit otetaan helposti henkilökohtaisesti ja siksi onkin tärkeää, että tilannetta selvittää kolmas osapuoli eli esihenkilö.

Leiriympäristö on melko herkkä konfliktien syntyminen kannalta. Leiri-
paikalla vietetään paljon aikaa, työ on hektistä ja oma tila voi olla välillä vähissä. Työn kausiluontoisuuden vuoksi työntekijät eivät usein tunne toisiaan kovin pitkältä ajalta, joten joskus voi olla hankala tunnistaa työkaverin tarpeet ja tunteet. Kuitenkin esihenkilöt pitävät tiivistä työyhteisöä myös etuna, sillä kun esihenkilöt tuntevat työntekijänsä hyvin, on myös hankalimmista asioista helpompaa keskustella.

Vastaaja 1 pohti:

”Ympäristö on haastava. Töitä tehdään eri vuorokaudenaikoina ja asioita tapahtuu niin leirissä kuin työntekijöiden omissa elämissä. Kaikki tuntevat toisensa ja tilanteita ei välttämättä ole helppo lähteä selvittämään näistä lähtökohdista. On myös huomattava, että tässä on etuakin, että suhde työntekijöihin on usein läheinen.”

5.2.6 Palaute ja palkitseminen

Viimeisessä teemassa haluttiin selvittää, miten ja missä esihenkilöt antavat palautetta ja myös sitä, että mikä olisi hyvä keino palkita työntekijöitä leiri-
arjessa.

Palautteeseen ja palkitsemiseen liittyvät kysymykset olivat seuraavat (Liite 2.):

1. Milloin ja millä tavalla annat palautetta?
2. Mikä olisi hyvä keino palkita työntekijöitä hyvistä suorituksista leiri-
arjessa?

Esihenkilöiden mielestä palautetta tulisi antaa töiden lomassa päivittäin. Positiivista palautetta on helppo antaa samassa hetkessä esimerkiksi kehulla tai peukku näyttämällä. Rakentava palaute tulisi antaa kasvotusten ja rauhassa, ilman että muu työporukka on kuulemassa. Näin varmistetaan se, ettei ketään nolata muun porukan kuullen. Esihenkilöiden mielestä palautteen antaminen on parasta

tehdä kasvatusten, mutta tarvittaessa sen voi tehdä myös esimerkiksi tekstiviestillä. Osa esihenkilöistä koki epäkohdista huomauttamisen ja rakentavan palautteen antamisen haastavana. Käytännön keinoina palkita työntekijöitä mainittiin esimerkiksi kiitos-pinssi, jonka saa antaa kiitoksena hyvästä toiminnasta jollekin työkaverille.

6 ESIHENKILÖN KÄSIKIRJA

6.1 Oppaan suunnittelu

Tämän oppaan ensimmäinen suunnitteluvaihe alkoi jo kesällä 2018, kun kaipasin jotakin konkreettista opasta esihenkilötyön tueksi keittiöpäällikön tehtävässä. Tällöin opas jäi vielä ajatuksen tasolle, mutta lopulta sain sopivan mahdollisuuden toteuttaa tämän projektin opintojeni kautta.

Oppaan sisältöjen suunnittelu alkoi ideoiden pallottelulla Leirikesän järjestökoordinaattorin ja toiminnanjohtajan kanssa. Toin esille omat kokemukseni esihenkilönä Leirikesällä kaipaamastani tuesta ja pohdimme yhdessä, mitkä aihealueet tukisivat parhaiten esihenkilötyötä käytännössä. Päädyimme valitsemaan seuraavat teemat: ryhmädynamiikka, yksilöiden moninaisuus työyhteisössä, konfliktit sekä palaute ja palkitseminen. Tässä vaiheessa aihealueisiin tutustuttiin syvällisemmin ja teorian kokonaisuuden suunnittelu aloitettiin. Jotta oppaasta tulisi mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen, syvempään tarkasteluun päätettiin ottaa myös Leirikesän organisaatio, hierarkia ja tiimit sekä esihenkilön rooli. Lopullista aihealueiden valintaa tuki myös esihenkilöiden sähköpostihaastattelussa esille tulleet näkökulmat ja ideat.

Esihenkilöiden sähköpostihaastattelulla pyrittiin saamaan esille uusia näkökulmia ja kokemuksia sekä mielipiteitä suunnitellun sisällysluettelon sisältöihin. Tavoitteena oli saada esihenkilöiden ääni kuuluviin ja hyödyntää arvokasta hiljaista tietoa osana opasta.

6.2 Opas

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyi opas Leirikesän esihenkilöiden käyttöön. Hyvin toteutetussa oppaassa asiat on esitetty selkeästi, asia on osattu kohdentaa kohderyhmälle ja opas on visuaalisesti miellyttävä. Oppaan lukemisesta pitää pyrkiä tekemään mahdollisimman helppoa ja miellyttävää lukijalle (Rentola 2006, 92-94). Esihenkilön käsikirja päätettiin pitää yhdistyksen sisäisenä oppaana, eikä sitä julkaista julkisesti opinnäytetyön liitteenä. Opas sisältää paljon hiljaista tietoa, esihenkilöiden kokemuksia ja muuta sisältöä, jotka halutaan pitää yhdistyksen sisäisinä.

