



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIMIJOHTAMINEN JOUKKUEESSA

Mari Heinonen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HEINONEN MARI
Tiimijohtaminen joukkueessa

Opinnäytetyö 101 sivua, joista liitteitä 58 sivua
Huhtikuu 2017

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana oli Suomen Jääkiekkoliitto ry. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia tiimijohtamista jääkiekkoseurojen juniorijoukkueissa sekä tuottaa nykyaikainen Joukkueenjohtajan käsikirja Suomen Jääkiekkoliitto ry:lle. Tutkimusongelmana oli tiimijohtaminen joukkueessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli syventyä juniorijoukkueiden joukkueenjohtajan työnkuvaan ja selvittää, mitä apuja he olivat tarvinneet työssään, ja millaisia ongelmia he mahdollisesti olivat kokeneet. Tuotoksena tehtiin Joukkueenjohtajan käsikirja, josta olisi apua joukkueenjohtajan työhön. Tutkimusmenetelmäksi valitsin haastattelumenetelmän. Haastateltaviksi valitsin 16 joukkueenjohtajaa eri puolilta Suomea.

Haastattelututkimuksen perusteella joukkueenjohtajat olivat kaikki saaneet apua työhönsä seuran muilta seuratoimijoilta. Toivomuksena oli, että seuroilla olisi uudelle joukkueenjohtajalle ”starttipaketti”. Siinä olisi kiteytettynä seuran toimintaohjeet ja vaadittavat tunnukset sivustoille, joita he käyttävät joukkueentietoja ja tilastointeja varten. Tällä paketilla säästettäisiin aikaa, ja uusi joukkueenjohtaja pääsisi nopeammin sisäistämään työnkuvaan kuuluvat tehtävät. Suomen Jääkiekkoliitto ry:n järjestämissä koulutuksissa oli käynyt vain murto-osa, mutta silti kaikki vastaajat pitivät niitä tärkeinä. Jokainen vastaaja koki käsikirjan olevan avuksi erityisesti joukkueenjohtajan työn alkuvaiheessa. Käsikirjan käytettävyyden vuoksi toivomus oli, että käsikirja tulisi sähköisenä internetiin. Toimivan yhteisön luominen on vaativaa, muutamalla vastaajalla oli ongelmana erilaisten vanhempien kanssa toimeen tuleminen ja yhteisten sääntöjen noudattaminen.

Tutkimuksen johtopäätöksenä tuli ilmi, että joukkueenjohtajat tarvitsevat apua työssään. Verkostot ovat erittäin tärkeät, jolloin neuvot ja ohjeet kulkevat monien osapuolten välillä tehokkaasti. Joukkueenjohtajan käsikirjan tavoitteena on auttaa aloittavia ja vähän kokeneempiakin joukkueenjohtajia. Käsikirja todettiin tarpeelliseksi joukkueenjohtamisessa ja sen käytettävyyttä paransi, jos se olisi sähköisessä muodossa. Sosiaalinen media on otettu hyvin käyttöön joukkueissa ja tiedottaminen vanhemmille on helpottunut. Joukkueenjohtajien pitää osata jakaa työtehtäviä mahdollisuuksien mukaan vanhemmille. Näin joukkue voi paremmin, kun kaikki jäsenet aktivoitetaan osallistumaan.

Asiasanat: tiimijohtaminen, joukkueenjohtaja, käsikirja

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration

HEINONEN MARI:
Team Management in a Sports Team

Bachelor's thesis 101 pages, appendices 58 pages
April 2017

This study was commissioned by Finnish Ice Hockey Association. The purpose of this thesis was to study team management in the junior teams of the ice hockey clubs as well as to produce a team manager's modern manual for Finnish Ice Hockey Association. The research problem was team management in a sports team. The purpose of this study was to focus on describing the job of team managers in junior teams, and to find out what kind of assistance they had needed in their jobs and what kind of problems they possibly had encountered. The outcome of the thesis was a team manager's manual, which provides help in the team manager's job. An interview was chosen as the research method. Sixteen team managers from various parts of Finland were interviewed.

The survey showed that team managers had all been given assistance in their jobs by other actors in the club. Their request was to have 'a starter package' for new team managers. It would provide brief club directives as well as necessary access codes to the sites used for team information and statistics. The package would save time as the new team manager could quickly assimilate the tasks in the job description. Only a fraction of the team managers had participated in the training organised by Finnish Ice Hockey Association, yet all interviewees regarded it as important. Each interviewee felt that the manual would help especially in the early stages of a team manager's job. For the usability of the manual, it was requested that the manual be in the electronic form on the internet. Creating a working community is demanding. Some interviewees had problems with getting along with different parents and with following common rules.

The findings indicated that team managers need assistance in their jobs. Networks are extremely important so that advice and directives travel effectively between the many parties. The objective of the team manager's manual is to help both novice and more experienced team managers. The manual was found necessary in team management, and its usability would improve if it was in the electronic form. Social media has been adopted well in the teams, and informing the parents has become easier. The team managers must learn to delegate tasks to the parents, within possibilities. In this way the team feels better when all members are activated to participate.

Key words: team management, team manager, manual

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimusaihe.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	7
1.3	Toimeksiantajan esittely.....	7
1.4	Opinnäytetyön sisältö.....	8
2	TIIMIJOHTAMINEN.....	9
2.1	Tiimin ja ryhmän määritelmä.....	9
2.2	Tiimin kokoaminen.....	11
2.2.1	<i>Tiimin koko ja kokoonpano.....</i>	<i>12</i>
2.2.2	<i>Sopivan tiiminvetäjän valinta.....</i>	<i>13</i>
2.3	Tiimin vastuut.....	15
2.4	Tiimin innostaminen.....	16
2.4.1	<i>Kiinnostu ja välitä aidosti ihmisestä.....</i>	<i>17</i>
2.4.2	<i>Positiivinen vaatiminen ja positiivinen palaute.....</i>	<i>17</i>
2.4.3	<i>Ihmisten arvostaminen.....</i>	<i>18</i>
2.4.4	<i>Luottamuksen rakentaminen.....</i>	<i>19</i>
2.4.5	<i>Alaisten kehittäminen.....</i>	<i>20</i>
2.4.6	<i>Itsensä johtaminen.....</i>	<i>20</i>
2.4.7	<i>Esimiestyö on palvelutehtävä.....</i>	<i>21</i>
2.4.8	<i>Esimiehen viestintätaitojen harjoittaminen.....</i>	<i>21</i>
2.5	Tiiminjohtajan jaksaminen.....	22
2.6	Tiimin johtaminen.....	25
3	TIIMIJOHTAMINEN URHEILUSSA.....	26
3.1	Urheilujohtajuus.....	26
3.2	Hyvä tiimi, hyvä joukkue.....	26
4	VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN.....	28
4.1	Vapaaehtoistyö.....	28
4.2	Vapaaehtoisia johtamassa.....	28
4.3	Vapaaehtoisen polku.....	29
4.4	Kiittäminen ja palkitseminen vapaaehtoistyössä.....	29
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	31
5.1	Laadullinen tutkimus.....	31
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	33

7	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
8	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	39
9	LOPUKSI	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	44
	Liite 1. Haastattelulomake	44
	Liite 2. Haastateltavien vastaukset piirakoina esitettynä	46
	Liite 3. Joukkueenjohtajan käsikirja	47

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaihe

Tiimijohtaminen joukkueessa tutkimuksen avulla tavoitteena oli saada jääkiekkoseurojen junioreiden joukkueenjohtajille käsikirja, joka auttaa heitä tässä vaativassa vapaaehtoistyössä.

Olen itse toiminut joukkueenjohtajana kymmenen vuotta, joten opinnäytetyöni ajatuksena oli kehittää ja helpottaa joukkueenjohtajien työtä. Oma urani joukkueenjohtajana lähti seuran avustuksella käyntiin. Olin uusien haasteiden edessä ja joukkuejohtajan työstä tiesin todella vähän. Olin sivusta seurannut vuoden poikani ensimmäisen joukkueen toimintaa ja olin osittain nähnyt mitä työtehtäviä joukkueenjohtajalle kuului.

Alkuun pääsin seuran tuella ja omalla aktiivisuudella. Joukkueemme vanhemmat auttoivat ja delegoinkin heille työtehtäviä turnauksissa ja pelimatkoilla. Aloittaessani ei ollut käytössä vielä sähköisiä järjestelmiä mihin pelaajien tiedot syötettiin, vaan kaikki tehtiin paperisena. Vuosien mittaan työnkuvani muuttui, kun järjestelmät tulivat käyttöömme ja opin käyttämään niitä koulutuksissa käyden.

Pidin työstäni ja siksi halusin tehdä tämän käsikirjan joukkueenjohtajille. Joukkueenjohtaja on joukkueen pää. Hän vastaa siitä, että joukkueen käytännön asiat ovat kunnossa ja hoituivat mutkattomasti sekä pitää yhteyden vanhempiin. Joukkueenjohtaja pitää huolen joukkueen hallinnollisista asioista ja mahdollisesti hoitaa lisäksi raha-asiatkin. Haastattelulla yritin päästä kiinni tämän päivän joukkueenjohtamiseen ja nuorempien joukkueenjohtajien toimintatapoihin.

Olen toiminut vapaaehtoistyöntekijänä jääkiekon MM-kisoissa Helsingissä vuosina 2012–2013. Esimiehenäni mediakeskuksessa toimi Henna Malmberg. Otin häneen yhteyttä kisojen jälkeen, että olisiko heillä tarjota minulle jotain aihetta opinnäytetyöhön joukkueenjohtajien näkökulmasta, ja hän lupasi auttaa. Suomen Jääkiekkoliiton koulutuksessa tapasin Ari Piispasen, joka antoi minulle miellyttävän aiheen opinnäytetyöhön ja näin tiivis yhteistyö Suomen Jääkiekkoliiton kanssa käynnistyi.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyöni (Joukkueenjohtajan käsikirja) tavoitteena on saada joukkueenjohtajille työkalu, jota he voivat hyödyntää omassa työssään jääkiekossa. Tavoitteena on myös saada kaikki joukkueenjohtajat samalle viivalle, että he hoitaisivat tehtävänsä tehokkaasti ja huolella, koska joukkueen toiminta on heidän käsissään. Joukkueenjohtajan käsikirja toimii koulutusmateriaalina alueiden järjestämissä koulutuksissa ja on samalla joukkueenjohtajan tärkeä työkalu läpi toimikausien. Seuroissa ja joukkueissa on monenlaisia tehtäviä ja vastuualueita. Seuraa johtaa hallitus ja sen alla toimivat joukkueet eli harrastajat. Joukkueissa toimihenkilöitä ovat valmentajat, huoltajat, rahastonhoitaja ja joukkueenjohtaja. Seuroilla on omat yhdistyssäännöt, joilla yhdistystä pyöritetään. Seura määrää joukkueilleen omat säännöt, miten seurassa toimitaan.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Kaikki Suomen jääkiekkoseurat toimivat Suomen Jääkiekkoliitto ry:n alaisuudessa. Liitolla on aluetoimistot, jotka hoitavat yhteistyön alueidensa jääkiekkoseurojen kanssa. Jääkiekkoliitossa alueita on kahdeksan, joissa yhteensä 60 toimihenkilöä yhdessä Helsingin toimiston kanssa. Seuroja on 362 ja harrastajia 190 000 vuoden 2017 alussa. Pelipassin lunastaneita 74 233, johon kuuluvat kaikki sarjoja pelaavat sekä harraste- että kilpasarjojen pelaajat, toimihenkilöt sekä pienet aloittelevat kiekkoilijat. Toimitusjohtajana toimii Matti Nurminen. Yhteyshenkilönä opinnäytetyössäni toimi seurakehityspäällikkö Ari Piispanen.

1.4 Opinnäytetyön sisältö

Opinnäytetyön sisällössä pureudutaan tiimijohtamiseen. Tavoite on tuottaa joukkueenjohtajille käsikirja, josta heille olisi apua tässä vaativassa ja tärkeässä työssä. Joukkueenjohtajat toimivat suurimmaksi osaksi vapaaehtoisina, harva heistä toimii palkattuna henkilönä.

Tutkimusongelmina ovat joukkueenjohtajien toimintatavat jääkiekkoseuroissa. Miten saadaan heille toimintaohjeet, jotka pätevät sekä pienissä että isoissa jääkiekkoseuroissa. Haastattelukysymykset tein oman kokemukseni perusteella. Näin monenlaisia haasteita jo ollessani joukkueenjohtajana.

Haastatteluun olen valinnut satunnaisesti eripuolilta Suomea F-junioreiden joukkueenjohtajia, naisia sekä miehiä. He ovat eniten avun tarpeessa, koska F-juniorit pelaavat jo sarjaa ja joukkueenjohtajalla on suuri merkitys joukkueessa ja sen toimivuudessa. On erittäin tärkeää, että joukkueen alkutaival on sujuvaa, koska useimmiten joukkueet säilyvät samoilla kokoonpanoilla pitkään ja samoilla toimihenkilöillä.

Haastattelun vastaukset olen analysoinut sekä sanallisesti että kaavioin (liite 2). Olen hakenut lähdemateriaalia tiimijohtamisesta ja kirjoittanut teoriaosuuden tiimijohtamisen eri osa-alueista. Haastattelujen ja vanhan joukkueenjohtajan käsikirjan sekä teorian perusteella olen tehnyt uuden joukkueenjohtajan käsikirjan.

Lopussa pohdin miten onnistuin tutkimuksessa, millaisia asioita tuli haastattelussa esiin. Joukkueenjohtajat tarvitsevat apua ja sitä on saatavilla, jos osaa kysyä. Käsikirjasta olisi monelle hyötyä, varsinkin jos se tuotetaan sähköisenä. Sosiaalinen media on avuksi tiedottamisessa vanhemmilla.

2 TIIMIJOHTAMINEN

2.1 Tiimin ja ryhmän määritelmä

Mitä eroja on ryhmällä ja tiimillä? Ryhmässä toimiminen ei ole vielä tiimityötä.

Ryhmässä työskentely voi hyvinkin olla vaivalloista sekä erittäin hedelmällistä, mutta kun työskentelyn tavoite ei etene toivotulla tavalla ryhmät helposti hajoavat. Miten ryhmästä tulee tiimi? Ryhmästä tulee tiimi kolmen vaiheen jälkeen. Ensimmäisessä vaiheessa tiimi muodostetaan, jolloin tiimi kootaan erilaisista ihmisistä. Tiimi voidaan muodostaa itsenäisesti tai tiimin valitsevat johtajat. Toisessa vaiheessa pitää asettaa konkreettiset tavoitteet, koska tiimin kehittymiselle ehdoton edellytys on, että sille annetaan suunta. Viimeisessä ja kolmannessa vaiheessa aktivoidaan tiimin jäseniä, jotta päästään tiimityössä ja sen kehittämisessä hyvin vauhtiin. (Kruger 2004, 8-14)

Yhteistyötoiminnasta ihmisten kesken käytetään sanoja tiimi ja ryhmä. Tiimillä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite ja he työskentelevät yhdessä tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimi tarkoittaa sellaista yhteisöä, jossa jäsenet sitoutuvat toimimaan jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Tiimissä ymmärretään yhteistyön merkitys ja koko tiimi kantaa vastuun onnistumisesta. Tiimin toiminta-aika voi olla muutamasta tapauskerrasta useampiin vuosiin. Tiimi voidaan perustaa jotakin rajallista tehtävää varten, joten tällöin tiimiä kutsutaan tilapäistiimiksi. Projektitiimiksi kutsutaan sellaista, joka perustetaan parista kuukaudesta pariin vuoteen. Suurin osa tiimeistä on pysyviä, jotka toimivat toistaiseksi eli useamman vuoden. Tiimi voi työskennellä lähellä toisiaan tai täysin erillään toisistaan, jopa eripuolilla maailmaa ja eri aikaan johtuen aikaerosta. Tiimin jäsen voi kuulua moneen tiimiin yhtä aikaa, mutta jos on monta tiimiä organisaatiossa, jokin näistä on ”kotitiimi”. (Rasila & Pitkonen 2009, 8-9, Salminen 2013, 19)

Ryhmän ja tiimin väliset erot:

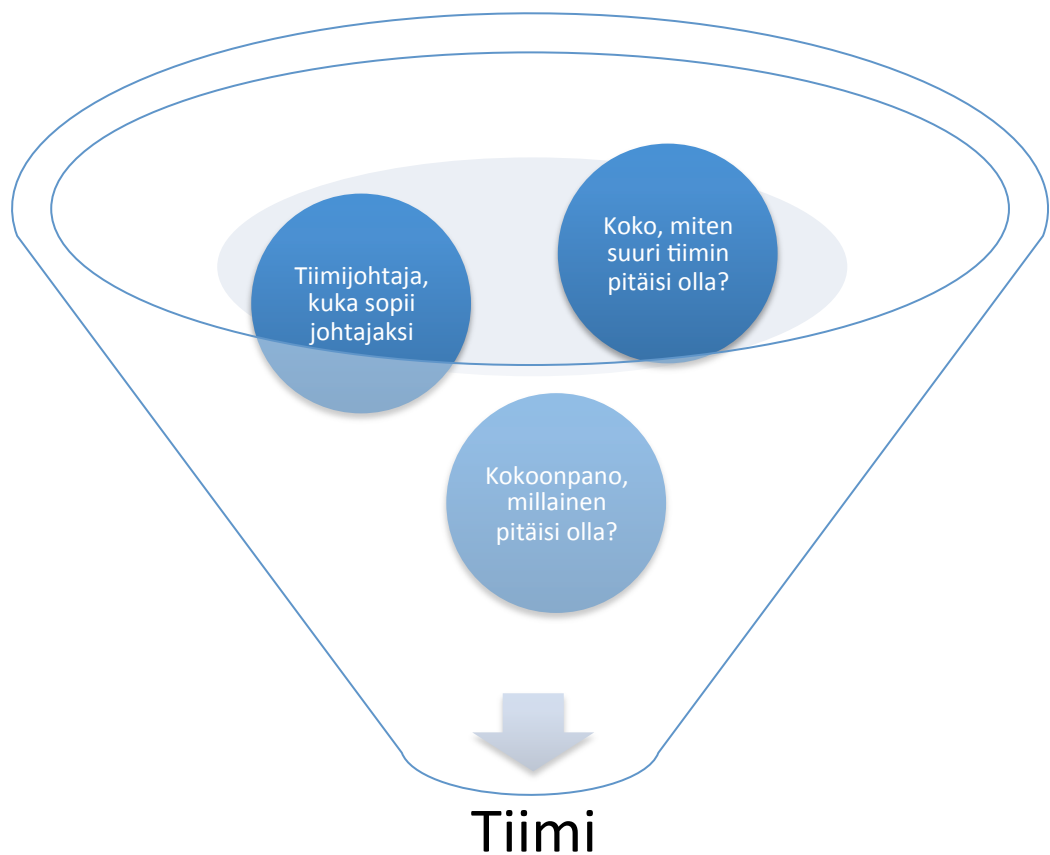
Taulukko 1. Ryhmän ja tiimin väliset erot (Kruger 2004, 10)

Tuntomerkit	Ryhmä	Tiimi
Millaisia intressejä osallistujilla on?	Useimmat tavoittelevat omia intressejä.	Kaikki vetävät yhtä köyttä.
Millaisia tavoitteita osallistujilla on?	Ryhmässä erilaisia tavoitteita.	Tiimillä on yksi yhteinen tavoite.
Minkä osallistajat asettavat etusijalle?	Ryhmään kuulumisen on toissijaista.	Tiimiin kuulumisen on ensisijaista.
Millainen organisaatio on?	Organisaatio on löyhä ja ei-sitova.	Organisaatio on luja ja sitova.
Millainen motivaatio on?	Motivaatio tulee ulkoa (jäsenten täytyy).	Motivaatio tulee sisältä (jäsenet haluavat).
Ketkä kilpailevat keskenään?	Jäsenet kilpailevat keskenään.	Kilpailu kohdistuu ulkopuolelle.
Millainen viestintä on?	Jäsenet kommunikoivat osin avoimesti, osin peitellysti.	Jäsenet antavat avoimesti tietoa ja palautetta.
Kuka luottaa kehen?	Jäsenet eivät juuri luota toisiinsa ja ryhmään.	Jäsenet luottavat paljon toisiinsa ja tiimiin.