6.2.1 Oppaan visuaalinen ilme

Oppaan visuaalinen ilme on pyritty pitämään mielenkiintoisena ja selkeänä sekä Leirikesän materiaalien yleistä linjaa vastaavana. Oppaassa on teemoihin liittyviä kuvia lisäämässä visuaalista kiinnostavuutta. Oppaan hyvä visuaalinen ulkoasu sekä taitava kuvien ja tekstin sijoittelu tukevat oppaan lukukokemusta ja lisäävät aihealueiden sisäistämistä. Lukukokemusta tukevat myös konkreettiset esimerkit ja havainnollistaminen, sekä sisällön kohdentaminen tarkasti kohderyhmälle (Torkkola, Heikinen & Tiainen 2002, Järvenpää & Merta 2019, 18).

Seuraavassa kuvassa esitetään Esihenkilön käsikirjan kansilehti.



KUVA 6. Esihenkilön käsikirjan kansilehti

Esihenkilön käsikirjassa päädyttiin käyttämään Leirikesän muistakin materiaaleista löytyvää graafista kuviointia. Kanteen on upotettu tiimikuva, Leirikesän logo, tiivis info käsikirjan sisällöstä sekä graafiset kuviot. Sama graafinen teema jatkuu koko oppaan läpi.

Oppaan kuvat valittiin Leirikesän kuvapankista, järjestökoordinaattorin sähköpostitse lähettämästä valikoimasta. Kuvat olivat ammattikuvaajan ottamia, joten ne vastasivat oppaan sisällöllisiin laatuvaatimuksiin. Kaikkiin valikoiman kuviin oli olemassa vapaat käyttöoikeudet, koska kuvausluvut oli pyydetty kuvissa esiintyviltä jo ennen kuvaustilanteita. Kuvissa esiintyy pääosin leirihenkilökuntaa eikä leiriläisiä, koska kuvat henkilökunnasta tukevat tämän oppaan sisältöjä kaikista parhaiten. Oppaassa on myös paljon erilaisia kaavioita, joilla pyritään selkeyttämään sisältöjä ja auttamaan tiedon sisäistämisessä.

6.2.2 Oppaan sisältö ja toteutus

Seuraavalla sivulla on esitettynä Esihenkilön käsikirjan sisällysluettelo.

Sisältö	
1. Johdanto	4
2. Leirikesä ry:n organisaatiokaavio, hierarkia ja tiimit	4
Kiljavan tiimit	5
Keittiötiimi:	6
Ohjelmatiimi:	7
Palvelutiimi:	8
Päiväleirien hierarkia:	9
3. Esihenkilön rooli	10
Esihenkilönä leirikesällä	10
Esihenkilöksi siirtyminen	12
4. Ryhmädynamiikka	13
Ryhmän muodostuminen	13
Ryhmäroolit	15
5. Yksilöiden moninaisuus	17
Yksilöllisyys työyhteisössä	17
6. Konfliktit	19
Erlaiset konfliktit	20
Konfliktin ratkaisun vaiheet	21
Käytännön esimerkki konfliktitilanteesta leirillä	22
7. Palaute ja palkitseminen	24
Miten ja milloin antaa palautetta?	24
9. Lähteet:	26

KUVA 7. Esihenkilön käsikirjan sisällysluettelo

Opas on jaettu selkeästi seitsemään osaan, joihin sisältyy johdanto, Leirikesän järjestäytymisen esittely sekä valitut esihenkilön kohtaamat aihepiirit. Jokaisessa oppaan osiossa on kuvaus aiheen ilmenemisestä leirillä, käytännön esimerkkejä sekä teoriatietoa.

Oppaan aihealueet valittiin oman kokemuksen, toiminnanjohtajan ja järjestökoordinaattorin mielipiteiden sekä esihenkilöiden sähköpostihaastattelujen perusteella. Leirikesän organisaation muodostumista ja eri leirimuotojen tiimejä käsiteltiin oppaassa syvällisesti, koska niiden järjestäytyminen on monimutkaista ja usein monille epäselvää. Jokaisessa osiossa kuvataan kyseisen aiheen ilmenemistä leirielämässä, kerrotaan esihenkilöiden kokemuksia ja paneudutaan aiheeseen liittyvään teoriaan. Oppaassa on myös lyhyitä listauksia ja vinkkejä aihepiireihin liittyen. Oppaassa on painotettu etenkin hiljaisen tiedon siirtymistä ja poikkeuksellisen työympäristön kuvaamista. Tätä opasta ei siis ole tehty yleisesti esihenkilötyötä kuvaavaksi pikaoppaaksi, vaan se on kohdennettu nimenomaan Leirikesän esihenkilöiden tarpeita vastaavaksi.

Opasta tehdessä pitää osata olla lähdekriittinen, jotta lukija voi olla varma tiedon luotettavuudesta. Tietolähteet on pystyttävä perustelemaan ja todistamaan myös tarvittaessa jälkikäteen. (Aalto-yliopiston oppimiskeskus 2021.) Tekstin pitäisi olla sujuvaa, selkeää ja kiinnostavaa. Tällöin oppaan

sisällöt jäävät paremmin lukijalle mieleen. (Vilkka & Airaksinen 2003, 53, Järvenpää & Merta 2019, 17.) Esihenkilön käsikirjassa on pyritty herättämään lukijan kiinnostus sisällön monipuolisuudella ja vaihtelulla. Opas sisältää pidempiä tekstejä, joissa on kuvailtu esihenkilötyötä leiriarjessa, mutta vastapainona on myös kevyitä luetteloita ja kuvia.

Oppaan ensimmäinen aihepiiri on Leirikesän organisaatio, hierarkia ja tiimit. Tämä organisaation järjestäytyminen tulee ymmärtää ensimmäisenä, jotta pystyy hahmottamaan missä kohdassa on itse organisaatiota, tiiminsä esihenkilönä. Organisaatiota kuvaavat kaaviot tehtiin hyödyntämällä omaa tietoani sekä Leirikesän verkkosivuja. Muutamien kaavioiden oikeellisuus varmistettiin vielä kyseisten yksiköiden päälliköiltä erikseen. Esihenkilöiden sähköpostihaastatteluissa ilmenneet näkökulmat tukivat myös hierarkian ymmärtämisen tärkeyttä, joten tälläkin perusteella yksiköiden tiimien jakautuminen käsiteltiin oppaan alussa perusteellisesti.

Tutkimuksessa nousi esille, että esihenkilön roolin löytäminen on välillä hankalaa, etenkin siirryttäessä työntekijästä esihenkilöksi. Tähän haasteeseen pyrittiin löytämään ratkaisu kuvaamalla käytännökokemuksia esihenkilöksi siirtymisestä Leirikesällä ja antamalla konkreettisia vinkkejä oman roolinsa löytämiseen.

Ryhmädynamiikka valikoitui oppaassa käsiteltäväksi aiheeksi, koska Leirikesän kaikki toiminta on hyvin ryhmätölähtöistä ja työtä tehdään ihmisten parissa. Tämä näkökulma korostui myös esihenkilöiden sähköpostihaastattelun vastauksissa: sekä projektiryhmän, että koko henkilöstön ryhmädynamiikan toimivuus on ehto laadukkaalle leiritoiminnalle. Yöleireillä työskennellään pidempiä ajanjaksoja suuremmassa porukassa, kun taas päiväleireillä toimitaan pienemmissä tiimeissä ja normaaleina toimiston työaikoina. Tämä haluttiin huomioida ryhmädynamiikkaa käsiteltäessä, ja osiassa keskityttiinkin ryhmän muodostumisen teoriaan sekä erilaisiin ryhmärooleihin. Ryhmän muodostumista kuvaavassa osiassa pohdittiin yksilöiden ja ryhmän tarpeita sekä tavoitteita, esihenkilön konkreettisia toimenpiteitä toimivan ryhmädynamiikan tukemisessa sekä ryhmädynamiikan erityispiirteitä Leirikesällä. Ryhmärooleja käsittelevässä osassa pyrittiin esittämään erilaisten roolien esiintyminen tiimissä ja näiden roolien vaikutukset ryhmän toimintaan. Tämän asian esittämisessä hyödynnettiin ryhmärooleja kuvaavaa teoriaa, joka on esitetty aiemmin teoriaosiossa (KUVA 3.).

Yksilöiden moninaisuusteema valikoitui osaksi oppaan sisältöjä, koska Leirikesällä työskentelee eri tyyppisiä ihmisiä, erilaisin taustoin ja monenlaisissa työtehtävissä. Esihenkilöiden kokemuksissa korostui se, että erilaisten persoonien ymmärtäminen on tärkeää etenkin, kun kyseessä on tiivis työyhteisö ja kausityö. Työkavereita nähdään jatkuvasti, eikä toisiaan tunneta välttämättä kovin pitkältä ajalta. Oppaaseen pyrittiin kokoamaan työkaluja, joilla esihenkilö voi tukea henkilöstöä yksilöllisesti ja samalla luoda yhtenäistä ja suvaitsevaa ilmapiiriä. Aihealueen teoreettisena tukena käytettiin Mayers-Briggs tyyppi-indikaattoria ja sen ulottuvuuksia (KUVA 2.). Tyyppi-indikaattoria voidaan käyttää esihenkilötyön tukena, tunnistamalla työntekijöiden persoonia sekä niiden yksilöllisiä vahvuuksia ja heikkouksia.

Kaikki esihenkilöt olivat sähköpostihaastattelun vastauksien mukaan kohdanneet työssään konfliktilanteita ja olivat myös osallistuneet niiden ratkaisemiseen. Leiriympäristö on melko herkkä konfliktien syntymisen kannalta: työpaikalla ollaan jatkuvasti isossa porukassa, tehdään ryhmätyötä ja

usein myös pitkiä päiviä. Useimmilla esihenkilöillä ei ollut kuitenkaan käytössä mitään erityistä konfliktin ratkaisun kaavaa. Tällä perusteella konflikteja on käsitelty oppaassa laajasti ja monesta näkökulmasta. Osiossa kerrotaan erilaiset konfliktityypit ja miten ne näkyvät käytännössä, konfliktin ratkaisun vaiheet sekä esimerkkutilanne konfliktin esiintymisestä leirillä. Käytännön esimerkki kuvaa kahden henkilön välistä riitatilannetta ja sitä, kuinka esihenkilön tulee käsitellä tilanne vaiheelta.