Vertailin kuvan perusteella ryhmän ja tiimin välisiä eroja (taulukko 1). Ensimmäisenä tarkastellaan osallistujien intressejä. Huomataan, että ryhmässä useimmat tavoittelevat omia intressejään, kun taas tiimissä kaikki vetävät yhtä köyttä. Tiimissä tavoite on yhteinen, kun taas ryhmässä on erilaisia tavoitteita. Tiimiin kuulumista pidetään ensisijaisena ja ryhmään kuulumisen on toissijaista. Ryhmän organisaatio on ei sitova, kun tiimissä ollaan sitoutuvia. Motivaatiossa erona on se, että ryhmässä jäsenten täytyy toimia, kun taas tiimissä jäsenet haluavat toimia aktiivisesti. Ryhmän jäsenet kilpailevat keskenään, kun taas tiimissä kilpailu tapahtuu ulkopuolella. Ryhmässä viestintä tapahtuu osittain avoimesti, kun tiimiläiset antavat avoimesti tietoa ja palautetta. Tiimissä jäsenet luottavat toisiinsa, kun taas ryhmässä vallitsee luottamuspula.

2.2 Tiimin kokoaminen

Tiimin kokoamisessa on tärkeää, että tiimiin löydetään paras mahdollinen vetäjä sekä oikeat jäsenet ja että tiimi on hyvän kokoinen henkilömäärältään. Tiimiin tulisi valita erilaisia ihmistyyppejä, valmiuksia jotta saadaan hyvät lähtökohdat tiimisi kehittymiselle. Alla (kuvio 1.) kysymykset, jotka pitää ottaa huomioon tiimiä perustettaessa. (Kruger 2004, 16)



Kuvio 1. Hyvän tiimin syntymisen edellytyksiä (Kruger 2004, 77)

2.2.1 Tiimin koko ja kokoonpano

Tiimin koko olisi hyvä olla mahdollisimman pieni. Isojen tiimien ongelmana on se, että ne ovat tehottomampia. Kun tiimissä on paljon jäseniä, pystyy osa jopa nukkumaan ja laistamaan osallistumisen sekä isoissa ryhmissä myös keskustellaan vähemmän kuin pienissä. Tiimin koko määräytyy tarpeen mukaan. Pienemmissä (1-18 jäsentä) tiimeissä pystytään jakamaan kokemuksia, keskustelemaan kaikkien läsnäolijoiden kanssa, sopimaan yhteisistä käytännöistä ja tiimiytymään. Isot ryhmät sopivat paremmin tiedottamiseen sekä hengen nostattamiseen. (Kortesuo 2010, 75–76)

Tiimissä on erikseen työtehtävät ja tiimiroolit. Toimenkuva määrittää työtehtävät, kun taas tiimiroolin määrittää ihmisen tapa toimia ja näin hän vaikuttaa tiimin toimintaan. Tiimirooleja ovat ideoija, vauhdittaja, verkostoituja, viimeistelijä, toteuttaja, tiimivalmentaja, sovittelija, asiantuntija ja arvioija. Tiimi toimii paremmin kun tiimiläiset ovat tiedostaneet roolinsa. Ongelmaksi voi muodostua se, ettei tiimissä ole riittävän montaa jäsentä, jotta jokaiseen rooliin löytyisi sopiva henkilö. Pienissä tiimeissä on kuitenkin hyvä muistaa, että jaetaan roolit edes kolmeen perusosaamisalueeseen: ajattelu, toiminta ja ihmiset. Ajattelun alueessa voisi olla ideoija, asiantuntija ja arvioija. Vauhdittaja, tekijä sekä viimeistelijä kuuluvat toiminta alueeseen. Ihmiset-alueeseen nimettäisiin koordinoija, tiedustelija, ja yhteistyön rakentaja. Nämä kolme perusosaamisaluetta pitäisi olla kunnossa, jotta tiimi toimisi onnistuneesti. (Salminen 2013, 87–93)

Tiimiä rakennettaessa harva ymmärtää miten luodaan hyvä tiimi ja miten siitä kehittyy tehokas. Tiimin jäsenen pitää olla innostunut eikä kyseenalaistava. Tiimin jäseneltä vaaditaan taitoa, tietoa, kykyä toimia ryhmässä sekä kommunikointikykyä ja rehellisyyttä. Tiimissä pitää on yhteinen tavoite, johon jokainen osallistuu ja sitoutuu sekä tiimijohtajan on tuotava tavoitteet selkeästi esille, jotta onnistutaan. (Heathfield 2017)

2.2.2 Sopivan tiiminvetäjän valinta

Tiiminvetäjät vastaavat yleensä ryhmän tai tiimin vetämisestä. Tiiminvetäjää tarvitaan myös tiimin ulkopuolella eli hän työskentelee sekä tiimissään niin myös toimii vastuuhenkilönä organisaatioonsa päin. Tiiminjohtajaksi pyrkivän pitää miettiä tarkkaan soveltuuko tiiminvetäjäksi. Tiiminvetäjältä odotetaan koordinoitkykyä, tiimin tasapainottamiskykyä, neuvonantajana toimimista, ristiriitatilanteiden hallitsemista, tulosten esittämiskykyä ja tiimin edustamista ulospäin. (Kruger 2004, 17–18)

Tiiminvetäjän ei pidä olla heti ”seppä syntyessään” vaan tiiminvetäjäksi kasvetaan. Asiat voidaan oppia matkan aikana, mutta työssä on eduksi, jos jo omaa jotain valmiuksia. (Kruger 2004, 27–28)



Kuvio 2. Tiiminvetäjän valmiudet (Kruger 2004,109)

Tiiminvetäjältä vaaditaan monia taitoja ja ominaisuuksia. Ensinnäkin (kuvio 2) sosiaalisia taitoja, kontaktikykyä, yhteistyökykyä, kommunikointikykyä, jotka kaikki ovat vuorovaikutusta. Jokainen esimiesasemassa oleva tarvitsee vuorovaikutustaitoja ja ovat johtamisessa hyvin tärkeä taito. Ensin pitää selvittää, itselleen mitä vuorovaikutus on,

jotta pystyy oppimaan vuorovaikutuksen taitoja ja kehittämään kyvykkyyttään vuorovaikuttajana. Vuorovaikutuksen tulisi olla rehellistä ja avointa ja vaikeammatkin asiat pitäisi pystyä puhumaan kasvokkain. Kommunikoit sitten sanoin, elein, ilmein, teoin, hiljaisuuden tai musiikin avulla, tällöin syntyy vuorovaikutusta. (Jalonen & Lampi 2012, 91)

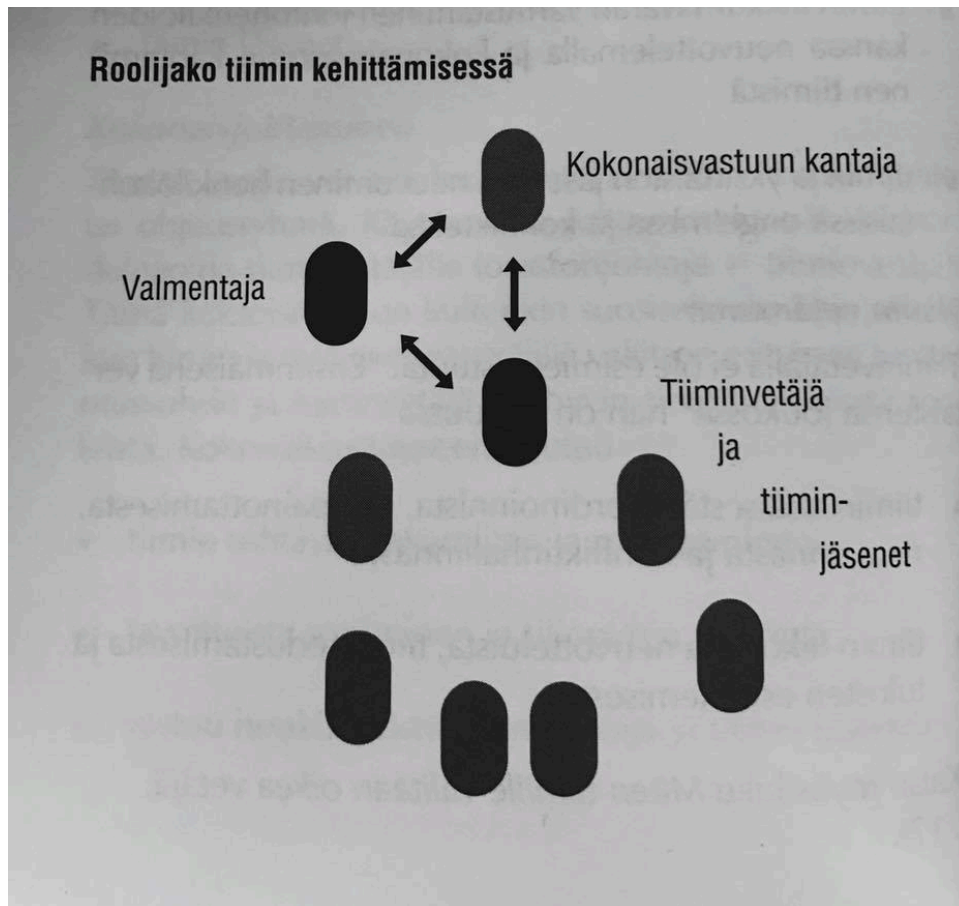
Johtamisen kannalta on vuorovaikutuksessa tärkeää sen rakentaminen, ylläpitäminen ja ruokkiminen. Vuorovaikutuksen perustaan kuuluu keskusteleminen ja kuunteleminen. Koko vuorovaikutuksen ydin on keskustelutaito, koska keskustelun kautta ihmiset pysyvät tuomaan omia asioitaan esiin ja he voivat kysyä vapaasti aiheesta. Avoimella keskustelulla pystyy hankkimaan nopeasti puuttuvaa tietoa ja ymmärtää toisia helpommin. Jokainen esimies tarvitsee hyvät ihmissuhdetaidot, jos haluaa luoda kehittyvää vuorovaikutusta yhteisönsä sisällä. (Jalonen & Lampi 2012, 93–94)

Vuorovaikutukseen kuuluu kyky antaa sekä vastaanottaa palautetta. Palaute voi olla positiivista tai korjaavaa. Positiivinen palaute ”hitsaa” ryhmää yhteen eli lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tämä edistää viemään asioista eteenpäin. Korjaava palaute voi olla erittäin haastavaa, mutta siltä ei voida välttyä. Palaute on tärkeä kohdistaa tavoitteiden saavuttamiseen toiminnassa eikä kohdisteta yksittäiseen henkilöön. (Rasila & Pitkonen 2009, 30)

Itsehallinta on toisin sanoen kärsivällisyyttä. Ylpeyden ja oikeudenmukaisuuden luominen ylläpitäminen ja luominen vaativat paljon kärsivällisyyttä. Kaikessa johtamisessa tarvitaan kärsivällisyyttä. Opetettaessa uusia asioita tai taitoja tarvitaan kärsivällisyyttä, itsehallintaa. Työelämässä tarvitaan kärsivällisyyden lisäksi myös pitkäjänteisyyttä, jotta saavutetaan tavoitteensa. (Jalonen & Lampi 2012, 187–189)

2.3 Tiimin vastuut

Tiimiä perustettaessa pitää sopia selkeästi, kuka kantaa mistäkin osasta vastuun. Jaettavia rooleja ja vastuualueita voi olla useita, esimerkkinä näistä kokonaisjohtaminen, tiimin valmentaminen, tiiminvetäminen sekä tiimin jäsenet. (Kruger 2004, 50–52)



Kuvio 3. Tiimin vetäminen (Kruger 2004, 52)

Kokonaisjohtamisen roolin voi omaksua tiiminvetäjä. Kokonaisvastuuseen sisältyy tiimin tehtävien jakaminen ja tehtävien muuttaminen, tavoitteista sopiminen sekä vastuu tiiminjäsenistä. Tiiminvalmentamisella tarkoitetaan tiiminvetäjän tukeminen kehitystyössä ja kokonaisvastuun kantamista tiimissä ja tiimin jäsenten neuvomista. Tiiminvetäjällä ei ole kesimiesvastuuta vaan tiimiänsä sisäisistä ja ulkoisista neuvotteluista ja tiimin esittelemisestä ulkopuolelle. Tiimin jäsen kantaa vastuun koko tiimistä, ei vaan itsestään. Osallistuu aktiivisesti tiiminsä toimintaan ja kantaa vastuun omasta tehtävästään ja tiimin kokonaistuloksesta. (Kruger 2004, 50–52)

Vastuullisuudella tarkoitetaan, että ottaa vastuun omista valinnoistaan ja että puheet ja teot ovat samat. Vastuullisuudella tarkoitetaan myös että henkilö on vastuussa kaikista elämänsä valinnoista. Vastuullisuus ja valinnanvapaus kulkevat yhdessä käsi kädessä. Olemme vastuussa valinnoistamme sekä yksityiselämässä että työelämässä. (Halinen & Jakonen 2011, 161–162)

2.4 Tiimin innostaminen

Johtamisessa on monta elementtiä ja yksi niistä on innostaminen, miten innostetaan tiimin jäseniä? Tiimin innostaminen on ryhmän ilmapiirin rakentamista. Vapaaehtoistyössä innostaminen on isossa roolissa, miten saada ihmiset aktivoitua.



Kuvio 4. Innostuksen 9 teesiä (Hämäläinen 2015, 78–89)

2.4.1 Kiinnostu ja välitä aidosti ihmisestä

Tiiminvetäjän tulee olla vaativa, mutta samalla pitää muistaa tukea tiimiläisiä.

Luottamus on rakennettava heti alusta alkaen, näin saadaan rakennettua tiimiin kivijalka. Rakentamiseen tarvitaan ihmistuntemusta, joten uuden tiimin jäsenen tutustuminen on tärkeää. Välittäminen ja vaatiminen kulkevat käsi kädessä, kun ihminen tuntee että hänestä välitetään, häneltä voidaan myös odottaa tuloksia. (Hämäläinen 2015, 77–89)

Tiimityössä on tärkeää pyrkiä yhteisiin käsityksiin tiimin tavoitteista, toimintamalleista ja säännöistä. On kuitenkin erittäin tärkeää ymmärtää ihmisten yksilöllisyyden. Ihmiset käyttäytyvät eri tavoin, mutta ei tarkoita sitä että he ovat välttämättä ilkeitä, tyhmiä tai huonotapaisia. Ihmisten välillä löytyy eroja, sillä jokainen ihminen on ainutlaatuinen yksilö. Tiimi vahvistuu, kun opimme tuntemaan tiimin jäsenet ja sietämään heidän erilaisuutensa. Erilaisuus tuo uusia näkökulmia ongelmanratkaisuun ja mielipiteitä, jotka auttavat päätöksenteossa. (Salminen 2013, 126)

2.4.2 Positiivinen vaatiminen ja positiivinen palaute

Positiivisuutta ei voi olla liikaa sekä työelämässä tai vapaaehtoistyössä. Vaativa pitää olla, koska se johtaa huomattavasti parempiin tuloksiin ja täten hyvät tulokset lisäävät tiimin tyytyväisyyttä sekä motivaatiota. Moni esimies hautoo näitä palautteen antoja sisällään ja näin pilaa oman päivänsä, eivätkä asiat etene. Positiivisen palautteen antaminen vie toiminnassa eteenpäin ja on yhteistyön tärkeä voimavara. Kiitosten sanomista pidätellään ehkä turhankin usein, suomalaisille on niin vaikeaa sanoa ”kiitos”. Palautteessa on muistettava henkilön persoonallisuus, koska ihmiset ovat erilaisia, joten kaikille eivät samat kiitokset sovi. Palautteen saajan pitää myös muistaa, ettei kannata vähätellä myönteistä palautetta, vaan ottaa se vastaan riemulla. (Hämäläinen 2015, 85–87)

Kehittymisen ja oppimisen kannalta palaute on tärkeää. Vapaaehtoistyössä henkilökohtaisen palautteen anto on vaikeaa, koska se otetaan liian henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen palaute on hyvää, kun se on positiivista ja sisältää kehitysehdotuksia. Palautteessa on hyvä muistaa 1/5-sääntö, jossa yhtä negatiivista asiaa kohden annetaan viisi positiivista asiaa. Ihmiset kokevat tämän tavan positiivisena. Tiimissä voidaan palaute antaa

ennalta sovitusti, jolloin se on helpompi vastaanottaa, kun on ajankohta tiedossa ja palaute tulee koko tiimille. Ajanpuutteen vuoksi palautteen annon voi tehdä myös sähköpostitse. (Kuuluvainen.2015, 77–78)

Palautetta tarvitaan, jotta kehitytään ja opitaan. Palautetta voi antaa omasta ajattelusta sekä työskentelystään muiden kanssa vuorovaikutuksessa. Joskus tarvitaan paljon ulkopuolista palautetta. Ihminen voi olla, ettei osaa itse arvioida milloin hän on onnistunut ja milloin taas ei. Palaute- ja arviointikeskustelut ovat hyviä kehityskeskusteluita.