Oppaan viimeiseksi teemaksi valikoitui palaute ja palkitseminen. Esihenkilöiden sähköpostihaastattelun perusteella esihenkilöt antavat tyypillisesti liian harvoin palautetta. Esihenkilöt haluaisivat oppia palautteen antamisen osaksi päivittäistä työarkea. Oppaassa on keskitytty antamaan vinkkejä siihen, miten esihenkilö voisi käytännössä antaa palautetta ja palkita työntekijöitä leiriarjessa. Oppaassa neuvotaan myös ”käänteisen hampurilaispalautteen” logiikka. Perinteisen hampurilaispalautteen idea on seuraava: alussa kerrotaan jotakin positiivista ennen, kuin pureudutaan rakentavaan palautteeseen. Lopussa kerrotaan, mihin kehitysideoita noudattamalla voisi päästä. Eli annetaan myös kehuja, rakentavan palautteen ohella (Kupias & Peltola 2009, 138). Käänteisen hampurilaispalautteen ideana puolestaan on seuraava: keskustelu aloitetaan rakentavalla kommentilla, välissä kehuja ja lopuksi palataan kehittymiskohtaan. Käyttämällä tätä käänteistä mallia, muistetaan pitää mielessä kuitenkin keskustelun tärkein asia: rakentavan palautteen antaminen. Tällöin palaute menee varmasti perille, eikä täysin naamioidu kehuja alle. On kuitenkin muistettava, että Leirikesällä on paljon nuoria työntekijöitä, jotka ottavat rakentavan palautteen usein hyvin henkilökohtaisesti. Tämän vuoksi pitää muistaa aina myös kehuja, rakentavien kommenttien ohessa.

Sisältöjen ollessa valmiina, lopulta opas taitettiin sellaiseen muotoon, että tiedostoa pystyy lukemaan kätevästi nettiversiona sekä siitä saa myös helposti painettua A4-kokoisia vihkoja. Oppaan taittamista paperiversioon perusteltiin sillä, että kaikki tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt halusivat lukea opasta paperiversiona. Paperiversion suunnittelua tuki myös se, että Leirikesä käyttää muutenkin perehdytyksessään ja mainonnassaan vahvasti printtituotteita. Paperinen opas on myös nopea kaivaa esille ja on käytössä silloinkin, kun esihenkilö ei ole tietokoneen äärellä.

Opasta kirjoitettiin aluksi Word-ohjelmalla ja lopuksi se siirrettiin InDesign taitto-ohjelmaan, jossa siitä saatiin tehtyä visuaalisten tavoitteiden mukainen. Oppaan ulkoasussa noudatettiin Leirikesän yleistä graafista linjaa, joten opas sopii visuaaliseen teemaan, jota Leirikesän muut ohjekirjat ja materiaalit noudattavat. Graafisen suunnittelun vaiheessa hyödynnettiin Leirikesän käyttämää ulkopuolista graafikkoa. Hän on vastannut kaikista muistakin Leirikesän printtiaineistoista, joten oli perusteltua valita sama henkilö suunnittelemaan myös tämän oppaan ulkoasu.

Kun sekä raportti, että opas alkoivat olla melkein valmiita, käytiin ne vielä toiminnanjohtajan kanssa läpi ja varmistettiin sisällön olevan sopiva julkiseen julkaisuun. Samalla suunniteltiin myös oppaan visualisointi Leirikesän järjestökoordinaattorin kanssa. Oppaan sisällön tavoitteena on auttaa Leirikesän esihenkilöitä erilaisissa työelämässä kohdattavissa tilanteissa.

7 POHDINTA

7.1 Prosessin arviointi

Opinnäytetyön aiheen valinta oli minulle melko selkeä, sillä olen kiinnostunut henkilöstöhallinnosta ja esimiestyöstä ja olen käynyt näiden teemojen ympäriltä myös valinnaisia kursseja koulussa. Olin pohtinut esihenkilön oppaan tarvetta jo 2018 toimiessani esihenkilönä Leirikesällä. Opinnäytetyöprosessi oli oivallinen hetki toteuttaa tämä idea, etenkin kun olin samaan aikaan Leirikesällä suorittamassa ammatillista syventävää työharjoittelua. Tavoitteenani oli saada tehtyä oikeasti hyödyllinen ja käytännöllinen opas, jota esihenkilöt voisivat helposti käyttää apuna työarjessaan. Pyrkimyksenäni oli myös luoda perusta Leirikesän esihenkilöiden toimintaperiaatteiden yhtenäistämiseksi, sekä henkilöstön tasapuoliselle kohtelulle. Opas sisältää paljon käytännön esimerkkejä leiri-arjessa toimimisesta ja voidaankin todeta oppaan olevan kohdistettu nimenomaan Leirikesän esihenkilöiden tarpeisiin sopivaksi. Alun perin halusinkin tehdä leirityöhön kohdistetun oppaan, enkä yleismaallista esihenkilötyön opasta.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli koko prosessin ajan vuorovaikutteista ja sujuvaa. Pidimme projektin alussa palaverin opinnäytetyön aiheesta ja sisällöistä, jonka jälkeen sain hyvin vapaat kädet oppaan toteuttamiseen. Tarvittavien haastateltavien löytäminen oli helppoa, sillä tunsin suurimman osan esihenkilöistä aiemman yhteisen työhistorian kautta. Esihenkilöt olivat kiinnostuneita ja innokkaita vastaamaan kyselyyn, jonka ansiosta sainkin paljon uusia näkemyksiä ja kokemuksia oppaaseen. Toimeksiantaja auttoi minua oppaan visuaalisen ilmeen suunnittelussa ja toteuttamisessa, koska minun omat graafiset taidot eivät toteutukseen yksin riittäneet. Yhteistyön avulla saimme oppaan ulkoasun sopimaan Leirikesän yleiseen linjaan.