Keskusteluissa palaute on annettava onnistuneista asioista, mutta myös korjattavista tai kehittävästä asioista. Palautekeskusteluissa on hyvä muistaa että pitää osata kysellä ja kuunnella. Ilmapiirin pitää olla hyvä, jotta palautteenantaja voi antaa suoraa palautetta. (Kupias 2007, 130–131)

2.4.3 Ihmisten arvostaminen.

Tiiminvetäjän työssä pitää muistaa, että tiimissä toimimisen arvostus pitää näkyä. Tiiminvetäjän pitää olla positiivinen ja arvostaa tiimiään. Joskus se on vaikeaa kun meitä ihmisiä on niin monenlaisia ja joukossa voi olla ihmisiä, jotka eivät pidä tiiminvetäjästä, mutta siitä huolimatta positiivisuuden ja arvostuksen pitää näkyä. Rehellisyydellä ja ihmisten arvostamisella on pitkä hyvä tie kaikenlaisessa johtamisessa. Tilanteet voivat olla välillä haastavia, mutta positiivisuudella luodaan tiimille luottamusta. (Hämäläinen 2015, 79–81)

Arvostus on tärkein ihmisen motivaattori. Monessa tiimissä arvostetaan ihmisiä, mutta se ei välttämättä tunnu hyvältä. Arvostamisessa ei ole yksistään kyse siitä, että johtaja käy kysymässä miten ihmisillä menee. Pelkkä kehuminen ei riitä arvostamisessa. Ihmisten tulee saada paljon onnistumisen kokemuksia. Ihmisten itsetuntoa ei kasvata se, että he ovat huonoja tai se, että sanoo heidän olevan hyviä. Taitavuuden kehumisella viesti menee perille paremmin. Tällöin ei arvostele tai leimaa persoonaa, vaan antaa osaamisesta palkinnon. (Jabe 2017, 278–280)

2.4.4 Luottamuksen rakentaminen.

Kun tiimin jäsenet toimivat vapaasti ja luovasti, he tuntevat olonsa turvalliseksi. Avoimuus, luottamus ja hyväksyntä rakentavat turvallisuuden tunteen. Ryhmässä, jossa on turvallista, on helppo ilmaista itseään ja ideoita. Luottamuksen syntymisen yksi esteistä on kiire. Emme ehdi tutustumaan toisiimme, ei myöskään synny luottamusta. (Rasila & Pitkonen 2009, 26–27)

Luottamus on olennainen osa, kun ihmiset haluavat toimia yhdessä. Vertaistoiminnassa tarvitaan myös luottamusta. Luottamuksen puuttuminen voi tuottaa ongelmia tehtävien jaossa, syntyy helposti konflikteja sekä väärinkäsityksiä. Luottamusta rakentaessa ei pidä tehdä siitä liian vaikeaa. Luottamus ei synny tiedoista, vaan tunteista. Luomiseen tarvitaan välillä aikaa enemmän joskus riittää vähempikin aika. Luottamuksen rakentamisen tekee helpommaksi, kun tutustumisessa olet oma itsesi, ja tunnet tulleeksi hyväksytyksi tiimissä. Tilaisuuksien järjestämisen tarkoitus on että tullaan ryhmässä tutuiksi, kasvattaa luottamusta ja kannustaa ihmisiä kertomaan itsestään. Ympäristössä, missä ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi, sekä missä kannustetaan yhteistyöhön keskinäisen kilpailun sijasta, ihmiset toimivat parhaiten. (Kuuluvainen 2015, 62–63)

Luottamuksen rakentamisessa tarvitaan toistemme tuntemista, mikä voi tapahtua kun tehdään yhteistyötä päivittäin tai jaetaan sama työtila. Organisaatioissa järjestetäänkin illanviettoja, pikkujouluja ja koulutustilaisuuksia, jotta työkaverit tutustuisivat toisiinsa. Luottamus tarkoittaa, että ihmiset toimivat oikein yllättävissä sekä haastavissa tilanteissa. Luottamus rakennetaan ajan kanssa ja se voi myös kariutua, jos toinen osapuoli toimii oudosti. (Mayor & Risku 2015, 156–157)

Luottamus on yhteistyön perusta. Tunne alaisesi niin syntyy luottamus, joka on hyvän suhteen kivijalka. Tiimin uuteen jäsenen tutustumiseen pitää panostaa ja huolellisesti. Luottamukseen liittyy myös se, että esimiehenä pystyt myöntämään omat virheesi. (Hämäläinen 2015, 82–83)

Tiimissä valheella on yleensä lyhyet jäljet. Jokainen meistä jossain vaiheessa syyllistyy valheeseen, kun yritämme olla parempia kuin oikeasti olemme. Jos valehtelusta jää kiinni, se jättää aina jälkensä ja voi vaikuttaa tiimin jäsenien sitoutumiseen. Avoimuutta voi lisätä kuuntelemalla. Kuuntelemisen taito on opetettua, taito jota on käytetty vähiten

organisaatioissa. Hyvä kuuntelija pystyy kertomaan omin sanoin kuulemansa. Hyvä kuuntelija luo turvallisen ympäristön, jossa on helppo olla avoin. (Halinen & Jakonen 2011, 157, 160–161)

2.4.5 Alaisten kehittäminen

Motivoi, joko sisäisesti ja ulkoisesti. Ulkopuolinen motivaatio tulee ulkoisten kannustimien kautta ja mahdollisten palkkioiden haluamisesta. Sisäinen motivaatio syntyy arvoista ja henkilökohtaisesta kasvusta. Ulkopuolista motivaatiota pidetään heikompana motivoijana kuin sisäinen motivaatio. Nykypäivän johtamisessa on tuotu esiin, että sisäistä motivaatiota korostamalla saadaan hyvä työyhteisö. Sisäisen motivoinnin innoittamana ihminen toimii innokkaasti ja energisesti ja pitää aikaansaannoksiaan motivoivina. Tällöin innokkuus ja energia auttaa siihen, ettei ihmisen tekemistä tarvitse pakottaa, ja näin ihminen myös kehittyy tehtävässään. (Kuuluvainen 2015, 45)

Esimiestyössä on tärkeää muistaa kehittää itseään ja samalla pitää kehittää myös alaisiaan. Joskus kuitenkin käy niin että alaiset eivät kehitykään. Hieno asia on se, että esimies pystyy luomaan yhteisöön hengen, jossa alaiset haluavat kehittyä kokoajan paranevasti. Jokainen alainen on vastuussa omasta kehittymisestään, mutta esimies antaa hänelle tukensa. (Hämäläinen 2015, 84–85)

2.4.6 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on tärkeää, koska jos et osaa johtaa itseäsi niin et osaa johtaa myös alaisiasi. Johtamisessa pitää olla tasapainossa itsensä kanssa ja tunnistat omat vahvuutesi ja kehittämiskohdat, nämä kun on kunnossa niin voit johtaa myös muita. (Hämäläinen 2015, 78–79)

Itsensä johtamisessa on muistettava erilaiset motivaattorit. Ensin kannattaisi tutkia, mitkä asiat sinua motivoi. Luovuus nousee esiin myös tässä eli luovuudella on kyky ohjata ajatteluasi ja toimia kohti uusia suuntia. Perusmotiiviemme tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeää, jotta olisimme luovia. Stressinhallintaa tarvitaan myös itsensä johtamisessa. Stressi ja turhautumisen tunne syntyvät kun tarpeet eivät tyydytä sinua. Stres-

sihallinnan pohjalla on rauhallisuus ja mielenrauha, jotta päästää stressittömyyteen. (Mayor & Risku 2015, 239–245)

Esimiestehtävissä toimivalla on yleensä vahva valtamotiivi. Mitä suurempi on valtamotiivi sitä helpommin he päätyvät esimiestehtäviin. Heillä on halu päästä johtamaan ihmisiä ja eri tilanteita. Valtamotiiviset ovat myös nopeita tekemään ja päättämään asioista. Monilla ihmisillä voi olla myös vastakohtainen vähäisen vallan tarve. Tällaiset ihmiset eivät halua vaikuttaa toisiin ihmisiin, saati sitten olla heitä johtamassa. Heillä on vain halu palvella tai auttaa muista ihmisistä, ei johtaa heitä. (Mayor & Risku 2015, 58–62)

2.4.7 Esimiestyö on palvelutehtävä

Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään esimieheen. Esimiehen ominaisuuksia on kyky palvella omiaan, rehellisyys, myöntää virheensä ja antaa kunnia sille kenelle se oikeasti kuuluu. Hyvä esimies nauttii osaavista alaisistaan ja sanoin osoittaa kiitollisuutensa. Tämän taito osoittaa esimiehen kypsyyttä. (Hämäläinen 2015, 83–84.)

Hyvää esimiestä voi verrata turvasatamaan. Apua saa tarvittaessa, esimies puhuu rehellisesti ja suoraan eikä piilotele asioita. Esimies omaa myös tilanne- ja tunnetajun ja hänellä on kyky luoda uusia tapoja organisaatioon. Hyvä johtaja toimii valmentajana alaistensa rinnalla eikä asetu alaistensa yläpuolelle. Esimiehen roolia pidetään yhä erittäin tärkeänä. (Vuoristo 2015)

2.4.8 Esimiehen viestintätaitojen harjoittaminen

Tämän päivän johtaminen on paljolti viestintää, koska vaikutus tiimiläisiin tapahtuu viestinnän kautta. Internet, erilaiset sovellukset sekä sosiaalinen media tarjoavat hyviä työkaluja viestintään. Jokaisen esimiehen tulee miettiä, mitkä näistä sopivat parhaiten heidän tiimiinsä. Tiimeissä on paljon eroja, voi olla, ettei edes sähköpostia ole vielä kaikkien käytössä, saati sosiaalisen median sovelluksia. Esimies voi ehdottaa tiimilleen että he loisivat heille verkostoja, joiden kanssa on helppo viestiä. Tiiminvetäjä voi pyytää tiimilisiä mukaan omiin henkilökohtaisiin sosiaalisen median kanaviin, välttämättä

tiimi ei tarvitse omaa verkostoa ja näin saadaan ihmiset innostumaan sosiaalisesta mediasta. (Kuuluvainen 2015, 95–97)

Esiintymis- ja viestintätaidot ovat esimiestyössä erittäin tärkeät. Viestintätaitoja on harjoitettava, koska viestintä on haastavaa erilaisten ihmisten kanssa. (Hämäläinen. 2015, 88–89.)Viestintätaidoissa sanallinen ja sanaton viestintä ovat yhteydessä toisiinsa. Sanattomaan viestintään kuuluu katsekontakti, eleet, tilan ja etäisyyden käyttö sekä ajan käyttö. Kun sanallinen ja sanaton viestintä kulkee sopusoinnussa, emme niitä huomaa erotella. Sanattomaan viestintään kuuluu myös pukeutuminen. Pukeutumisella voi viestittää uskottavuutta. Tärkeää on kuitenkin, että kouluttaja itse tuntee olonsa luontevaksi. (Kupias 2007, 24–29)

2.5 Tiiminjohtajan jaksaminen

Esimiestyöhön kuuluvat osana erilaiset ihmiset ja heidän välillään ja kanssaan ilmaantuvat konfliktit. Tällaiset konfliktit rasittavat työyhteisöä, varsinkin tiiminvetäjää. Konfliktien ratkaisussa avainasemassa on esimies. Konflikteja on erilaisia. Erittäin tärkeää on selvittää mistä on kysymys. Alla (kuvio 5) on jaoteltu, miten voisi yrittää hahmottaa tilannetta. (Ahlroth & Havunen 2015, 123–124)



Kuvio 5. Konfliktityypit (Ahlroth & Havunen 2015, 124–125)

Toimintatapa - asiakonfliktit voivat syntyä työtavoista jolloin vanhoista tavoista ei haluttaisi luopua. Toiminnan tavoitteista johtuvia erimielisyyksiä kutsutaan päämääräkonflikteiksi. Käsitteellisissä konflikteissa tehdään töitä joustavuuden ja toimitusvarmuuden eteen, mutta näiden sisältöä ei ole ymmärretty samalla lailla. Henkilöiden välisiä ristiriitoja on paljon ja niihin olisi puututtava heti, esimerkkinä työpaikoilla sovittujen sääntöjen rikkominen aiheuttaa helposti ristiriitoja. (Ahlroth & Havunen 2015, 124)

Riidat kuluttavat yhteisöä ja jäsenten voimavaroja. Ristiriitojen ratkaiseminen on hankalaa tiimivetäjä ja usein ratkominen jää tekemättä, koska he eivät osaa ratkaista tällaisia ongelmia. Pelisäännöt pitää olla kunnossa niin työelämän kuin harrastepuolellakin. Tiimissä on aina ”häiriköitä” jotka pitää esimiehen pitää kurissa sillä että käydään tiimipalaverissa säännöt läpi ja hyväksytään ne. Riitojen ratkaisuprosessina voisi erilaisia keinoja. Kutsumalla asianomaiset saman pöydän ääreen keskustelemaan asioista, jossa kerrot aluksi tilaisuuden tavoitteesta omasta näkökulmastasi. Tärkeä on kysyä asianomaisilta mitä he odottavat tilaisuudelta ja antaa määräaika minä aikana on asiansa esitettävä. Tilaisuudessa on hyvä kirjata esiin tulleet ongelmat ja ongelman ratkaisut muistiin, jotta tilannetta pystytään seuraamaan jälkikäteen. Kerro osallistujille, että tilannetta tullaan seuraamaan aktiivisesti ja jatkossa järjestetään seurantatilaisuus. Lopuksi kirjoitetaan asianomaisten kesken sopimus sovituista asioista ja kiitetään läsnäolijoita. (Ahlroth & Havunen 2015, 126–128)

Jokainen meistä on kohdannut eriluonteisia ihmisiä. Me voimme olla ”hankalia”, sulkeutuneita, avoimia tai puheliaita. Joidenkin kanssa on helppo väitellä asioista, kun taas toiset vaan mukailevat. Toisin sanoen olemme sekavaa sakkia. (Halinen & Jakonen, 2011, 127)

Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tiimiinsä. Tiimeissä silti ilmenee ristiriitoja ja joudumme toimimaan ”hankalienkin” tiimiläisten kanssa. Tiimin tarkoituksena ei toki ole, että tiimiläiset rakastavat toisiaan, mutta jäsenten on opittava siirtämään omat henkilökohtaiset ”kemat” sivuun, että yhteisten tavoitteiden saavuttaminen tiimissä olisi mahdollista. Tiimintoimintaa heikentää myös jos tiimissä tapahtuu syrjäytymistä tai sitoutumattomuutta. Teoriassa yhden jäsen sitoutumattomuus seitsemän hengen tiimissä vaikuttaa heikentävästi peräti 29 %. Tiimissä tulisi suhtautua kaikkiin jäseniin myönteisesti, tämä olisi tiimille toiminnalle elintärkeää. (Salminen2013, 95–96)

Konflikteja aiheuttaa erilaiset asiat: yhteiset pelisäännöt puuttuvat tai säännöt eivät ole kaikkien tiedossa, tehdään liikaa työtä ja väsyttään, huono tiedonkulku tai pienillä resursseilla yritetään tehdä liikaa ja näin syntyy kaaos. Konfliktit johtuvat yleensä johtamisen ongelmista. Luottamuksen ja ihmissuhteiden rakentamiseen ei ole käytetty riittävästi aikaa tai niitä ei ole pidetty mitenkään tärkeinä asioina. Konfliktitilanteet ovat loistavia tilanteita kehittää toimintaa, vaikkakin tilanteet voivat olla ikäviä. Pintaan nousee asiat jotka eivät toimi ja näin selkeytyy, että miten niitä pitäisi muuttaa. Tyypillinen virhe tehdään siinä, että pyritään löytämään ongelman ”syntipukki”, jolla pyritään pääsemään eroon ongelmasta. Todellisuudessa ”syntipukki”-ilmiö tarkoittaa, että ongelmat vain lakaistaan maton alle. Konfliktitilanteita tulisi pyrkiä ehkäisemään sillä, että sovi- taan yhteiset pelisäännöt. (Kuuluvainen 2015, 88)



Kuva 1. Innostaja (Innostaja 2016)

2.6 Tiimin johtaminen

Johtajataitoja tarvitsevat kaikki, jotka toimivat erilaisissa johtajan tehtävissä. Johtajia ovat joukkueenjohtajat, puheenjohtajat, leirinohjaajat, ryhmävetäjät tai työryhmien yhteyshenkilöt. Yhdistykset harvoin pystyvät tarjoamaan koulutusta hallinnollisiin prosesseihin tai osaamiseen liittyviin asioihin. Monesti johtamisen taidot jäävät vapaaehtoisen elämäkokemuksen varaan. Tiimiä luodessa johtajan tulisi ottaa huomioon ryhmän identiteetin luomisen, luottamuksen rakentamisen sekä yhteisen vision ja luomisen tärkeyden. (Kuuluvainen 2015, 89)

Tiimin johtajan tehtävänä on varmistaa, että päämäärät tiimissä on selkeät. Tiimijohtajalta vastuulla on tiimin sisäinen johtaminen. Tehtävä on vaativa, koska on vastuu tiimin toiminnan tavoitteiden saavuttaminen sekä tiimin kehittyminen. Tiimiläinen odottaa että johtamistehtävät hoidetaan kunnolla. Tiimiläisellä on oikeus hyvään johtamiseen, jotta pystyy itse omalta osaltaan vastaamaan tavoitteisiinsa. Hyvä tiimi tuottaa energiaa ja se kannustaa tiimiläisiä ja inspiroi heitä, kun huono tiimi imee jäsenensä kuiviin. Jokainen tiimiläinen on kuitenkin vastuussa tiimin ilmapiiristä, koska epäasiallinen käytös tai muu vastaava toiminta heikentää tiimin toimintaa. (Salminen 2013, 107–113)

3 TIIMIJOHTAMINEN URHEILUSSA

3.1 Urheilujohtajuus

Urheilujohtaminen on työlästä ja vaatii aikaa sekä ”turnauskestävyyttä”. Urheilujohtajuus on silti vetänyt puoleensa monia, koska johtamisessa viehättää tekemisen ”meininki” ja suoraviivaisuus. Urheilulle tärkeitä ominaisuuksia ovat konkreettiset tavoitteet sekä selkeät tulokset. Urheilujohtamista on tehty kovin panoksin ja on käytetty kovaa kieltä. Urheilujohtamisessa tarvitaan tietty määrä poikamaisuutta ja ”äijämäisyyttä”.