Esihenkilöiden haastattelut toteutettiin sähköpostin välityksellä. Kaikki kysymykset olivat avoimia ja kysymyksiä oli yhteensä 13. Haastattelut olisivat voineet toimia vielä paremmin kasvotusten yksittelen tai ryhmässä haastateltuina, tällöin keskustelu olisi voinut edetä pidemmälle ja olisi voinut syntyä vielä lisää ajatuksia. Tämä myös sen takia, että osa vastaajista koki sähköpostihaastatteluun vastaamisen liian työläänä ja jättäytyi pois haastateltavista. Kuitenkin suurin osa haastateltavista käytti vastaamiseen runsaasti aikaa ja vastaukset olivatkin korkealaatuisia.

Opinnäytetyöprosessin aikatauluttaminen oli aluksi haastavaa, sillä kokonaisuuden ymmärtämiseen meni aikaa. Kuitenkin mitä pidemmälle prosessi eteni, sitä selkeämmäksi tekeminen muuttui ja työn tavoitteet kirkastuivat. Minulla oli hyvin selkeä visio alusta alkaen siitä, että millainen oppaasta tulee. Haastavinta oli osata löytää validit teorialähteet ja yhdistää ne osaksi oppaan sisältöjä. Tiedonhaku ja lähdekriittisyys kehittyivät koko prosessin ajan ja opin hyödyntämään kirjoja tietolähteinä entistä laajemmin. Sain paljon apua myös Savonian kirjaston informaatioilta tietoa hakiessani, ja esimerkiksi hakusanoja miettiessäni.

Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen opinnäytetyöprosessiini ja siitä tuloksena syntyneeseen oppaaseen. Projektin aloittaminen oli hidasta ja kokonaisuuden hahmottaminen välillä hankalaa, mutta kun sain työn teon hyvin käyntiin, projekti sujui suunnitelmien mukaisesti. Haasteena oli osata rajata oppaan laajuus sellaiseksi, että se mahtuu opinnäytetyön työmäärän asettamiin raameihin. Kuitenkin

oppaalle on mahdollista tehdä jonkin toisen kouluprojektin yhteydessä jatko-osa, jossa voitaisiin käsitellä aihealueita, jotka täytyi rajata pois.

Tutkimuksen luotettavuus ja vahvistettavuus testattiin luetuttamalla aineisto ja tulkinta toiminnanjohtajalla. Terminä vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että joku todistaa tutkimuksen paikkansapitävyyden. Tutkimuksen alkuperäiset aineistot pitää säilyttää, jotta tutkimuksen luotettavuus voidaan tarvittaessa jälkikäteen varmistaa (Kananen 2015, 113-115).

Käytännön työn näkökulmasta opas on konkreettinen ja nopea tuki leireillä toimiville esihenkilöille. Oppaasta löytyy helposti apu yleisimpiin esimiestyössä kohdattaviin tilanteisiin. Esihenkilötyön kehittämisen näkökulmasta opas auttaa myös pitämään yhtenäisen linjan esihenkilöiden toiminnassa, jolla samalla varmistetaan työntekijöiden tasapuolinen ja asianmukainen kohtelu. Opasta voidaan käyttää myös esihenkilöiden perehdytysmateriaalina. Oppaan käyttö ja sisällön ymmärtäminen eivät vaadi Leirikesän esihenkilöiltä vaadittujen perusosaamisten lisäksi aiempaa ulkoista esihenkilökoulutusta. Esihenkilön käsikirjaa voidaan jakaa kaikkien eri leirimuotojen esihenkilöille ja tarvittaessa tiiminvetäjille. Oppaan avulla saadaan luotua yhdenmukaista ja suunnitelmallista esihenkilötyötä Leirikesä ry:lle.

Oppaan lopputulos on omasta mielestäni ja myös toimeksiantajan palautteen perusteella erittäin hyvä. Opas on kokonaisuudessaan hyödyllinen ja sitä tullaan jakamaan heti 2022 tammikuussa aloitettaville uusille esihenkilöille. Toimeksiantaja on tyytyväinen siihen, että oppaasta on myös nettiversio, jota pystyy muokkaamaan ja päivittämään tarvittaessa ajan tasalle. Aidoin käyttäjäpalautte voidaan tuki saada vasta sitten, kun ensimmäiset esihenkilöt saavat oppaan konkreettisesti käyttöön.