Urheilujohtajuus on vuosien saatossa muuttunut. Puoli vuosisataa sitten johtajuus oli pienten piirien johtamista. Aikaisemmin hyväksi havaittu johtamistapa ei nykypäivänä enää toimisi. Urheilujohtajan työnkuva on nykyään laajentunut, mutta siihen käytettävissä oleva aika on vähentynyt. Urheilujohtajien avuksi ovat tulleet verkostot sekä projektit. Projektien avulla tuotetaan johtajia ja päälliköitä ja näin kokonaisuus ei ole enää kenenkään hallinnassa. (Kokkonen & Pyykkönen 2011,53–55)

Urheilujohtajan ja joukkueenjohtajan roolit lasten urheilussa ovat tärkeitä. Toimihenkilöt ja vanhemmat ovat lapselle tukiverkosto, jonka tehtävänä on auttaa urheilijaa kehittymään monipuolisesti lajissa. Urheilujohtajat ja muut tukiverkosto antavat parhaat eväät nuoren urheilijan elämälle. Aikuisten vastuulla on kasvattaa nuorelle urheilijalle vastuuntuntoa, itsetuntoa, urheilullisia elämäntapoja, toisten kunnioittamisen ja yleisiä käytöstapoja. (Kölhi & Vuorinen 2015, 76)

3.2 Hyvä tiimi, hyvä joukkue

Hyvä tiimi perustetaan tietyillä toiminta-ajatuksilla alusta alkaen ja pidetään kiinni näistä ajatuksista. Näillä eväillä voisi perustaa hyvän jääkiekkoujoukkueen, jossa ei tärkeimpinä asioina tule fyysiset harjoitukset tai tekniset asiat. Joukkueen rakentaminen alkaa sisäisestä arvomaailmasta, missä roolimallina ja esimerkkiä antavana toimii päävalmentaja. Toimivat ja hyvät ihmissuhteet ovat arvomaailmassa tärkeitä. (Tamminen 2012, 17–18)

Puhutaan sitten hyvästä yrityksestä tai jääkiekkoseurasta organisaatioineen, ne ovat kumpikin kuin hyvä joukkue. Hyvää joukkuepeliä pelattaessa, on koko organisaatiossa tai joukkueella mahdollisuus menestyä ja näin luodaan menestyksenkäs pohja toiminnalle. Urheiluseuroissa ja joukkueurheilussa on rooleilla suuri merkitys. Kaikkien pitää ymmärtää roolit organisaatiossa. Selkeät roolit ja tehtävät selkeyttää toimintaa ja näin yhteistyö sujuu. (Jalonen & Lampi 2012. 55–60)

4 VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAMINEN

4.1 Vapaaehtoistyö

Vapaaehtoistyö on työtä, jota tehdään omasta halusta, lahjana toiselle ja toisen hyväksi. Vapaaehtoistyö on yleensä palkatonta. Vapaaehtoistyön tärkeys on esimerkiksi toisten auttamisessa tai jonkin hyvän asian edistämistä. Vapaaehtoistyöntekijä voi myös hyötyä itse työstä ja saada siitä hyvän mielen. Verkostoituu uusien ihmisten kanssa ja yhdessä tekeminen on kivaa. Toiminnassa voi oppia paljon uutta. (MLL 2017)

4.2 Vapaaehtoisia johtamassa

Joukkueenjohtajat, ryhmänvetäjät, puheenjohtajat yhdistyksissä ja leirinjohtajat ovat vapaaehtoisesti toimivia johtajia, jotka useasti kaikki tarvitsevat johtamistaitoja. Usein ihmisten johtamiseen ja innostamiseen tarvittavat taidot ovat tulleet omasta elämäkokemuksesta. Yhdistyksessä tulisi miettiä missä kohtaa tarvitaan johtamistaitoja. Vapaaehtoisjohtajien tulisi ymmärtää ryhmän identiteetin lumisen merkitys, yhteisön vision merkitys, yhteisön luomisen sekä luottamuksen rakentamisen merkityksen. (Kuuluvainen 2015, 89)

Vapaaehtoistoiminta tarvitsee johtamista, johtajan läsnäoloon jopa tärkeämpää kuin työyhteisössä. Vapaaehtoisten motivaatiossa on tunne mukana, joten yhteishengestä on huolehdittava. Yhteishengen vastuun kantaa vapaaehtoistyössä yleensä puheenjohtaja. Puheenjohtajan tulee olla läsnä ja antaa tukensa, kun vapaaehtoiset käyttävät omaa osaamistaan ja luovuuttaan. Johtamisessa on neljä keskeistä asiaa, jotka ovat läsnäolo, perehdyttäminen, projektinhallinta sekä palautteenanto ja kiittäminen. (HYY 2017)

Suomen kielessä ei erotella käsitteitä ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, mutta niillä on kuitenkin eroa. Asioiden johtamisella tarkoitetaan asioiden järjestelemistä sekä toiminnan suunnittelemista. Ihmisten johtamisesta tulee mieleen karismaattinen johtaminen. Tärkeää on muistaa että kumpaakin johtamista tarvitaan toimivassa yhdistyksessä. Vapaaehtoistyössä asioiden johtamista ovat esimerkiksi rekrytointi, vapaaehtoisten koulutus, perehdytys, vapaaehtoistyöhön liittyvä viestintä ja suunnittelu, raportointi

ja strateginen suunnittelu. Ihmisten johtamisessa tärkeää on yhteishengen luominen, luottamuksen rakentaminen kaikkien toimijoiden kesken sekä erilaisten konfliktien ratkominen, on myös osattava tunnistaa mikä ihmisiä kiinnostaa ja sitouttaa. (Kuuluvainen 2015, 30–31)

4.3 Vapaaehtoisen polku

Yhdistyksen on hyvä miettiä, millainen on vapaaehtoisen ura tai polku tarjoamassaan työssä toimijalle. Hahmotetaan millainen polku vapaaehtoisella on toiminnassa, eli miten hänet otetaan toimintaan mukaan, millaisia koulutuksia tarjotaan, miten hän siirtyy roolista toiseen ja milloin hän mahdollisesti lopettaa toiminnassa. Vapaaehtoistyössä tulisi pohtia milloin nämä siirtymät tehtävästä toiseen tapahtuvat ja milloin lopettaminen on edessä. Yhdistykset eivät halua menettää hiljaista tietoa, minkä toimija joka lopettaa yllättäen, vie helposti mukanaan. Vapaaehtoistyöntekijällä on oikeus lopettaa työnsä milloin tahtoo ja hänen ei tarvitse lopettamisestaan tuntea syyllisyyttä. Jotkut yhdistykset pitävät aktiivisesti yhteyttä poisjääneisiin vapaaehtoistyöntekijöihinsä, joilla on vielä annettavaa uusien kouluttamiseen sekä ideoita toiminnan kehittämiseen. Usein lopettamisen taustalla on syynä ajan puute. Todellisuudessa syynä voi myös olla kiinnostuksen puute. (Kuuluvainen 2015, 83–84)

4.4 Kiittäminen ja palkitseminen vapaaehtoistyössä

Vapaaehtoistyön kulmakivenä pidetään vapaaehtoisen kiittämistä ja palkitsemista. Kiittäminen voi tapahtua joko sanallisesti, pienin lahjoin tai jopa juhlatilaisuuksissa tapahtuvia. Yhdistyksissä perinteinen palkitsemistapa on ansiomerkkien luovutus tiettyjen toimintavuosien jälkeen. Palkitsemisen ja kiittämisen merkitystä ei tulisi väheksyä, koska se on motivoinnin kannalta erittäin tärkeää. Yleinen tapa palkita kerralla paljon vapaaehtoisia on järjestää erilaisia tilaisuuksia, illanviettoja tai juhlia. Jos vapaaehtoinen ei tunne kuuluvansa yhteisöön, monesti tällaiset henkilöt eivät osallistu tilaisuuksiin. Hyvä, innostava ja positiivinen toiminta tuovat vapaaehtoiselle tunteen, jossa he tuntevat itsensä tärkeäksi toiminnassa. Tällainen tunne pitäisi myös saada välitettyä muille viestinnässä. (Kuuluvainen 2015, 77–78)

Vapaaehtoisia tulisi muistaa kiittää riittävän usein. Kiittämistä pitäisi tapahtua projektin aikana eikä pelkästään lopussa. Kiitos pitää olla riittävän suoraa ja vilpitöntä, mutta tärkeä on muistaa antaa myös negatiivinenkin palaute suoraan. Vapaaehtoisten pitää tuntea, että heistä välitetään ja heidän työtä arvostetaan. Kiittämisen ei tarvitse olla julkista, koska kaikki eivät sitä halua. (Judoliitto 2016)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Laadullinen tutkimus

Tieteellisessä tutkimuksessa on menetelmäpolku, joka muodostuu ongelmanasettelusta, tutkimusstrategiasta, aineistonhankintamenettelystä, aineiston analyysimenetelmästä sekä tieteen filosofisista suuntauksista. Ongelmanasettelussa kartoitetaan ongelman hahmottamista, jolla saataisiin ongelma ratkaistua, kun taas tutkimusstrategiassa mietitään tapa toteuttaa tutkimus. Tutkimuksessa tarvitsee kerätä tutkimusaineistoa ja näitä aineistonhankintamenettelyitä on useita erilaisia, esimerkkinä haastattelu tai kysely. Aineistonhankinnan jälkeen tutkimus etenee analysointiin. Analyysimenettelyt voidaan jakaa laadulliseen tai määrälliseen analyysiin. Tieteenfilosofisilla suuntauksilla tarkoitetaan todellisuuden ja tiedon luonteeseen liittyviä tieteellisiä ajattelutapoja ja maailmankatsomuksia, joihin tutkimuksen valinnat perustuvat. Näistä esimerkkinä realismi, positivismi tai relativismi. (Koppa Jyväskylän yliopisto 2015).

Tilastollinen kyselyn tai haastattelun kvalitatiivinen analyysi eli lomaketutkimus ymmärretään laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus jakautuu kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen menetelmään. Samassa tutkimuksessa voidaan soveltaa kumpaakin tapaa. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysiä voidaan pitää tietyssä mielessä jatkumona, toisensa pois sulkevinä analyysimalleina tai ei vastakohtina. (Alasuutari 2011, 31–33). Kvantitatiivisten (määrällinen) ja kvalitatiivisten (laadullinen) tutkimusten eroista on paljon keskusteltu jo pitkään. Tutkimukset ovat lähestymistapoja, joita on vaikea erottaa toisistaan tarkkarajaisesti. Kumpikin tutkimus täydentävät toisiaan, mutta eivät kilpaile keskenään. Sanotaan, että kvalitatiivinen käsittelee merkityksiä ja kvantitatiivinen numeroita. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 131,133)

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi tutkimushaastattelun, koska oman kokemukseni kautta uskoin saavani tarkemmat vastaukset kysymyksiini. Haastattelun kysymykset tein myös oman kokemukseni kautta, mitä ongelmakohtia olen itse nähnyt joukkuejohtajatyössä.

Haastattelut suoritin puhelimitse tammikuussa 2017. Haastateltavat valitsisin satunnaisesti Suomen Jääkiekkoliiton alaisuudessa toimivien F-juniorijoukkueiden joukkueenjohtajista finnhockey.fi -sivuston kautta. Haastateltavia oli yhteensä 16, jokaiselta Suomen Jääkiekkoliiton alueelta. Suomi on jaettu kahdeksaan eri alueeseen. Valitsin alueilta satunnaisesti kaksi henkilöä. Haastateltavalle ilmoitin haastatteluajaksi 5-10 minuuttia, mutta todellisuudessa aikaa meni 20–30 minuuttia haastateltavaa kohden. Aihe oli vastaajien mielestä mielenkiintoinen, joten aikaa kului suunniteltua enemmän. Haastattelun apuna käytin haastattelulomaketta (liite 1), johon kirjasin vastaukset. Haastatteluvastaukset analysoin lukumäärin ja piirakoin sekä vapaakenttävastaukset kokosin sanallisesti yhteenvetoina.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Puhelinhaastatteluun osallistui 16 henkilöä. Peruskysymyksissä selvitettiin haastateltavien ikä, sukupuoli ja toimintavuodet eli kokemus jääkiekkoseuran toimihenkilönä. Haastateltavista naisia oli seitsemän ja miehiä yhdeksän. Haastateltavat jakaantuivat ikäluokittain melko tasaisesti. Haastateltavista 20–35-vuotiaita oli seitsemän, 36–45-vuotiaita oli yhdeksän ja yli 46-vuotiaita ei ollut lainkaan. Ikäjakauma kertoo sen, että monesti F-junioreiden joukkuejohtajat löytyvät pelaajien vanhemmista.

Seuratoiminnalla tarkoitetaan kaikkia toimitettavia jääkiekkoseuroissa. Vastaajista seitsemän oli ollut seuratoiminnassa mukana keskimäärin kaksi vuotta, yli kolme vuotta toimineita oli kuusi ja alle vuoden toiminnassa mukana olleita oli vähiten eli kolme.

Haastateltavista seitsemän oli toiminut joukkueenjohtajina alle kaksi vuotta. Uusia alle vuoden toimineita oli kuusi ja pidempään toimineita kolme. Tämä tulos kertoo siitä, että lapset ovat aloittanut harrastuksen kahden vuoden sisällä ja tällöin toimintaan mukaan ovat tulleet vanhemmat. Useimmiten joukkueenjohtaja valitaan vanhemmista. Yli kolme vuotta toimineet ovat tuulleet toimintaan mukaan ehkä vanhemman lapsensa kautta ja täten ovat toimineet hänenkin joukkueessaan. Alle vuoden toimineet joukkueenjohtajat ovat aloittaneet työnsä syksyn 2016 aikana, joten he ovat ihan alkumetreillä.

Suomen Jääkiekkoliiton järjestämässä koulutuksessa oli käynyt vain viisi vastaajista. Koulutus järjestään aina tarpeen mukaan liiton alueen toimesta. Koulutusta tarjotaan seuroille, jotka halutessaan tilaavat seuraansa. Koulutus on maksullista. Koulutusta pidettiin lähtökohtaisesti tarpeellisena, varsinkin ensimmäisenä toimikautena.

Keskimaan alueella oli kumpikin haastateltava joukkueenjohtaja käynyt koulutuksen kun taas Etelän, Savo-Karjalan ja Kymi-Saimaan alueelta ei ollut osallistunut kumpikaan. Hämeen, Lapin ja Länsirannikon haastateltavista oli toinen haastateltavista osallistunut koulutukseen.

Haastattelun vapaakenttäkysymysten vastaukset:

Miten saat tietoa joukkueenjohtajan työhösi?

Seuran tuki ja seuran muiden joukkueiden joukkueenjohtajat ovat olleet kaikille vastaajille apuna heidän alkutaipaleellaan. Kokeneemmat joukkueenjohtajat ovat jo oppineet seuran säännöt ja tavat toimia, joten heiltä on helppo kysyä neuvoa. Yksi vastaaja oli saanut seuralta apua ilman kysymättä, muut olivat itse joutuneet kysymään neuvoa. Hyvänä ehdotuksena tuli useammalta vastaajalta se, että seurat tekisivät uudelle aloittavalle joukkueenjohtajalle ”starttipaketin”. Starttipaketissa olisi seuran toiminta- sekä kirjautumisohjeet ja tunnukset liiton sivustoille.

Suomen Jääkiekkoliiton verkkosivuilla oli puolet käynyt hakemassa tietoa tehtävänsä ja olivat saaneet sieltä apua. Kaikkiin asioihin ei kuitenkaan apua saa liiton sivuilta, koska osa asioista on seuran sisäisiä asioita ja sääntöjä. Yksi vastaajista oli käynyt tutustumassa muiden seurojen verkkosivuille ja saanut sieltä hyviä vinkkejä työhönsä.

Seuran muut toimihenkilöt ovat olleet usealla avainasemassa auttamisessa. Seuroissa voi olla palkattua henkilöstöä tai vapaaehtoisvoimin toimivia. Auttavina toimihenkilöinä olivat olleet seuran sihteerit, rahastonhoitajat, valmennuspäälliköt ja jopa puheenjohtajat. Yhteenvetona voisi todeta, ettei uuden joukkuejohtajan tarvitse olla yksin. Apua saa jos sitä kysyy ja joskus apua saa jopa kysymättä.

Mihin asioihin tarvitsisit apua?

Joukkueenjohtajana aloittaessa tarvitaan apua käytännön asioihin. Käytännön asiat voivat olla yleisiä tai sitten seuran omien sääntöjen sanelemissa toimintatapoja. Seuroilta toivotaan enemmän apuja aloitusvaiheessa. Moni oli tullut aivan uutena jääkiekon pariin, joten haastetta riitti jo pelkän urheilulajin parissa, saati sitten joukkueenjohtamisessa. F-juniorit pelaavat sarjapelinsä niin sanotusti turnausmuotoisesti eli päivässä samassa jäähallissa on useampi joukkue ja useampi peli. Haastateltavat toivoivat turnauksen järjestämiseen apuja; työkaluja ja valmiita toimintaohjeita.

Vanhempien johtamisen koki muutama haastavaksi. Apua tarvitsisi myös vanhempain palaverin pitämiseen, jokin vanha runko sekä ohjeita vanhempien kanssa toimimiseen.

Vain muutama tarvitsisi apua hallinnolliselle puolelle. Osasyys tähän on varmaan se että monessakin joukkueessa on rahastonhoitaja, varainhankintaa hoitava henkilö, joten silloin kukin hoitaa oman työnsä ja näin työtaakka on joukkueenjohtajalla vähäisempi.

Yksi vastaajista piti joukkueenjohtajan työtä yksinkertaisena, mutta syykin tähän selvisi. Heidän joukkueessaan oli kaksi joukkueenjohtajaa joista tämä toinen oli kokeneempi, joten hän hoiti paljon näistä tehtävistä.

Onko seuran tuki tai muita apuja?

Toisessa kysymyksessäni vastaukset olivat melko samat kun tähän kohtaan vastailivat. Seuran ja sen muiden joukkueiden toimihenkilöt ovat olleet apuna. Liittoon oli oltu muutamia kertoja yhteydessä ja sieltä oli saatu vastaukset kysymyksiin. Joillakin seuroilla on säännöissä sovittu se että saako joukkueen toimihenkilöt olla suoraan yhteydessä liittoon. Toiset ovat kieltäneet sen täysin, mutta jotkut seuratsallivat sen.

Olisiko joukkueenjohtajan käsikirjasta hyötyä työssäsi?

Kaikille vastaajille olisi käsikirjasta hyötyä. Toivomuksena oli, että käsikirja tulisi liiton verkkosivuille, josta sitä olisi helppo lukea. Ajatuksena oli, että olisi jokin tuotos mitä voisi lukea heti alkuvaiheessa ja siten saada hyviä vinkkejä työhönsä ja näin ehkä helpottaisi työtä ja yksinkertaistaisi toimintatapaa.

Terveiset joukkueenjohtajakouluttajille.

Joka alueella on omat joukkueenjohtajakouluttajat. Terveisiä oli vähän, mutta tärkeimpänä oli käsikirjan saaminen verkkoon sekä koulutuksia enemmän. Peruskoulutukselle toivottiin jatkokoulutus, joka voisi olla vuoden päästä kun on aloittanut joukkuejohtajana.

Alueille voisi perustaa sosiaalisenmedianyhteisöjä, joihin kutsuttaisiin alueen joka seurasta tietyn ikäluokan joukkueenjohtajia. Ikäluokka olisi rajattu pelisääntöjen perusteella eli samoilla säännöillä pelaavat olisivat samassa ryhmässä ja taas esimerkiksi C-junioreiden joukkueenjohtajat omassa ryhmässään omalla alueella. Tällä tavoin joukkueenjohtajat saisivat verkostoapua toisen seuran joukkueenjohtajalta ja ehkä näin helpottaisi työtä ja hyvät vinkit menisi kaikille ryhmän jäsenille yhdellä viestin kirjoittamisella.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen johtopäätöksenä tuli ilmi, että joukkueenjohtajat tarvitsevat apua työhönsä, oli sitten ollut puolivuotta tai useamman vuoden toiminnassa mukana. Koulutuksen katsottiin olevan eduksi varsinkin aloitusvaiheessa ja seuraavana toimivuonna voisi järjestää jatkokurssin. Suurin osa ei ollut käynyt Suomen Jääkiekkoliiton järjestämässä koulutuksessa. Seurat päättävät itse järjestävätkö mahdollisesti koulutuksen omalla paikkakunnallaan vai lähettävätkö seuran joukkueenjohtajia toiselle paikkakunnalle koulutukseen. Koulutus on seuroille maksullinen, mutta tähän tuli haastateltavalta hyvä ehdotus, jolla pystyisi järjestämään ilmaisen koulutuksen toimijoille. Koulutukseen järjestettäisiin yhdessä jonkun toisen tahon kanssa, jolla on yhteyksiä seuraan ja pelaajiin. Vakuutusyhtiö voisi olla tällainen, koska kaikki pelaajat on vakuutettu. Tällaisella yhteistyöllä saataisiin jaettua kustannuksia ja mahdollinen osallistumismaksu voitaisiin olla perimättä.

Tärkeässä roolissa on myös aloittavalle joukkuejohtajalle seuran muiden joukkuejohtajien, joukkueen edellisen joukkuejohtajan tuki tai joukkueen toiselta joukkuejohtajalta joka mahdollisesti on jo toiminut työssään kauemmin. Tärkeässä asemassa ovat myös muut seuran toimihenkilöt, rahastonhoitajat, sihteerit ja valmennuspäälliköt. Joukkueenjohtaja valitaan uuteen joukkueeseen vanhempainkokouksen läsnäolijoista. Läsnäolijat ovat useimmiten pelaajien vanhemmat. Vanhempi, joka valitaan voi olla sellainen joka ei tiedä vielä toiminnan säännöistä ja tavoista mitään, joten tässä kohtaa kaikki tuki on paikallaan. Toivottiinkin että seurat tarjoaisi aloittavalle joukkueenjohtajalle ”starttipakettia”. Paketti sisältäisi kaikki tarvittavat säännöt ja ohjeet sekä yhteystiedot, linkit tärkeille verkkosivustoille ja tietenkin järjestelmien tunnukset. Tämä paketti auttaisi alkuun huomattavasti nopeammin kuin se, että joukkueenjohtaja soittelee useammalle henkilölle selvittääkseen nämä tärkeät asiat.