7.2 Oppimisen arviointi

Olen aina pitänyt itsenäisistä projekteista ja niiden aikatauluttamisesta. Opinnäytetyön teossa parasta ja samalla myös haastavinta oli se, että vastuu työn laadusta ja projektin valmistumisesta oli ainoastaan itselläni. Kuitenkin tiesin jo koulun alusta alkaen tekeväni opinnäytetyön itsenäisesti, koska yksin tehdessään saa vapaasti luoda omat aikataulunsa ja päättää sisällöistä.

Keskustelin koko prosessin ajan opinnäytetyöni aiheesta niin ystävien, työkavereiden kuin sukulaisten kanssa. Sain paljon uusia näkökulmia, kannustusta ja innostusta työn tekemiseen, koska huomasin kuinka hyödyllinen opas tulisi olemaan. Opin myös paljon uutta tehdessäni teoriaosuutta sekä etenkin lukiessani esihenkilöiden haastattelujen vastauksia. Projektin aikana minulle konkretisoitui se, kuinka laaja-alainen aihealue esihenkilötyö onkaan. Käsittelin oppaassa mielestäni olennaisimpia aihealueita esihenkilönä toimimisen kannalta, mutta toisaalta minua olisi kiinnostanut tutkia vielä paljon muitakin aihealueita.

Opin prosessin aikana projektin hallintaa, aikatauluttamista, tiedonhakua ja paljon laadullisesta tutkimuksesta. Laadullisen tutkimuksen suunnittelu ja toteutus oli minulle uutta ja osaisinkin nyt toteuttaa jonkin muun laadullisen tutkimuksen kokonaisuudessaan. Ehkä kaikista opettavaisin vaihe tätä prosessia oli se, kun käsittelin sähköpostihaastattelujen vastauksia. Oli hienoa saada lukea muiden

esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä etenkin, kuin useammalla oli esimieskokemusta nimenomaan eri työnkuvasta kuin minulla itselläni.

Halusin tehdä toiminnallisen opinnäytetyön, johon sisältyi kuitenkin tutkimusosuus. Näin opin sekä projektinhallinnallisia puolia, kuin perinteisempää tutkimusprojektin tekoa.

Opinnäytetyön tekeminen kehitti ammatillista itsevarmuuttani ja osaamistani sekä vahvisti urapolkuni suuntaa. Haluan tulevaisuudessa työskennellä henkilöstöhallinnon parissa ja toivottavasti myös esihenkilönä. Tämän työn tekeminen antoi minulle monipuolisen osaamisen ja työkalupakin esihenkilönä toimimiseen sekä esihenkilötyön kehittämiseen.

LÄHTEET

- Aalto-yliopiston oppimiskeskus 2021. Tieteellinen viittaaminen: Viittauskäytännöt. <https://libguides.aalto.fi/c.php?g=410672&p=2798012>. Viitattu 6.11.2021.
- Ahlroth, Minea & Havunen, Risto 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum. E-kirja. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DABBEXCTEB>. Viitattu 18.5.2021.
- Cain, Susan 2012. Hiljaiset-Introverttien manifesti. Alkuteoksesta Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking, suom. Lea Peuronpuro. Helsinki: BTJ Finland Oy.
- Hankonen, Riitta 2015. Työpaikan konflikti pitää käsitellä. Tehy-lehti. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyopaikan-konflikti-pitaa-kasitella>. Viitattu 12.9.2021.
- Havunen, Risto & Lavikkala, Anna 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Alma Talent.
- Helin Kari, Helin, Niko & Saarenpää, Jari 2018. Luontaiset vahvuutemme. Tarinoita erilaisuuden hyödyntämisestä. Helsinki: Books on Demand.
- Helsingin yliopisto 2021. Kielijelppi. Ryhmän viestintäsuhteet. <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/ryhman-viestintasuhteet/>. Viitattu 15.9.2021.
- Heta-liitto 2019. Video. YouTube-videopalvelu, julkaistu 15.10.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=jBS6w8XL2w0>.
- Hietikko, Hanna 2021. Toiminnanjohtaja. Leirikesä Ry. Esihenkilöiden järjestäytyminen organisaatiossa. Yksityinen sähköpostiviesti 20.4.2021. Viestin saaja: Verna Punkka.
- Honka, Jukka & Suomen Yhteisöakatemia Oy 2017. Roolit ryhmässä. <https://www.sya.fi/roolit-ryhmassa/>. Viitattu 15.9.2021.
- Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos 2002a. Konfliktien vaikutuksia. Ryhmäviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali. <https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/tyoskentely/konfliktit/vaikutuksia.html>. Viitattu 8.10.2021.
- Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos 2002b. Roolit. Ryhmäviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali. <https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/prosessi/roolit.html>. Viitattu 15.10.2021.
- Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos 2002c. Yksilö. Ryhmäviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali. <https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/osallistujat/yksilo.html>. Viitattu 13.9.2021.
- Järvenpää, Liisa & Merta, Noora 2019. Opas aggressiivisen muistisairaahan potilaan kohtaamiseen päivytyssosastolla. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/226740/Opas%20aggressiivisen%20muistisairaahan%20potilaan%20kohtaamiseen%2c%20Opinnäytetyöraportti.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Viitattu 2.10.2021.
- Kalska, Outi 2011. Konflikti työpaikalla on kiva asia. Fondian blogi 21.6.2011. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/konflikti-tyopaikalla-on-kiva-asia/9024be12-839e-35cb-8af4-6a10ed185f88>. Viitattu: 22.8.2021.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Karhu, Jukka 2014. Ryhmätyöskentelyn kehittäminen. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma YAMK. Metropolia Ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/74301/Karhu_Jukka.pdf?sequence=1. Viitattu 3.11.2021.
- Kemppainen, Tytti 2017. Monitilatoimisto introverteille ja ekstroverteille. Opinnäytetyö. Sisustusarkkitehtuuri ja kalustesuunnittelu. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129414/Kemppainen_Tytti.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 14.9.2021.
- Knutti, Maija 2014. Ammatillinen vuorovaikutus- ryhmässä toimiminen. Varia. PowerPoint. Googelta löytyvä tiedosto ja suora linkki aineistoon. Ei verkkolinkkiä saatavilla. Viitattu 10.8.2021.
- Korhonen, Katja 2014. Toiminnalliset menetelmät. Ryhmäytyminen. <https://toiminnallisetohjausmenetelmat.wordpress.com/ryhmaytyminen/>. Viitattu 15.9.2021.
- Kupias, Päivi & Raija, Peltola 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Helsinki: Talentum.
- Laine, Anne, Ruishalme, Outi, Salervo, Pirjo, Siven, Tuula & Välimäki Päivi 2010. Opi ja ohjaa sosi-aali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Leirikesä Ry 2018a. Päiväleirit. <https://www.leiri.fi/paivaleirit.html>. Viitattu 28.7.2021.
- Leirikesä Ry 2018b. Tietoa meistä. Leirikesän toiminnan taustaa. <https://www.leiri.fi/tietoa-meista/toiminnan-taustaa.html>. Viitattu 3.9.2021.
- Leirikesä Ry 2018c. Yöleirit. <https://www.leiri.fi/yoleirit.html>. Viitattu 28.7.2021.
- Marjokorpi, Helena 2021. Kuinka varmistaa tasalaatuinen esihenkilötyö? Admicomin blogi 24.9.2021. <https://www.admicom.fi/blogi/kuinka-varmistaa-tasalaatuinen-esihenkilotyö/>. Viitattu 4.10.2021.
- Moment Digital 2021. Esihenkilö on työntekijän tärkein tuki, mutta kuka tukee esihenkilöä? <https://momentdigital.fi/esihenkilo-on-tyontekijan-tarkein-tuki-mutta-kuka-tukee-esihenkiloa/>. Viitattu 13.10.2021.
- Mäkelä, Sannamari 2019. Persoonallisuus, alanvalinta ja käsitykset kirjastonhoitajuudesta. Pro gradu -tutkielma. Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/115622/MakelaSannamari.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 14.9.2021.
- OAMK Tekniikan yksikkö, Puhe- ja kirjoitusviestintä 2012. Ryhmäviestintätaidot. PowerPoint. Googelta löytyvä tiedosto ja suora linkki aineistoon. Ei verkkolinkkiä saatavilla. Viitattu 15.9.2021.
- PEDA.NET 2017. Älykkyyden monet muodot. <https://peda.net/p/Mervi%20Lirkki/opinto-ohjaus32/opo/op/muisti/älykkyyden-lajit>. Viitattu 13.9.2021.
- Rantanen, Irina 2020. Tiimityön kehittäminen erilaisuutta ymmärtäen. Opinnäytetyö. Liiketoiminnan kehittäminen, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Hämeen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/334863/Rantanen%20Irina.pdf?sequence=2>. Viitattu 12.8.2021.
- Rentola, Matti 2006. Hyvä opas. Teoksessa R. Jussila, E. Ojanen & T. Tuominen. Tieto kirjaksi. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Routamaa, Vesa & Hautala, Tiina 2015. Katse naamion taa-Itsetuntemuksesta voimaa. 3. painos. Vaasa: Leaded-kustannus.

Rovio, Esa, Lintunen, Taru & Salmi, Olli 2009. Ryhmäilmiöt liikunnassa. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura.

Saastamoinen, Mervi, Vähä, Tuomo, Ypyä, Johanna, Alahuhta, Maija & Päätaalo, Kati 2018. Toiminnallisen opinnäytetyön oppimiskokemukset. ePOOKI. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehityksen julkaisut. <http://www.oamk.fi/epooki/2018/toiminnallinen-opinnaytetyo/>. Viitattu 3.10.2021.

Torkkola, Sinikka, Heikkinen, Helena & Tiainen, Sirkka 2002. Potilasohjeet ymmärrettäviksi. Opas potilasohjeiden tekijöille. Helsinki: Tammi/Oppimateriaalit.

Työturvallisuuskeskus 2017. Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista_ratkaisuihin_-_Tyokaluja_ristiriitojen_tunnistamiseen_ja_ratkaisemiseen_23101.pdf. Viitattu 8.10.2021.

Vilkka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2. painos. Helsinki: Tammi.