Turnauksiin ja pelimatkoille toivottiin myös ohjeistusta, työlisteriä. Joukkueenjohtajalla on monta työtehtävää ennen kuin peli voi alkaa ja samoin pelin jälkeen. Kokosimme muistilistan käsikirjaan joukkueenjohtajia helpottaaksemme.

Pelaajat ja vanhemmat ovat kaikki eriluontoisia eikä kaikkien kanssa ole helppo tulla toimeen. Haastateltavista muutama olisi halunnut apua siihen, miten hankalissa tapauksissa toimitaan vanhempien kanssa. Valmennus vastaa pelaajista ja heidän välisistään asioista, joukkueenjohtaja taas vanhemmista. Vanhemmat puuttuvat paljon joukkueen asioihin sekä positiivisella että negatiivisella tavalla. Ristiriitoja voi tulla valmennuksen, joukkueenjohtajan tai toisten vanhempien kanssa. Tällaiset asiat käsitellään vanhempainpalaverissa ja pyritään ne siellä ratkaisemaan. Tilanteet joita ei saada ratkottua joukkueetasolla, viedään seurajohtoon käsiteltäviksi. Seurajohto on taho, jossa vanhempien ja pelaajien asiat ratkotaan.

Sosiaalinen media on otettu hyvin käyttöön tiedottamisessa vanhemmille. Sähköpostiviestit ja omat Facebook-ryhmät helpottavat joukkueenjohtajan työtä ja tieto saadaan nopeasti perille. Ensimmäisinä toimintavuosinani tiedotus hoidettiin paperisena eli harjoituksissa jaettiin tiedotteet kaikille vanhemmille. Aikaa saattoi kulua jopa viikko ennen kuin olin tavannut kaikki vanhemmat, joten nykymallilla toiminta on nopeutunut valtavasti.

Johtopäätökseni on, että joukkueenjohtajat tarvitsevat apua ja joukkueenjohtajan käsikirja (liite 3) on toivottu työväline. Jokainen haastateltava uskoi saavansa käsikirjasta apua joukkuejohtajan tehtäviin. Toiveena oli kaikilla, että käsikirja laitetaan sähköiseen muotoon, jotta käytettävyys olisi nykyaikaista ja käsikirja olisi aina mukana pelimatkoilla.

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen luottavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella muodostetaan kuva tutkimuksen kokonaisluotettavuudesta. Luotettavuutta voivat heikentää monet asiat. Satunnaisvirheitä voi tulla, jos vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen väärin tai hän on vastannut väärin. Haastattelija voi tehdä myös virheitä. Virheitä voi tulla kun kirjataan vastauksia lomakkeeseen tai tiedot tallennetaan virheellisesti. Tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on luotettava kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali kohtaavat ja ovat näin yhteensopivat. Tutkijan rehellisyys ja tutkija itse määräävät tutkimuksen luotettavuuden, koska hän on tehnyt teot, ratkaisut ja valinnat. (Vilkkä 2015, 194–96)

Tutkimuksen tein luottamuksella. Haastateltaville kerroin, että tutkimus tehdään nimettömänä. Tutkimuksen suoritin puhelimitse. Haastateltavat valitsin Suomen Jääkiekkoliiton järjestelmästä satunnaisesti. Soittaessani varmistin vielä vastaajan nimen ja seuran, missä hän toimii. Kirjasin kysymysteni vastaukset haastattelulomakkeeseen heti vastauksen kuultuani. Haastattelun päätteeksi kävimme yhdessä haastateltavan kanssa kysymykset ja vastaukset vielä yhdessä läpi, joten virhemarginaali on erittäin pieni. Vastausten kirjaamisessa auttoi, että olen itse tehnyt samaa työtä, joten ymmärsin heidän vastaustensa tarkoituksen ja näin kirjoittaessa ei asiavirhettä päässyt syntymään.

Kysymyksissäni oli kaksi samantapaista kysymystä, joihin haastateltavat vastasivat melko samalla tavalla. Tekisin nyt vain yhden kysymyksen tästä ”mistä sait apua” aiheesta. Olisin voinut haastatella enemmän joukkueenjohtajia, koska vastaukset olivat nyt näillä vastaajilla hyvin samanlaisia. Odotuksenani oli, että kuulen erilaisia vastauksia, koska haastattelin sekä isojen että pienten seurojen joukkueenjohtajia.

9 LOPUKSI

Opinnäytetyön aiheeksi olin miettinyt jotain, josta olisi joillekin todellista hyötyä ja hyöty olisi pitkäaikaista. Opinnäytetyön aiheen miettiminen ei päässyt alkua pidemmälle, kun valmentajani kanssa löysimme aiheen koko perheen harrastuksen kautta.

Olin toiminut kymmenen vuotta joukkueenjohtajana ja rahastonhoitajana pienempien jääkiekkoseurojen juniorijoukkueissa. Nämä toimihenkilövuodet ovat antaneet minulle vankan kokemuksen joukkueenjohtajan tehtävistä. Jääkiekko on ollut lähellä sydäntäni poikani harrastuksen myötä sekä omien toimihenkilötehtävieni kautta. Joukkueenjohtajan työn lisäksi olen toiminut kahtena keväänä jääkiekon MM-kisojen vapaaehtoistyöntekijänä Helsingissä.

Kisoissa tutustuin Suomen Jääkiekkoliiton henkilöstöön, joten yhteydenottaminen ja opinnäytetyön aiheen selvittäminen kävi helposti. Heillä oli tarve uudelle Joukkueenjohtajan käsikirjalle, joten ensimmäinen ehdotus sopi minulle mainiosti ja näin projekti saatiin nopeasti käynnistettyä. Sain materiaaleja ja kaiken mahdollisen avun Suomen Jääkiekkoliitto ry:ltä, johon olen hyvin tyytyväinen. Ilman verkostoa ja tukea olisi käsikirjan tekeminen ollut erittäin iso ja pitkäaikainen projekti.

Haastattelemani joukkueenjohtajat puhuivat kanssani samaa kieltä, joten koin erittäin antoisia haastatteluhetkiä. Olin laskenut että haastatteluun kuluisi aikaa jokaista haastateltavaa kohden 5-10 minuuttia, mutta todellisuudessa tärkeästä asiasta olikin paljon enemmän puhuttavaa, joten haastattelut kestivät 20 - 30 minuuttia. Tämä oli minulle, haastattelijalle erittäin positiivinen asia, joten pääsin kurkistamaan vähän syvemmälle uusien joukkueenjohtajien työhön.

Onnistuin luomaan Suomen Jääkiekkoliitto ry:lle kattavan joukkueenjohtajan käsikirjan, josta toivon olevan pitkäaikaista apua kaikille jääkiekon parissa toimiville joukkueenjohtajille. Joukkueenjohtajan käsikirjaa päivitetään vuosittain. Joukkueenjohtajan työ on haastavaa ja aikaa vievää, joten jäähallista tulee helposti joukkueenjohtajan toinen koti.

Tiimijohtamisesta ja vapaaehtoistyöstä on paljon mielenkiintoista kirjallisuutta, joten lähdemateriaalia oli hyvin saatavilla. Tiimijohtamisesta ja sen eri osa-alueista opin paljon uutta teoriaa. Tiimin innostaminen on laaja kokonaisuus, jossa on otettava huomioon sekä tiimiläisen että esimiehen kehittäminen ja jaksaminen. Jokaisen tiimiläisen jaksaminen pitää olla hallinnassa, muuten tiimin toiminta kärsii. Haastattelut avasivat näkemystäni siitä, että joukkueenjohtajan tehtävät ja ongelmatilanteen ovat jo vuosia pysyneet samanlaisina. Vapaaehtoistyöstä opin, että kiittäminen ja palkitseminen on tärkeää, mikä usein meiltä unohtuu. Erilaiset konfliktit ovat haastavia ja kuluttavat yhteisön ja jäsenten voimavaroja ja vaikuttavat koko tiimin toimintaan. Joukkueenjohtajan käsikirjaa tehdessä ymmärsin, miten laaja kokonaisuus joukkueenjohtajan työ on.

LÄHTEET

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos 2011. Tampere: Vastapaino.

Halinen, K. & Jakonen, JP. 2011. Kukoistavan johtamisen käsikirja. Helsinki: Basam Books.

Heathfield, S. 2017. Twelve tips for team building in the workplace. Luettu 15.3.2017. <https://www.thebalance.com/tips-for-team-building-1918512>

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.osin uudistettu painos. Tammi: Helsinki.

HYY. 2014. Vapaaehtoisten motivointi ja johtaminen. Luettu 20.3.2017 http://wiki.hyy.fi/index.php/Vapaaehtoisten_motivointi_ja_johtaminen

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Helsinki: Auditorium Kustannusosakeyhtiö.

Innostaja.fi. 2016. Työyhteisövalmennus. Luettu 28.1.2017. <http://www.innostaja.fi/tyoyhteisovalmennus/>

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Jalonen, J. & Lampi. I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.

Judoliitto. 2016. Opas Vapaaehtoistyön Johtamiseen Tapahtumajärjestämisessä. Luettu 18.3.2016. <https://www.judoliitto.fi/site/assets/files/5598/vapaaehtoisopas.pdf>

Kokkonen, J. & Pyykkönen, T. 2011. Suomalainen urheilujohtaja. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura.

Koppa, Jyväskylän Yliopisto. 2015. Menetelmäpolku. Luettu 28.2.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>

Kortesuo, K. 2010. Avaa tästä. Helsinki: Infor.

Kruger, W. 2004 Tiimin vetäminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Kölhi, H. & Vuorinen, JP. 2015. Perheessä on jääkiekkoilija. Espoo: Fakta & Fiktio Oy, Hyvinkää: PJ Team Oy.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Tallentum.

MLL. 2017. Nuorten netti. Luettu 1.3.2017.

http://www.mll.fi/nuortennetti/koulu_ja_ty/tyo/vapaaehtoisty/

Rasila, M & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. Helsinki: J-Impact.

Tamminen, J. 2012. Aurinkokuningas. Kahdeksas painos. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuoristo, M. 2015. Ei asetu alaistensa yläpuolelle. Luettu 15.2.2017.

<http://www.etera.fi/tiedotteet/Pages/Hyva-pomo-ei-asetu-ylapuolelle.aspx>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

TAMK Ikaalinen
Opinnäytetyö/joukkuejohtajaopas
Mari Heinonen

HAASTATTELULOMAKE

Päiväys _____

1. Haastateltava _____ nainen _____

Mies _____

ikä 20-35 _____ 36-45 _____

46-
enemmän _____

2. Kauanko ollut seuratoiminnassa

alle 1 v _____ 1-2 v _____

3-enemmän _____

3. Kauanko olet toiminut joukkeenjohtajana

alle 1 v _____ 1-2 v _____

3-enemmän _____

4. Oletko ollut jojo-koulutuksessa

kyllä _____

en _____

5. Jos olet ollut , onko järjestäjä ollut

SJL _____

seurasi _____

6. Mistä saat tietoa jojo työhösi

7.Mihin asioihin tarvitsisit apua?

8.Onko seuran tuki, muita apuja ?

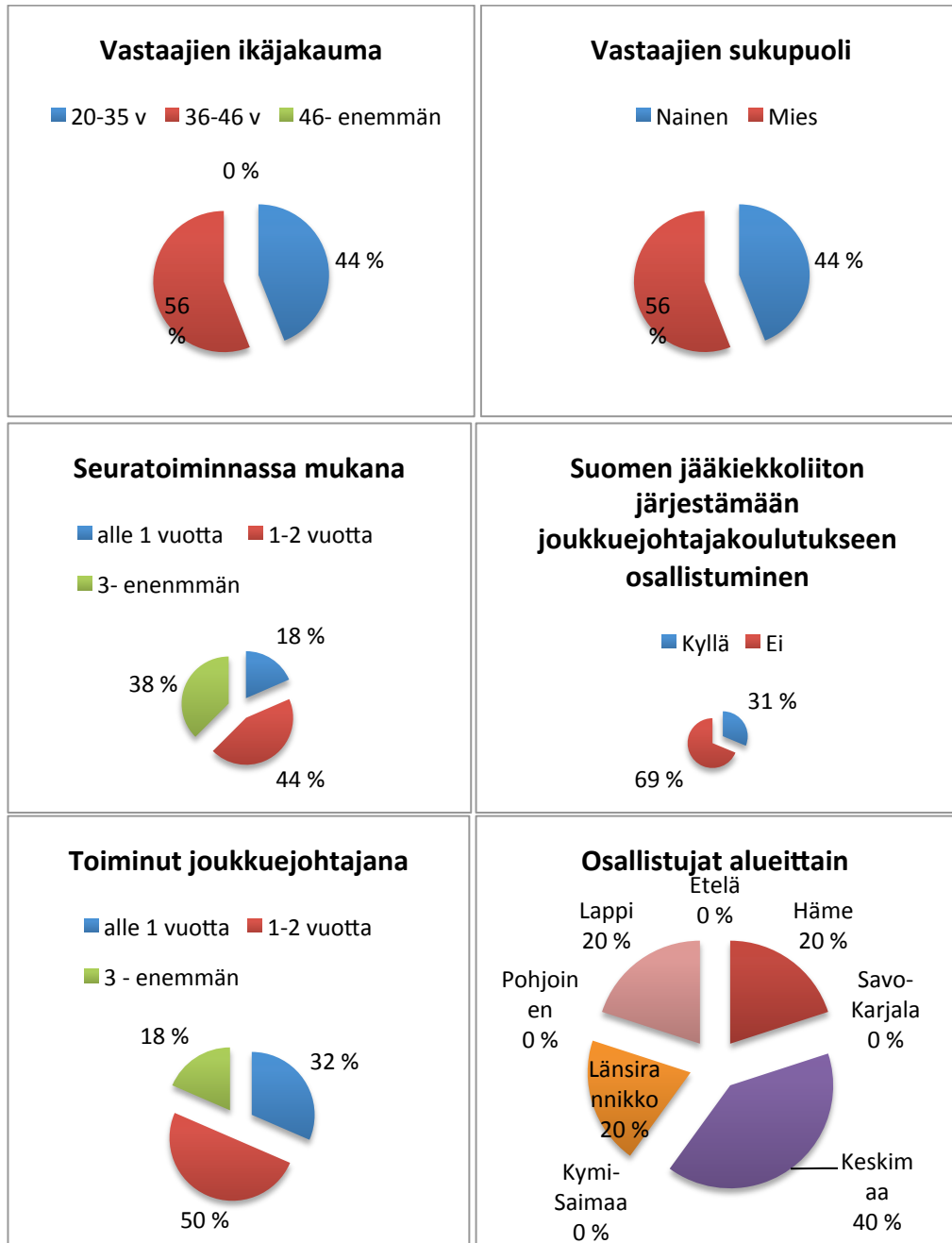
9. Olisiko joukkuejohtaja käsikirjasta hyötyä työssäsi?

kyllä

ei

10.Terveiset jojo-kouluttajille

Liite 2. Haastateltavien vastaukset piirakoina esitettynä



JOUKKUEENJOHTAJAN KÄSIKIRJA

SUOMEN JÄÄKIEKKOLIITON ORGANISAATIO JA TOIMINTA

Suomen Jääkiekkoliitto www.finhockey.fi

Yhdistyksen nimi on Suomen Jääkiekkoliitto ry (Finlands Ishockeyförbund rf) ja sen kotipaikka on Helsinki. Liitto kuuluu jäsenenä Kansainväliseen Jääkiekkoliittoon (IIHF).

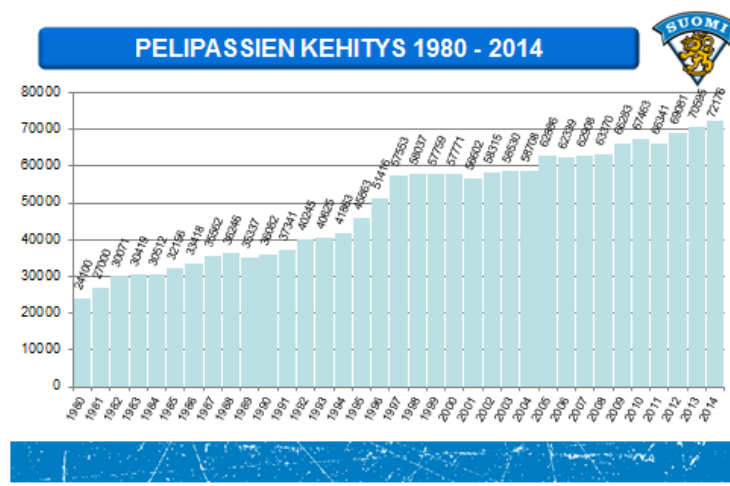
Jääkiekkoliitto on perustettu 20.01.1929 (jääkiekkoilu alkoi Suomessa vuonna 1927). Suomen suosituin urheilulaji jolla on 190 000 aktiivista harrastajaa.

Suomen jääkiekkoliitto ry

- perustettu 20.1.1929
- Kansainvälisen Jääkiekkoliiton (IIHF) jäsen ja sen virallinen edustaja Suomessa
- Suomen suosituin urheilulaji
- 190 000 aktiivista harrastajaa
- 75 871 lisenssipelaajaa
- 430 jäsenseuraa, 3 036 joukkuetta
- 40 053 ottelua kaudessa (pois lukien Liiga)
- tuomarikortteja 2 237, joista aktiivituomareita 1 747
- 260 rataa 223 jäähallissa
- yli 60 toimihenkilöä koko Suomessa kahdeksalla eri alueella ja Jääkiekkoliiton toimistossa Helsingissä

Päivitetty 25.5.2015

PELIPASSIEN KEHITYS 1980-2014



SJL:n suomi-kiekon strategia 2014-2018 /visio ja missio

Jääkiekkoliiton liittovaltuusto hyväksyi suomalaisen jääkiekon strategian vuosille 2014-2018. Strategian päämääränä on jääkiekkoperheen monipuolinen kasvattaminen. Toimintaa ohjaavat arvot ovat kunnioitus, yhteisöllisyys, hauskuus ja erinomaisuuden tavoittelu. Strategian painopisteet ovat yhteiskunnallinen hyväksyttävyys, juniori- ja seuratoiminta sekä huipputiekkie.

Linkki

[SJL strategia](#)

Jääkiekkoliiton alueet

Jääkiekkoliiton hallintomallin mukaisesti maa jaetaan liiton kilpailu-, koulutus-, valmennus- tai muuta sellaista toimintaa varten jääkiekkoalueisiin siten, että kukin alue muodostaa toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden.

Tällä hetkellä maa on jaettu kahdeksaan alueeseen, joiden tehtävänä on johtaa ja kehittää suomalaista jääkiekkoa jääkiekkoliiton ja alueen strategian, sääntöjen sekä alueella hyväksytyin toiminta- ja talousarvion mukaisesti.

Tehtävien suorittamiseksi alue aktiivisesti kehittää omaa toimintaansa ja yhteistoimintaa aluehallintoviranomaisten, alueella toimivien muiden lajien, yhteisöjen ja yhteistyökumppanien kanssa.

Alue:

Johtaa ja kehittää alueensa koulutus-, valmennus- ja kilpailutoimintaa.

Kehittää ja laajentaa jääkiekon harrastajapohjaa alueella.

Tukee Alueensa seurojen toimintaedellytysten toteutumista.

Huolehtii sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä alueella.

Toteuttaa muut jääkiekkoilua edistävät toimenpiteet alueella

Vastaa alueen toiminnan toteuttamisesta Jääkiekkoliitolle ja alueen aluekokoukselle.



1. Etelä,
2. Häme,
3. Keskimaa,
4. Kymi-Saimaa,

5. Lappi
6. Länsirannikko
7. Pohjoinen
8. Savo-Karjala

<http://www.finhockey.fi/alueet/>

Alueen jäsenseurat

Suomen Jääkiekkoliiton jäseniä ovat alueella jäsenyhdistykset eli seurat. Jokaisella jäsenvelvoitteensa suorittaneella jäsenseuralla on äänioikeus vuosittain keväisin ja syksyisin pidettävissä aluekokouksissa, joka on siis alueen jäsenseurojen kokous.

Alueen toimihenkilöt

Kullakin alueella toimii päätoiminen aluepäällikkö, päätoiminen aluevalmentaja ja otonerotuomarivalmentaja sekä otonmaalivahtikouluttaja sekä erilaisia otonkouluttajia ja tutor-valmentajia.

Sarjatoiminta

Jääkiekkoliitto alueineen järjestää sarjatoimintaa kaiken ikäisille pelaajille ja kaiken tasoille joukkueille.

Valtakunnallisia sarjoja ovat

Aikuiset

Mestis, Suomi-Sarja, II-divisioona
Naisten SM-sarja, Mestis ja Suomi-sarja,

Nuoret ja juniorit

Nuorten SM-liiga, Nuorten Mestis, Nuorten Suomi-Sarja,
A-tyttöjen SM sarja
Nuorten aluesarjat, B- ja B2-nuorten ja C-nuorten SM-, Mestis- ja Suomi-Sarjat ja aluesarjat

Katso sarja/järjestäjä/ilmoit./sarjamaksuym. linkistä:

[Valtakunnalliset sarjat 2015-2016](#)

Muut sarjat ovat alueellisia tai alueiden yhdessä sopimia yliaalueellisia sarjoja.

SEURAORGANISAATIO JA-TOIMINTA

Seura

Urheiluseura voi harjoittaa yhden lajin sijasta monia eri lajeja. Tällöin eri lajit muodostavat seuraorganisaation sisällä alajaostoja, esimerkiksi jääkiekkojaoston. Jaosto voi vielä jakautua omiin joukkueisiin. Jaoston tehtävänä on edistää oman lajinsa toimintaa ja edustaa seuraa ulospäin hoitamansa lajin osalta.

Seuratoiminnan periaatteet, tavoitteet ja säännöt

Jääkiekkoseurat ovat perinteisesti toimineet viralliselta muodoltaan yhdistyspohjaisina. Yhdistyksellä tarkoitetaan vähintään kolmen yli viisitoista vuotta täyttäneen henkilön järjestäytyntä yhteenliittymää jonkin tarkoituksen toteuttamiseksi. Yhdistys perustetaan rekisteröimällä se ja laatimalla sille säännöt. Rekisteröityminen ohjaa seurojen toimintaa lainopillisesta näkökulmasta. Yhdistyksen säännöistä selviää muun muassa, miksi seura on perustettu, kuinka se toteuttaa toimintaansa, miten se on organisoitu ja kuinka erilaisissa hallinnollisissa tilanteissa edetään.

Yhdistyksen perustamispaketti

https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistys_perustaminen.html

Seuran omat toimintaperiaatteet

Perustamislähtökohtien lisäksi seurassa luoda vielä omat toiminnalliset periaatteet, jotka ovat visioita, strategioita ja tavoitteita. Ne ovat punainen lanka, joka auttaa määrittelemään tarkemmin niitä toiminnan tapoja ja tyylejä, joilla seura päämääriään lähtee tavoittelemaan. Periaatteet tehdään joukkueiden ja jäsenistön käytettäviksi. Toimintaperiaatteet tulee julkaista kirjallisena, jolloin niitä on helppo jakaa ja niihin voidaan vaivattomasti palata.

Toimintaperiaatteilla selkiytetään joukkueiden toimintaa ja helpotetaan ongelmatilanteiden ratkaisemista. Toimintaperiaatteista seuran toiminnassa mukana olevat ihmiset löytävät vastauksia toiminnassa kohdattaviin kysymyksiin.

Seuroissa aloittavat uudet joukkueet kaipaavat kipeästi toimintansa käynnistämiseksi ja tueksi periaatteita sekä toimintamalleja. Kirjallisilla toimintaperiaatteilla joukkueiden uudet toimihenkilöt ja lasten vanhemmat ”ohjautuvat” helpommin sisään seuran toimintaan ja tavoitteisiin sekä toimintakulttuuriin. Toimintaperiaatteita tulee täydentää ja päivittää esimerkiksi kausittain sitä mukaa, kun toiminnan sisältö tai haasteet muuttuvat. Laatiessaan omia yksityiskohtaisia toimintatapojaan joukkueiden tulee käyttää lähtökohtanaan seuran yhteisiä toimintaperiaatteita.

Kirjallisissa toimintaperiaatteissa voidaan käsitellä esimerkiksi seuraavia asioita:

- * perustelu siitä, miksi periaatteet on laadittu
- * seuran perusarvot ja tehtävät
- * toiminnan periaatteet ja tavoitteet
- * seuran hallinnon ja urheilutoiminnan organisointi
- * talouden organisointi (seuran ja joukkueiden taloudenhoito / varainhankinta)
- * kulurakenne/varainkäyttö (mistä varat tulee ja miten ne käytetään)
- * toimihenkilöiden tehtävät
- * hyvään ilmapiiriin kannustaminen
- * mahdollisten ongelmien ratkaisumenettelyt
- * toiminnalliset linjaukset (harjoitusmäärät, joukkueiden väliset jäänjakoperusteet jne.)
- * varusteet, edustusasut ja seuran logon käyttö

Toimintaperiaatteiden avulla voidaan seuran arvomaailmaa ja toimintamalleja tuoda avoimesti tunnetuksi myös tärkeille ulkopuolisille yhteistyökumppaneille.

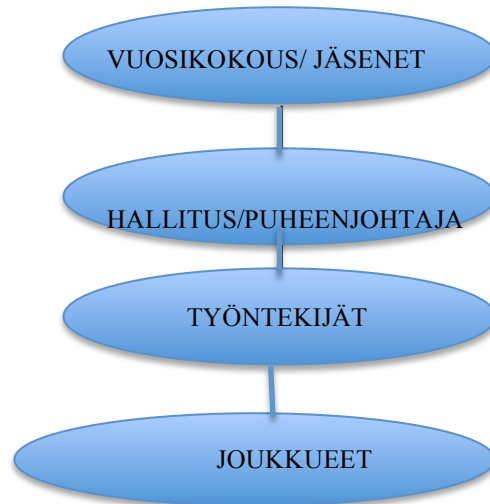
Seuroilla on mahdollisuus ottaa omien sääntöjensä sisällöksi myös valtakunnallisten järjestöjen periaatteita, joissa korostetaan kaikkien lasten ja nuorten tasapuolista liikuntaharrastusta. Erilaisista oppaista löytyy arvokasta tietoa ja vinkkejä oman toiminnan kehittämiseksi. Oppaat on tehty erityisesti lasten ja nuorten vanhempia varten.

Lätkäperheen pelikirja

<http://www.finhockey.fi/?x18668=8994711>

Seuran organisaatio ja avainhenkilöt

Esimerkki seuraorganisaatiosta:



Vuosikokous

Vuosikokous on yhdistyksen ylin päättävä elin. Vuosikokoukseen voivat osallistua yhdistykseen kuuluvat jäsenet. Vuosikokous kokoontuu seuran sääntöjen mukaisesti ja päättää sääntöjen määräämistä asioista.

Hallitus

Vuosikokouksen valitsemalla hallituksella on yhdistyksen hallitsemis- ja valvontatehtävä sekä vastuu toiminnasta vuosikokouksen päätetyn talous- ja toimintasuunnitelman puitteissa. Hallitus on omalta osaltaan urheiluseuran toimeenpaneva ja päättävä elin. Sen toimintaa ohjaavat lait ja yhdistyksen laatimat omat säännöt. Hallitukselle jäsenille on hyvä jakaa vastualueet. Päätökset hallitus tekee yhdessä ja kantaa niistä myös yhteisen vastuun. Hallitus vastaa jaostojen tai joukkueiden tekemisistä ja toiminnasta.

Hallituksen lakisääteisiä tehtäviä:

- * Kutsuu koolle yhdistyksen kokouksen ja valmistelee kokouksen asiat. (YhdL)
- * Panee yhdistyksen kokouksen päätökset täytäntöön.
- * Huolehtii juoksevista asioista ja suhteista ulkopuolisiin.
- * Huolehtii yhdistyksen taloudesta ja omaisuudesta. Merkittävistä talousasioista päättää yleensä kuitenkin yhdistyksen kokous.
- * Palkkaa ja valvoo työntekijöitä.
- * Pitää jäsenrekisteriä (YhdL).
- * Toimii yhdistyksen lakimääräisenä edustajana (YhdL).

- * Toimii selvitysmiehenä yhdistyksen purkautuessa (YhdL).
- * Valvontavastuu

(Lähde: Seurajohtajan Päätä Oikein -käsikirja, Valo)

<http://www.sport.fi/urheiluseura/hyva-hallinto/paata-oikein>

Puheenjohtaja

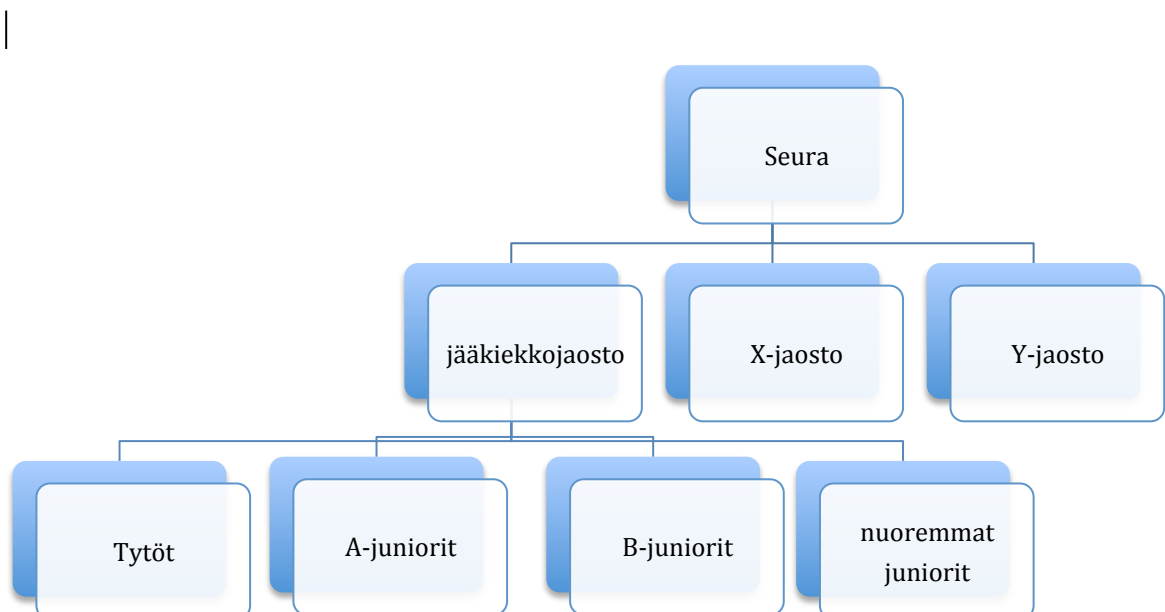
Puheenjohtaja toimii koko seuran ja hallituksen veturina sekä aktivoijana.

Seuran puheenjohtaja kutsuu koolle hallituksen kokoukset ja johtaa niiden läpiviemisen.

Valiokunnat ja toimikunnat

Seuralla voi olla valiokuntia erilaisten tehtävien valmisteluun ja toteuttamiseen, esimerkiksi koulutus-, työ- ja talousvaliokunta. Valiokuntien tehtävänä on helpottaa puheenjohtajien ja hallituksen työskentelyä eri tehtäväalueilla, näin jaetaan töitä useammalle ja saadaan lisää aktiivisia.

Esimerkki yleisseuran organisaatiosta



Palkattu henkilökunta

Seuratoiminnan laajetessa voi olla tarpeen palkata työntekijöitä vapaaehtoisvoimien tukemiseksi. Palkattua henkilökuntaa voivat olla esimerkiksi toiminnanjohtaja, joka hoitaa taloudellishallinnolliset tehtävät ja valmennuspäällikkö, jonka vastuualueena ovat suoranaisesti urheiluun liittyvät asiat. Kirjanpitoa varten seura voi palkata oman kirjanpitäjän tai ostaa kirjanpidon ulkopuolisena palveluna joltain yritykseltä. Isoissa seuroissa voidaan palkata myös valmentajia.

Muut vastuuhenkilöt

Muita vastuuhenkilöitä kannattaa nimetä toiminnan kannalta olennaisiin ja tärkeisiin tehtäviin, kuten vastaamaan seuran mm. viestinnästä, varusteista, kioskitoiminnasta ja Leijonakiekkokoulusta. Vastuuhenkilöiden nimeäminen selkiyttää ja tehostaa toiminnan organisointia ja asioiden hoitoa. Vastuuhenkilöt keskittyvät oman alueensa hoitamiseen, ja palkatun henkilökunnan resurssit vapautuvat muihin tehtäviin.

Joukkueet

Joukkueet muodostuvat pelaajista, valmentajista ja muista toimihenkilöistä sekä muista toimintaa tukevista henkilöistä (kuten vanhemmat).

Jäsenistö

Urheiluseuran hallitus hyväksyy jäsenet seuran sääntöjen mukaisesti. Seura voi varainhankintaansa edistääkseen hankkia myös toimintaan kiinteästi kuulumattomia ns. kannatusjäseniä, jotka maksavat säädetyn summan kannatusjäsenmaksuna jos seuran säännöt mahdollistavat kannatusjäsenyyden.

Koulutustoiminta

Seuran tulee huolehtia joukkueiden johtoryhmien ammattitaidosta ja osaamisesta järjestämällä sekä seuran sisäistä koulutusta että lähettämällä riittävästi joukkueiden edustajia ulkopuolisten tahojen järjestämään koulutukseen. Koulutusta järjestävät mm. Jääkiekkoliitto ja sen alueet sekä Valon alueorganisaatiot. Lisätietoja koulutuksesta löytyy Jääkiekkoliiton www-sivuilta. Koulutusta järjestävät myös Valon aluejärjestöt.

Useissa seuroissa järjestetään sisäistä koulutustoimintaa, joissa valmentajille, joukkueenjohtajille, huoltajille, rahastonhoitajille sekä muille seura-aktiiveille on tarjolla heidän toimintaedellytyksiään lisäävää tietoa. Koulutustilaisuuksissa pääsee vaihtamaan kokemuksia muiden vastaavissa tehtävissä toimivien henkilöiden kanssa saadakseen vertaistukea ja uusia virikkeitä. Näin kuva omasta tehtävästä monipuolistuu. Toimihenkilöiden vaihtuvuuden vuoksi koulutus pitäisi olla jatkuvaa. Koulutuksia voisi järjestää lähiseurojen kanssa (seurayhteistyö) sekä oman paikkakunnan eri lajiseurojen kanssa yhteistyössä. Tätä varten seuralla tulee olla kausittainen koulutussuunnitelma.

Yhteiset toimintaperiaatteet

Seuran kaikkien joukkueiden yhteiset toimintaperiaatteet helpottavat yhteistyötä eri joukkueiden välillä sekä seuran ulkopuolisten tahojen kanssa. Yhteisistä periaatteista muodostuu vakiintunut ja tuttu tapa toimia.

Joukkueen toiminnan periaatteet ja pelisäännöt

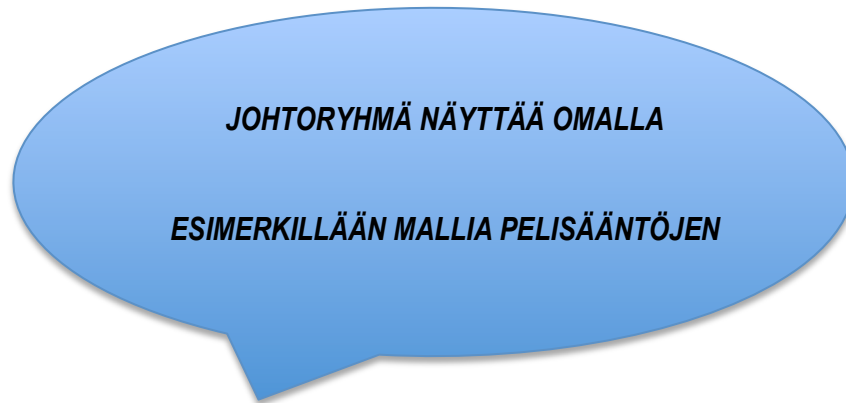
Useat seurat ovat laatineet omia kaikille joukkueille yhteisiä toimintaperiaatteita helpottamaan ja auttamaan joukkueidensa toimintaa erilaisissa tilanteissa. Yhteisillä toimintaperiaatteilla on haluttu varmistaa joukkueiden urheilullinen, kasvatuksellinen ja taloudellinen toiminta.

Joukkueen toiminnan periaatteet ja pelisäännöt ohjaavat sen jäsenten toimintaa. Niitä laadittaessa tulee tehdä yhteistyötä johtoryhmän ja pelaajien kesken. Joukkueen periaatteiden ja pelisääntöjen täytyy pohjautua seuran periaatteisiin ja olla niiden kanssa sopusoinnussa. Joukkueen tulee omia sääntöjään laatiessaan varmistaa, miten seura edellyttää sen toimivan.

Juniorijoukkueiden pelisääntöjen luomista varten on saatavissa erittäin hyvää apua Valo ry:stä, esim. Urheilun Pelisäännöt, jossa joukkueet muodostavat omat sääntönsä toiminnan toteuttajien eli lasten ja nuorten näkökulmasta. Urheilun Pelisäännöt on levinnyt laajasti, ja se tarjoaa tervettä ideologista pohjaa lasten urheilun kehittämiseksi.

Urheilun pelisäännöt

Kun pelisäännöt on luotu, niitä tulee soveltaa käytäntöön ja niistä on pidettävä kiinni. Pelisääntöihin sitoutumisessa johtoryhmän toiminta on tärkeää. Sen täytyy valvoa sääntöjen noudattamista ja sitoutua niihin itse. Omalla esimerkillään johtoryhmä kannustaa muita joukkueen jäseniä sääntöjen mukaiseen toimintaan.