LIITE 1: SAATEKIRJE

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Kutsun Sinut vastaamaan kyselyyn esihenkilönä toimimisesta opinnäytetyöhöni liittyen. Olen Wellness-liiketoiminnan tradenomiopiskelija Savonia-ammattikorkeakoulusta. Teen tällä hetkellä opinnäytetyönäni Leirikesä Ry:lle esihenkilön käsikirjaa. Opinnäytetyöprosessin tavoitteena on laatia opas kaikkien leirimuotojen esihenkilöiden tueksi. Oppaasta löytää nopeasti ratkaisut esihenkilönä kohdataviin tilanteisiin. Opasta voidaan käyttää myös uusien esihenkilöiden perehdyttämiseen sekä esihenkilöiden toimintaperiaatteiden yhtenäistämiseen.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa haastattelut toteutetaan sähköpostihaastatteluina. Osallistujia ovat kesällä 2021 Leirikesällä toimineet, satunnaisesti valitut neljä esihenkilöä. Haastatteluun osallistuu esihenkilöitä niin päivä- kuin yöleireiltä ja erilaisista tiimeistä. Haastattelun vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä opinnäytetyössä mainita haastateltavien nimiä tai muita tietoja, joista haastateltavan voisi tunnistaa.

Haastattelujen tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, millaisia asioita oppaasta tulisi löytyä, perustuen esihenkilöiden kenttätökokemukseen. Tavoitteena on saada uusia näkökulmia jo hahmotellun oppaan sisältöön. Esihenkilöiden käytännökokemuksen pohjalta käsikirjaan saadaan lisättyä niin sanottua hiljaista tietoa ja konkreettisia esimerkkejä teorian tueksi. Haastattelu on sähköpostihaastattelu, joka käsittelee oppaan rakennetta ja sisältöä. Aihepiireinä ovat: oppaan ulkoasu, esihenkilön rooli, ryhmädynamiikka, yksilöiden moninaisuus, konfliktit, palaute ja palkitseminen.

Kyselyyn tulisi vastata 27.9.2021 mennessä sähköpostitse. Lisätietoja haastatteluun liittyen voi kysyä sähköpostitse, vastaan mielelläni kysymyksiin. Voimme jatkaa keskustelua sähköpostihaastatteluun liittyen myös sähköpostin välityksellä. Kyselyyn vastaamiseen menee arviolta noin 15-20 minuuttia aikaa.

Kiitos Teille vaivannäöstänne.

Ystävällisin Terveisin

Verna Punkka (verna.punkka@edu.savonia.fi)

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO

HAASTATTELU LEIRIKESÄ RY:N ESIHENKILÖILLE

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO
2. LEIRIKESÄ RY:N ORGANISAATIOKAAVIO JA HIERARKIA
3. ESIHENKILÖN ROOLI
4. RYHMÄDYNAMIIKKA
5. YKSILÖIDEN MONINAISUUS
6. KONFLIKTIT
7. PALAUTE JA PALKITSEMINEN

Yläpuolella on pelkistetty sisällysluettelo esihenkilön käsikirjan sisällysluettelosta aihealueittain. Jo-kaista aihealuetta käsitellään teorian sekä käytännön esimerkkien kautta. Aihepiirejä käsitellään käytännönläheisesti ja pyritään antamaan konkreettisia toimintaehdotuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseen.

KYSYMYKSET:

OPPAAN SISÄLTÖ JA ULKOASU

1. Miltä oppaan sisällysluettelo vaikuttaa, mitkä sisällöt koet olennaisimpina nimenomaan Leirikesällä esihenkilönä työskentelyn kannalta?
2. Mihin oppaan osa-alueisiin olisit tarvinnut apua kesällä 2021? Ja miksi?
3. Lukisitko tällaista opasta mieluiten netissä, paperisena vai molempina? Miksi?

ESIHENKILÖN ROOLI

4. Ovatko esihenkilön rooli ja työyhteisön hierarkia selkeitä ja miten nämä toteutuvat käytännössä?
5. Millaisia erityispiirteitä liittyy Leirikesällä esihenkilönä toimimiseen?
6. Millaiseksi olet kokenut siirtymisen työntekijästä esihenkilöksi, mikä on ollut luontevaa, mikä haasteellista?

RYHMÄDYNAMIIKKA

7. Millä tavoin ryhmädynamiikan toimivuus/haasteet näkyvät leiriarjessa?
8. Miten ryhmädynamiikkaa voi kehittää käytännön leirielämässä?

YKSILÖIDEN MONINAISUUS

9. Millä tavoin esimies voi huomioida yksilöiden moninaisuuden tiimissä? (esimerkiksi erilaiset persoonallisuustyypit) Miten esimies voi varmistaa, että jokaista yksilöä kohdellaan työpaikalla tasapuolisesti?

KONFLIKTIT

10. Oletko käsitellyt esimiehenä konfliktitilanteita? Jos olet, niin onko sinulla ollut käytössä jokin tietty tilanteen ratkaisukaava?
11. Millainen leiriympäristö on konfliktien syntymisen kannalta?

PALAUTE JA PALKITSEMINEN

12. Milloin ja millä tavalla annat palautetta?
13. Mikä olisi hyvä keino palkita työntekijöitä hyvistä suorituksista leiriarjessa?