JUNIORIJOUKKUEEN ORGANISAATIO, TOIMIHENKILÖT, TOIMENKUVAT JA VASTUUALUEET

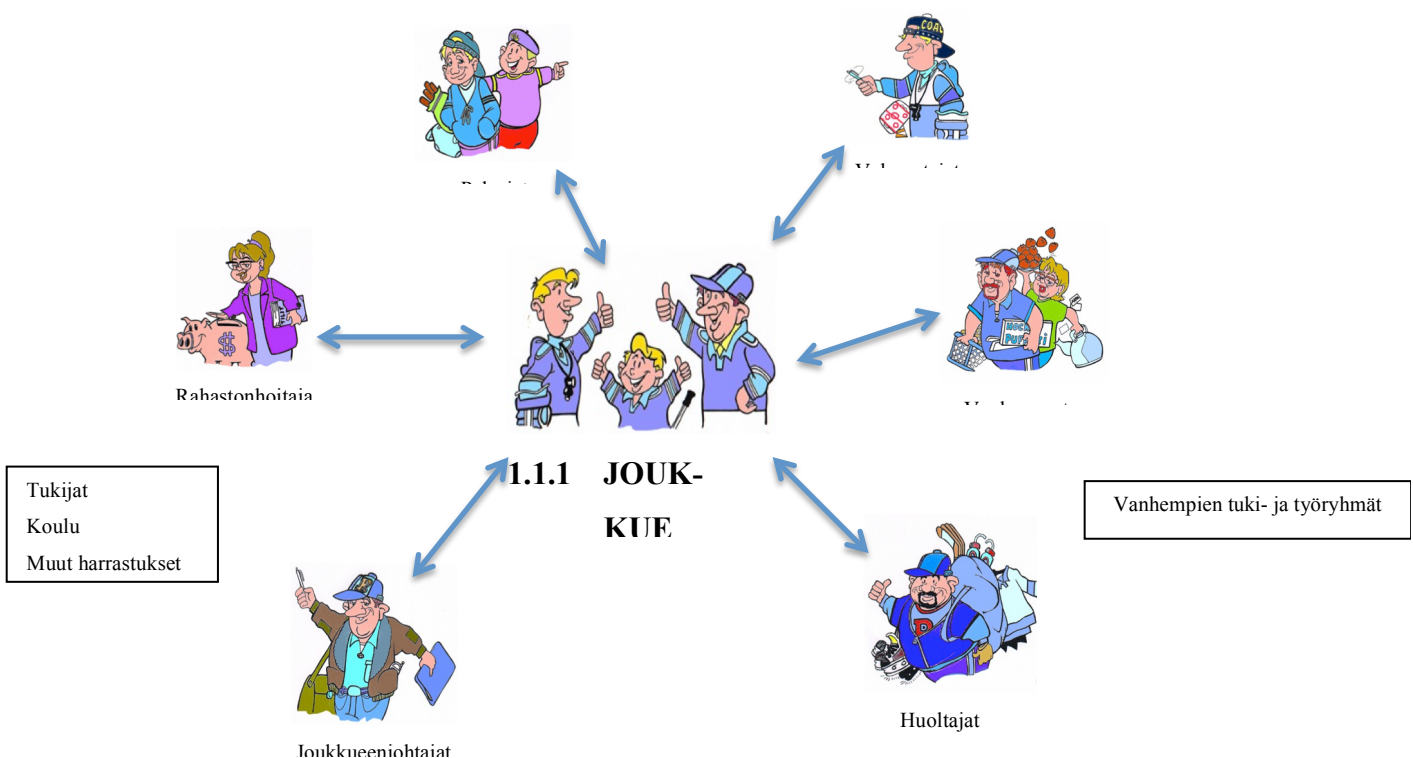
Toimihenkilöiden vastualueiden määrittely

Joukkueen johtoryhmä koostuu toimihenkilöistä. Joukkueen toimihenkilöitä ovat joukkueenjohtaja, valmentaja, huoltaja, rahastonhoitaja ja tiedottaja. Toimihenkilöitä joukkueessa voi olla joukkueen tai seuran käytännön mukaisesti eri tehtäviä varten nimitettynä erisuuruisia määriä. Myös toimenkuvat ja vastuualueet voivat olla erilaisia eri seuroissa. Tärkeintä onnistuneen tuloksen kannalta kuitenkin on, että johtoryhmän jäsenten tehtävät ja vastuualueet on määritelty seuran taholta.

Toimihenkilöiden yhteistyö

Toimihenkilöiden ja koko joukkueorganisaation toiminnan kannalta erityisen tärkeää on toimiva yhteistyö. Yhteistyöllä sekä toimenkuvien ja vastuualueiden suunnitelmallisella jakamisella joukkue saavuttaa mahdollisimman tehokkaan tavan toimia. Suositellaan että kaikki seuran toimihenkilöt olisivat seuran jäseniä, näin he olisivat päättämässä seuran asioista.

Esimerkki joukkueorganisaatiosta:



Vastuupalmentaja

Vastuupalmentajalle kuuluu valmennuksellisen, harjoituksellisen sekä kilpailutoiminnallisen suunnitelu- ja toteutusvastuu ja hän vastaa kaikista pelillisistä ja pelitaktisista asioista. Vastuupalmentajan apuna on joukkueen muut valmentajat ja muu johtoryhmä, joka tukee ja toteuttaa toimintaa sen henkilöiden vastuualueiden ja yhteisesti sovittujen tavoitteiden mukaisesti.

Joukkueenjohtaja = JOJO

Joukkueenjohtajalla on kokonaisvastuu joukkueen toiminnasta.

Joukkueenjohtajan vastuualue on joukkueen taloudellisten ja hallinnollisten sekä laajasti ajateltuna urheilua tukevien tausta-asioiden hoitaminen. Apuna joukkueenjohtajalla ovat joukkueen johtoryhmä sekä vanhempien tuki- ja työryhmät. Yhteistyöllä joukkueenjohtaja saavuttaa tehtävässään parhaan mahdollisen tuloksen.

Joukkueenjohtaja turvaa tausta-asioiden hoitajana valmentajien, pelaajien ja koko joukkueen työrauhan säilymistä.

Huoltaja

Huoltaja on oman tehtävänsä ammattilainen, joka osaamisellaan tuo tärkeän panoksen koko joukkueen toimintaan. Huoltajan vastuualueena on joukkueen ”materiaalinen” hyvinvointi. Huoltaja toimii pelaajien apuna varusteiden toimintakunnon varmistajana. Hän voi myös tarvittaessa hoitaa pieni- tai muotoisia tapaturmia. Huoltajat hoitavat pelaajien nestehoitoa harjoitusten ja otteluiden aikana pitämällä riittävää määrää juotavaa tarjolla.

Huoltajan tehtäviä ovat mm.

- työskennellä yhdessä joukkueen johdon ja valmennuksen kanssa tarjoten turvallisen ympäristön harjoitella ja pelata
- olla joukkueen johtoryhmän jäsen
- opastaa ja kasvattaa sekä auttaa pelaajia
- olla paikalla joukkueen tapahtumissa
- olla yhteyshenkilö pelaajien ja valmentajien välillä
- olla vastuussa
 - pukuhuoneen, vaihtopenkin ja pelivarusteiden turvallisuudesta ja kunnosta sekä luoda säännöt
 - joukkueen yhteisistä välineistä
 - juomahuollosta ja ensiavusta
 - luistimien teroituksesta

- joukkueen huoltobudjetista
- opastaa pelaajia ja vanhempia varusteiden koossa, sopivuudessa ja huollossa
 - korjata tai korjauttaa varusteita
 - pitää yllä tietämystään varusteista

Huoltajien on oltava perillä joukkueen budjetista, jotta he voivat suunnitella joukkueen varustehuollon ja -hankinnat talousarvion mukaisesti. Ollessaan tietoisia taloudellisista rajoitteista he pystyvät asettamaan hankintoja tärkeysjärjestykseen ja miettimään, mitä hankintoja voidaan jättää tarvittaessa toteuttamatta ja mitä voidaan hoitaa esimerkiksi vanhoja välineitä korjaamalla.

Usein huoltajan tehtävässä varsinaisen käytännön ”käsityön” ohella nousee esiin rooli joukkueen ilmapiiriin vaikuttajana. Niin pelaajien omat varusteet kuin joukkueen yhteiset tavaratkin ovat pelaajien työkaluja, joiden ympärillä he ja huoltajat yhdessä tiiviisti toimivat. Useimmille pelaajille varusteiden kunto ja niiden oikea ”kohteleminen” on erityisen tärkeää, jolloin huoltajan rooli pelaajan auttajana korostuu. Huoltajalla on mahdollisuus usein auttajana ja kaverina päästä lähemmäs pelaajan sielunelämää kuin muilla johtoryhmän jäsenillä. Tällöin hänen merkityksensä joukkueen ilmapiirin kehittäjänä näkyy selkeästi.

Huoltajan tehtävä on varsinkin juniori-ikäisten joukkueissa myös kasvatuksellinen ja opetuksellinen. Hänen tulee ohjata pelaajia huolehtimaan varusteistaan ja toimintaympäristöstään. Ympäristökasvatus ja kestävään kehitykseen opettaminen ovat tärkeitä tekijöitä huoltajan opettaessa pelaajia kantamaan vastuutaan ympäristöstään ja yhteiskunnasta. Nuoria pelaajia tulee opastaa myös henkilökohtaisen hygienian huolehtimisessa ja terveystasvatuksellisissa asioissa.

Rahastonhoitaja

Rahastonhoitaja vastaa joukkueen kirjanpidosta ja maksuliikenteestä seuran ohjeiden mukaisesti. Hän tekee tiivistä yhteistyötä joukkueenjohtajan kanssa ja suorittaa joukkueen toiminnasta aiheutuvat taloudelliset toimenpiteet, esimerkiksi laskujen maksamiset ja niiden kirjaamiset joukkueen kirjanpitoon. Rahastonhoitajalle voi usein kuulua myös talousarvion toteutumisen valvonta, osallistuminen toimintasuunnitelman laatimiseen, talousasioissa yhteydenpito emäseuraan, joukkueen varainkäyttösuunnitelma-raportin laatiminen, joukkueenjohtajan hyväksymien laskujen maksuun hoitaminen sekä joukkueen tilien oikeellisuudesta vastaaminen.

Joukkueelle on hyvä valita sen oman tilin ”tarkastamisesta” vastaavat henkilöt, jotka valvovat joukkueen rahojen käytön oikeellisuutta.

Vanhempien tuki- ja työryhmät

Vanhemmista koottujen tuki- ja työryhmien tehtäviin sisältyy mm. talkootyöt, muu varainhankinta, ottelutoimitsijatoiminta, huvitoiminnan järjestäminen ja kotiturnauksen järjestäminen. Tuki- ja työryhmien kautta vanhemmat ohjautuvat ja organisoituvat mukaan joukkueen aktiiviseen taustatoimintaan. Vanhempien suhdetta joukkueeseen käsitellään tarkemmin kappaleessa *Joukkueenjohtaja ja vanhemmat*.



JOUKKUEENJOHTAJAN ROOLI JA ASEMA JOUKKUEESSA SEKÄ SEURAYHTEISÖSSÄ

Joukkueen johtamisen perusteet

Joukkueenjohtajalla on keskeinen tehtävä joukkueen toiminnan koordinaattorina. Hänen täytyy olla selvillä kaikista joukkuetta koskevista asioista, jotta hän pystyisi auttamaan joukkueen toimintaedellytysten ja -olosuhteiden järjestämisessä ja turvaamisessa. Joukkueenjohtajan tehtävässä korostuu kiinteä yhteistyö joukkueen muiden toimihenkilöiden, valmentajien sekä seurajohdon kanssa. Hänen on oltava aktiivinen ja aloitteellinen yhteistyössä.

Joukkueenjohtaja on valmentajien, toimihenkilöiden, pelaajien, vanhempien, seuran, yhteistyökumppaneiden ja yleensäkin kaikkien toimintaan kiinteästi liittyvien tahojen luottamushenkilö. Hän valvoo joukkueensa etuja. Joukkueenjohtajana onnistuminen edellyttää, että häneen luotetaan.

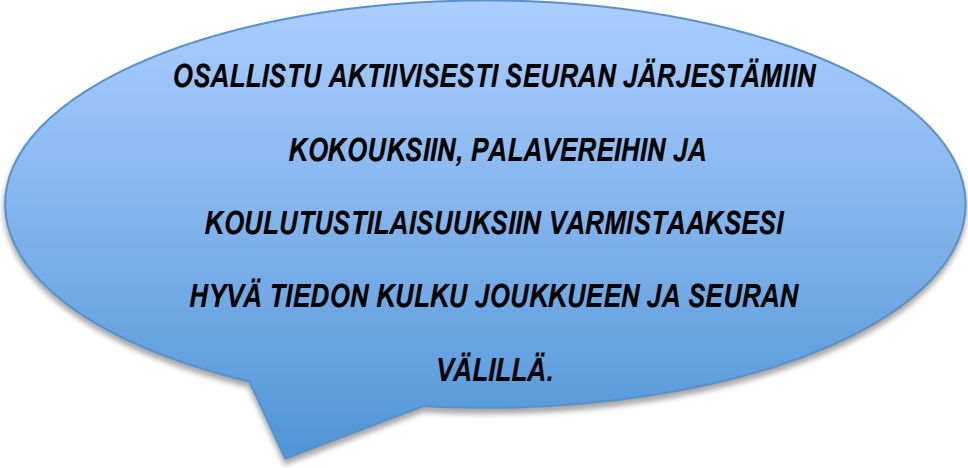
Ihmissuhteet ja työskentelyilmapiiri joukkueessa

Joukkueenjohtajan tulee tukea hyväksyvää ja erilaisuutta kunnioittavaa ilmapiiriä. Joukkueenjohtaja huolehtii joukkueen ihmissuhteista ja ilmapiiristä. Hänen on puututtava havaittuihin ongelmiin heti, ja niihin on pyrittävä etsimään ratkaisu jokainen osapuoli huomioon ottaen. Ongelmatilanteet ovat usein arkoja, ja osallisena olevien on vaikea puhua niistä. Joukkueen piirissä on erilaisia ja eri tavoin ajattelevia ihmisiä, mikä joukkueenjohtajan on huomioitava heitä lähestyessään.

Joukkueenjohtaja seuraorganisaation näkökulmasta

Joukkueenjohtaja on valmentajien ohella joukkueen tärkeä yhteydenpitäjä, sillä hän toimii linkkinä seuran ja joukkueen välillä hallinnollisten ja taloudellisten asioiden hoidossa. Jotta yhteys pelaisi hyvin, täytyy osapuolten välillä vallita hyvät keskustelu- ja vuorovaikutussuhteet. Yhteydenpito tapahtuu kontakteilla seuran taloudesta ja hallinnosta vastaavien henkilöiden kanssa. Vuorovaikutusta syntyy seuran eri tapahtumissa esim. joukkueenjohtajan kokouksissa, joissa joukkueista on hallinnollinen edustus.

Joukkueenjohtaja edustaa joukkuetta ja varmistaa, että joukkue on tietoinen kaikista seuran tarjoamista eduista joukkueelle. Joukkueenjohtaja huolehtii siitä, että joukkue hoitaa omat velvoitteensa seuraa kohtaan.



**OSALLISTU AKTIIVISESTI SEURAN JÄRJESTÄMIIN
KOKOUKSIIN, PALAVEREIHIN JA
KOULUTUSTILAISUUKSIIN VARMISTAAKSESI
HYVÄ TIEDON KULKU JOUKKUEEN JA SEURAN
VÄLILLÄ.**

Seuran edustaja joukkueessa

Joukkueenjohtajan rooli on kahdensuuntainen siten, että hän on myös seuran edustaja joukkueeseen päin. Joukkueenjohtajan on huolehdittava, että joukkue noudattaa toiminnassaan seuran toimintaperiaatteita ja yhteisesti sovittua linjaa yhtenä osana seurakokonaisuutta. Seuran ja joukkueiden yhdenmukainen toiminta on kaikkien etu. Seuran toimintamuotojen kehittäminen edellyttää rakentavaa keskustelua kaikkia koskevista yhteisistä periaatteista, ja joukkueenjohtaja onkin avainasemassa kuljettaessaan viestiä seuran ja joukkueiden välillä.

Joukkueen tulee olla perillä toimintaperiaatteista ja noudattaa niitä ristiriitaisten tapahtumien välttämiseksi. Ristiriitoja voi syntyä esimerkiksi seuran arvoperiaatteista tai seuran yhtenäisen kuvan muodostumisesta. Esimerkiksi seura voi edellyttää joukkueiden verrattelyasuisissa käytettävän seuran päättämiä omia värejä ja logoa.

Joukkueenjohtajan konkreettisen toiminnan kautta periaatteet siirtyvät joukkueen jokapäiväiseen näkyvään toimintaan. Toimintaperiaatteet tehdään kirjallisessa muodossa, kaikella seuran antamalla ohjeistuksella on tarkoitus suunnata joukkueiden ja seuran toimintaa yhtenäiseen linjaan. Joukkueenjohtajan on varmistettava, että hän on saanut seuralta kaiken tarvittavan materiaalin ja tiedon, jota joukkueenjohtajana toimiminen edellyttää.

Joukkueenjohtaja valmennuksen näkökulmasta

Joukkueenjohtaja on valmentajan näkökulmasta katsoen tärkeä työskentelykumppani suunniteltaessa ja järjestettäessä joukkueen toimintaa, olosuhteita, resursseja ja toiminnan edellytyksiä. Joukkueenjohtajan ja valmentajan yhteistyö alkaa joukkueen toimintasuunnitelman laadinnasta, johon toivotaan osallistuvan koko johtoryhmän. Myös toimintasuunnitelmaa toteutettaessa kauden aikana heidän tulee tehdä tiivistä yhteistyötä omien tehtäviensä ohessa.

Valmentajille on tärkeää, että joukkueenjohtaja omalta osaltaan luo puitteet joukkueen toiminnalle yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Itse valmentaminen ja siihen liittyvä suunnittelu jää valmentajien tehtäväksi.

Hyvän joukkueenjohtajan ominaisuuksia

Hyvän joukkueenjohtajan ominaisuuksien lista voi olla varmasti loputon. Konkreettisten käytännön tehtävien taitamisen ohella joukkueenjohtajalla on oltava hyvät ihmissuhdetaidot ja kyky jakaa tehtäviä. Joukkueenjohtajan on pystyttävä kuuntelemaan muiden mielipiteitä ja olemaan diplomaattinen sovittelija. Joukkueenjohtajan on otettava huomioon toiset ihmiset ja hyväksyttävä heidän erilaisuutensa. Hänen puoleensa pitää pystyä kääntymään ongelmien syntyessä.

Joukkueenjohtajan on tehtävässään selviytyäkseen pystyttävä avoimesti keskustelemaan hyvin erilaisista asioista erilaisten ihmisten kanssa. Usein keskustelut voivat olla luonteeltaan vaikeita ja arkaluontoisia, jolloin niiden kohdalla tulee tarkkaan miettiä sopivaa lähestymistapaa. Joukkueenjohtajan on oltava myös jämällä ja johdonmukainen. Hänen on selkeästi noudatettava ennalta pohdittua ja sovittua linjaa sekä kohdeltava joukkueeseen kuuluvia ihmisiä tasapuolisesti. Joukkueenjohtajan on hahmotettava kokonaisuuksia ja ennakoitava, miten kohdattavat asiat vaikuttavat joukkueeseen, siihen kuuluviin henkilöihin ja koko seuraan.



Joukkueenjohtajan valinta

Joukkueenjohtajan valinta voi tapahtua seurassa monella eri tavalla. Useimmiten joukkueenjohtajat ja muut toimihenkilöt joukkueeseen valitsee vanhempainkokous, jonka seurajohto vahvistaa.

Tehtävään valitaan sopivista halukkaista ja tarjolla olevista henkilöistä parhaiten soveltuvien. Tärkeää on, että joukkueenjohtajan valinnassa kuunnellaan vanhempia ja että joukkueenjohtaja nauttii vanhempien, seurajohdon ja muiden toimihenkilöiden luottamusta. Joukkueen muiden toimihenkilöiden valinnassa käytetään samoja periaatteita kuin joukkueenjohtajan valinnassa.

Toimihenkilöpalaverit

Jääkiekko on joukkuepeli, jossa lopputuloksen ratkaisee usean ihmisten tiivis yhteistyö.

Joukkueen johtoryhmän jokapäiväisen yhteistyön perustana ovat säännölliset toimihenkilöpalaverit. Palavereissa suunnitellaan toimintaa, asetetaan tavoitteita, seurataan niiden toteutumista, käydään läpi ajankohtaisia asioita ja otetaan esiin aiheita, joista halutaan yhdessä keskustella. Kauden jälkeen johtoryhmän kannattaa koko toiminnan arvioinnin ohella arvioida omaa toimintaansa ja sen sujuvuutta. Itse arvioinnin pohjalta voi jokainen miettiä, miten pystyisi tuomaan oman paremmin jalostetun panoksensa johtoryhmän työskentelyyn.

Tehokkaasti toimivassa johtoryhmässä on sen jokaisella jäsenellä oma selkeä ja sovittu tehtävä. Johtoryhmän päätöksiä tulee olla yhteisiä, ja ryhmä kantaa niistä kollektiivisen vastuun. Ryhmä ei saa kovankaan paineen alla hajota vaan sen täytyy pysyä yhtenäisenä. Tehokkaan johtoryhmän jäsenet ovat keskenään yhteistyökykyisiä ryhmän alkamatta silti elää vain omaa elämäänsä.



JOUKKUEENJOHTAJAN TEHTÄVÄT

Joukkueen vuosittainen toiminnan suunnittelu

Joukkueenjohtaja vastaa yhdessä valmentajien ja joukkueen muun johtoryhmän kanssa joukkueen vuosittaisesta toiminnan suunnittelusta seuran ohjeiden mukaisesti. Suunnittelussa on otettava huomioon seuran toimintaperiaatteet ja vaatimukset joukkueen toiminnalle. On tärkeää, ettei toimintaa suunniteltaessa unohdeta taloudellisia realiteetteja, joiden puitteissa toiminta on pystyttävä järjestämään.

Toimintasuunnitelma toimii pohjana joukkueenjohtajan rakentaessa tulevan kauden varainhankintasuunnitelmaa. Vastaavasti suunnitelmaraamit (taloudelliset edellytykset) täytyy huomioida toimintasuunnitelmaa laadittaessa, jotta suunnitelma olisi taloudellisesti järkevä. Nämä kaksi asiaa kulkevat käsi kädessä ja rakentuvat käytännössä samanaikaisesti. Varainhankintasuunnitelma asettaa rajoja toiminnalle ja toiminta vaateita talousarviolle. Juniorijoukkueissa myös pelaajien ikäluokka asettaa omia rajojaan toiminnan laajuudelle.

Toimintasuunnitelma sisältää muun muassa harjoitukset ja harjoituspaikat sekä niiden varaukset, ottelut, turnaukset, leirit, testit, virkistystoiminnan, palaverit ja tavarahankinnat. Toimintasuunnitelmassa on hyvä ilmaista myös joukkueen kilpailulliset, kasvatukselliset ja opetukselliset tavoitteet sekä koulutustilaisuudet, joihin osallistutaan. Varainhankintasuunnitelma on yksi toimintasuunnitelman tärkeimmistä kohdista. Toimintasuunnitelman avulla saadaan hyvä käsitys toiminnan määrästä ja laadusta. Kirjallisesti laadittu suunnitelma esitellään muille toiminnassa mukana oleville ja sen toteutumista on helppo arvioida.

Konkreettinen joukkueenjohtajan työ ohjautuu joukkueen toimintasuunnitelman osoittamien tapahtumien kautta yksityiskohtaiseksi käytännön toiminnaksi. Esimerkiksi harjoituksia varten on varattava harjoituspaikat ja otteluita järjestettäessä on hoidettava tila- ja tuomarivaraukset.

Kauden kuluessa täytyy suunnitelmien toteutumista seurata ja siihen täytyy tarvittaessa tehdä muutoksia. Taloudellisen tasapainon ja kaikkien toiminnassa mukana olevien työrauhan säilymisen vuoksi muuttuviin tilanteisiin pitää pystyä reagoimaan nopeasti.

Kauden jälkeen toiminnasta laaditaan toimintakertomus ja varainkäyttöraportti seuran antamien ohjeiden mukaisesti.

Osaavat toimihenkilöt ovat joukkueen laadukkaan ja tehokkaan toiminnan perusta. Jos samaa tehtävää hoitaa useampi toimihenkilö, esimerkiksi kaksi joukkueenjohtajaa, täytyy tehtävät ja vastualueet olla selkeästi ja suunnitelmallisesti jaettu. Tehtävänjaosta täytyy keskustella heti tulevan kauden toimintaa suunniteltaessa ja käynnistettäessä, kun toimihenkilöt eri tehtäviin on valittu. Toimenkuvien peruseriaatteiden pitää olla selvillä ennen valintojen suorittamista, jotta tehtävään valittava henkilö tietää, mihin sitoutuu, ja voi arvioida omaa kykyään tehtävän kannalta. Toimihenkilöiden hyvällä yhteistyöllä päästään parhaaseen lopputulokseen.

Joukkueenjohtajan tehtäväkentän laajuus perustuu pitkälti seuran ohjeistuksiin, jotka saattaa vaihdella suurestikin paikan, ajankohdan, seuran koon ja aktiivisuuden mukaan. Joukkueenjohtaja saattaa jossain tehdä itse lähes kaiken, kun taas toisaalla laaja työnjako ja delegointi ovat toiminnan hallitsevia piirteitä. Yhteistä kuitenkin on joukkueen kokonaisjohtamisen vastuu, josta joukkueenjohtajan täytyy ottaa osansa vastuuvallmentajan kanssa sovitulla tavalla.

Valitsemalla kaksi joukkueenjohtajaa, joilla on eri vastualueet, voidaan tehostaa joukkueen asiainhoitoa, mutta toinen Jojo ottaa kokonaisvastuun. Tehtävien jakaminen keventää yhdelle ihmiselle tulevaa työtaakkaa, ja hän pystyy paremmin keskittymään omaan kapeampaan toimenkuvaansa. Tehtäväkuvat voidaan karkeasti esitettynä jakaa esimerkiksi siten, että toinen joukkueenjohtaja vastaa talousasioista ja toinen suoranaisesti urheilupuoleen liittyvistä asioista. Tämä jako on hyvä, jos esimerkiksi toisella joukkueenjohtajalla on erityisiä talouspuolen taitoja ja toiselta sujuu tapahtumien järjestäminen luontevammin. Kahden joukkueenjohtajan menetelmä soveltuu hyvin juniorijoukkueisiin. Niissä lasten vanhemmista löytyy erilaisten asioiden taitajia ja vastuuta jakamalla yhden vapaaehtoistyöntekijän kuormitus ei kasva liian suureksi.

.Esimerkkejä joukkueenjohtajan työn sisällöstä

Talouteen liittyvät tehtävät mm.

- * Varainkäyttösuunnitelman laatimisesta ja sen toteutumisesta vastaaminen
- * varainhankinnasta vastaaminen
- * rahaliikenteen valvominen
- * laskujen hyväksyminen
- * rahastonhoitajan laatimasta varainkäyttöraportista ja toimintakertomuksesta vastaaminen
- * toimintasuunnitelman laatimisesta vastaaminen

Vanhempien kanssa käytävään yhteistyöhön liittyvät tehtävät

- * yhteisöllisyyden rakentaminen
- * juniorijoukkueen vanhempien toiminnan organisointi ja yhteydenpito
- * vanhempien toiminnan aktivoiminen

Tiedotukseen liittyvät tehtävät

- * tiedotus ja viestintä
- * koulutuksen selvittäminen ja tiedottaminen

Otteluihin liittyvät tehtävät

- * kotiotteluiden järjestäminen
- * vierasotteluiden matkajärjestelyt
- * turnaustoiminnasta vastaaminen
- * matkanjohtajana toimiminen

Harjoitukseen liittyvät tehtävät

- * harjoittelu- ja otteluolosuhteista vastaaminen

Joukkueen sidosryhmätyöhön ja edustamiseen liittyvät tehtävät

- * joukkueen edustaminen
- * joukkueen yhdyshenkilönä toimiminen ja yhteydenpito sidosryhmiin
- * yhteistoiminnasta eri tahojen kanssa vastaaminen
- * joukkueen ulkoisesta kuvasta vastaaminen yhdessä johtoryhmän kanssa

Yleiseen johtamistyöhön liittyvät tehtävät

- * työryhmien perustaminen
- * virkistystoiminnan järjestäminen
- * joukkueen sääntöjen noudattamisesta vastaaminen
- * joukkueenjohtajan on oltava pelaajien, muiden toimihenkilöiden, vanhempien, seuraorganisaation ja yleensäkin kaikkien sidosryhmien tavoitettavissa tarvittaessa

Joukkueenjohtajan tehtävää ei pidä nähdä tyhjentyvänä tai rajoittavana eikä tarkasti sitovana. Jokaisella seuralla on oma toimintaympäristöönsä sopiva malli joukkueenjohtajan toiminnalle. Suuri osa joukkueenjohtajan työstä on yhteistyötä joukkueen muiden toimihenkilöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, ja työssä korostuu kyky toimia muiden ihmisten kanssa.

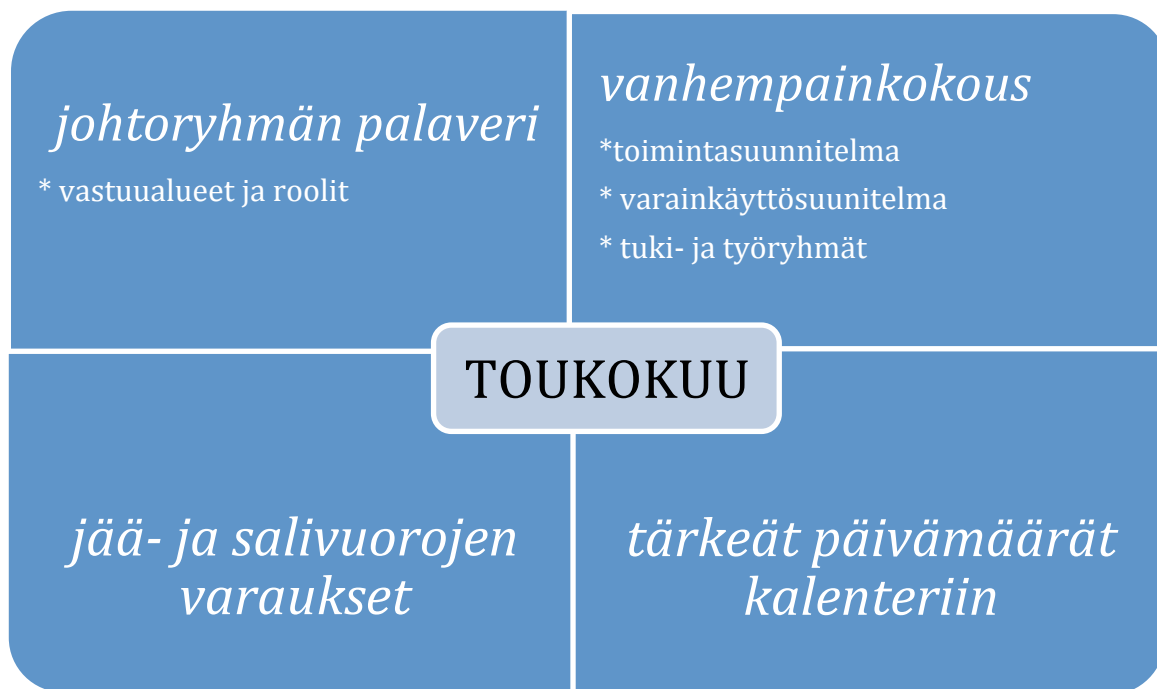
Toimintakalenteri (=vuosikello)

Joukkueenjohtajan käytännön asioiden hoitaminen ja niiden muistaminen on helpompaa, jos pohjalla on seuran toimintakalenteri, jota voi täydentää omilla tapahtumilla. Toimintakalenterista käyvät ilmi kauden aikana hoidettavat tehtävät. Kalenterin voi varmasti tehdä useilla erilaisilla tavoilla, ja jokaisella ihmisellä on omat pienet sääntönsä ja tapansa täyttäessään omaa kalenteriaan.

Yksi mahdollisuus on jaotella kausi ennen kilpailukautta, kilpailukauden aikana ja kilpailukauden jälkeen hoidettaviin asioihin. Tämän jälkeen jokaisen kolmanneksen voi vielä jaotella kuukausiin, jolloin pääsee käsiksi jo melko yksityiskohtaisiin tehtäviin.

Esimerkki toimintakalenterin sisällöstä:

ENNEN KILPAILUKAUDEN ALKAMISTA HOIDETTAVAT ASIAT:



Pelipassit, peliluvat, siirrot ja kilpailusäännöt

JOUKKUEENJOHTAJA VASTAA SIITÄ, ETTÄ PELAAJILLE JA HEIDÄN VANHEMMILLEEN (ALLE 18-V. PELAAJAT) ON TIEDOTETTU SIITÄ, ETTÄ PELAAJILLA ON OLTAVA VOIMASSA OLEVA PELAAMISEN KATTAVA VAKUUTUS, *riippumatta siitä, tulevatko vakuutusmaksut pelaajan, joukkueen vai seuran kustannukseksi.*

Muista varmistaa kesken kautta joukkueeseen tulevien uusien pelaajien vakuutusturva. Pelipassin (joka sisältää vakuutuksen) kohdalla tulee olla tarkkana myös maksupäivien kanssa, jotta pelipassi ja mahdollinen pelipassin yhteydessä otettu vakuutus on tauotta voimassa toiminnan ollessa käynnissä. Pelaajalla on pelioikeus vasta kun pelipassin suoritus on rekisteröitynyt jääkiekkoliittoon n. 2-3 pankkipäivää eli enää ei riitä se että pelipassi on maksettuna.

Pelipassin hankkiminen:

<http://www.finhockey.fi/palvelut/pelipassit/>

Peli- ja toimihenkilöpssit joka sisältää vakuutuksen nro 06-21659 tulee voimaan uusin turvin kausittain 1.5., mikäli maksu on maksettu 30.6. mennessä. Myöhemmin maksettaessa vakuutus astuu voimaan maksuhetkestä. Vakuutus päättyy kausittain 30.4.

Jääkiekkoilijoilta edellytetään tapaturmavakuutusta pelipassin saamiseksi, mutta sitä ei tarvitse ottaa pelipassin yhteydessä. Tämä merkitsee sitä, että pelaaja voi saada pelipassin, edellyttäen että hänellä on vastaava muu kilpaurheilun kattava tapaturmavakuutus. Kannattaa varmistaa tapaturmavakuutuksen kattavuus omasta vakuutusyhtiöstä, koska kaikkien yhtiöiden vakuutukset ei kata kilpaurheilussa tapahtuneita vahinkoja. Pelipassiin tarvitset myös oman vakuutuksesi vakuutusnumeron.

Joukkueen toimihenkilöillä (jotka ovat ottelun aikana pelaaja-aitiossa) tulee olla myös voimassa oleva SJL:n toimihenkilöpssit.

Siirtopaperiasiat

Kun pelaaja vaihtaa seuraa, hän tarvitsee vanhan seuran myöntämän pelaajasiirron kulloinkin voimassa olevien liiton ohjeiden mukaisesti. Seurojen osalta siirtoasioita hoitaa siihen tehtävään erikseen valtuutettu henkilö. Uusi seura vastaa siirron vahvistamisesta ja pelaajasiirron kirjaamismaksun suorittamisesta. Pelaajasiirto vahvistetaan liiton ohjeiden mukaisesti.

Seura tekee siirrot liiton palvelusivujen kautta:

<http://www.finhockey.fi/palvelut/palvelusivusto/>

Jos joukkueeseen tulee ulkomailla syntynyt pelaaja tai suomalainen pelaaja joka on aloittanut harrastuksensa ulkomailla, tarvitsee hän aina kansainvälisen pelaajasiirron. Huolehdi, että seurasi hoitaa kyseisen pelaajan siirtoasiat liiton ohjeiden mukaisesti kuntoon jotta pelaajalle saadaan edustus oikeus Suomeen. Huom! Pelaajan Suomen kansalaisuus ei automaattisesti tarkoita sitä että hänellä on edustus oikeus Suomessa.

Hallitse kilpailusäännöt

Joukkueenjohtajan tulee hallita kilpailusäännöt. Lisätietoja tarvittaessa kannattaa ottaa yhteyttä seurasi yhdyshenkilöön tai oman alueen aluepäällikköön. Sääntöihin tulee vuosittain muutoksia, joiden osalta on hyvä päivittää omat tiedot aina kilpailukauden alkaessa. Erityisen tärkeää on osata pelikieltoihin liittyvät säännöt, sekä kaikki edustus oikeuksiin liittyvät säännöt sekä mahdolliset alueelliset poikkeukset. Turnauksissa on usein omia turnauskohtaisia sääntöjään, joihin on syytä tutustua ennen turnausta.

Suomen Jääkiekkoliiton julkaisemia kilpailusääntöihin voit tutustua

<http://www.finhockey.fi/kilpailutoiminta/kilpailusaannot/>

**JOUKKUEENJOHTAJA ON KOKO JOUKKUEEN ESIKUVA
JOUKKUEEN JÄSENILLE JA ULOSPÄIN MUILLE IHMISILLE.**

**HÄNEN TOIMINNASTAAN KUVASTUU KOKO JOUKKUEEN
TOIMINNAN TASO**

Joukkueen taloudenhoito

Joukkueenjohtaja vastaa kaikesta joukkueen talouteen liittyvistä asioista. Hän hoitaa joukkueen taloutta yhdessä seuran tai joukkueen taloudesta vastaavan kanssa, seuran ohjeiden mukaisesti. Taloudenhoidon yleisohje on avoimuus. Kaikesta mahdollisesta, myös uhkatekijöistä, kannattaa puhua yhdessä vastuuhenkilöiden kesken jo etukäteen mahdollisimman varhain. Juniorijoukkueissa talousasioista tulee keskustella avoimesti yhdessä joukkueen vanhempien kanssa. Keskustelujen avulla joukkue saavuttaa yhteisen ratkaisun talouden pulmallisiin kysymyksiin ja pystyy reagoimaan tarvittaessa nopeastikin. Jatkuvasti ajan tasalla olemalla ja ripeällä toiminnalla talous pysyy tarkasti laaditussa arviossaan.

Urheiluseurojen ja -joukkueiden tulee toiminnassaan luonnollisesti noudattaa kaikkia lakeja ja asetuksia. Tämän päivän yhdeksi polttavaksi kysymykseksi talouden rakentamisessa on noussut urheiluseuroihin kohdistuva verotus ja talkootyö.

Joukkueen keräämät rahat ja omaisuus ovat *seuran omaisuutta*, joka on joukkueen käytössä. Joukkue ei voi siirtää esimerkiksi talkoilla kerättyjä varoja yksityishenkilölle. Pelaajan tai joukkueen lopettaessa, loppuvarojen käyttö tulee tehdä seuran ohjeiden mukaisesti.

Rahaliikenteen hoitaminen tapahtuu seuran tilien kautta. Pankit vaativat tilinkäyttöoikeutta varten seuran hallituksen kokouksen pöytäkirjapäätöksen. Joukkueesta tilinkäyttöoikeudet määräytyy seuran antamien ohjeiden mukaisesti.

VINKKI:

Yksi keino herättää luottamusta rahaliikenteen sujuvuutta kohtaan on

sopia menettelystä, jossa yksi henkilö (esim. joukkueenjohtaja)

tarkastaa laskun ja hyväksyy sen maksuun omalla

allekirjoituksellaan. Tämän jälkeen lasku toimitetaan toiselle

Joukkueen varainkäyttö- ja toimintasuunnitelma sekä toimintakertomus

Varainkäyttösuunnitelma laaditaan seuran ohjeiden mukaisesti. Suunnitelma kertoo euroina toimintasuunnitelman sisältämät tapahtumat. Siitä selviää, mitä kuluja joukkueelle tulevalla kaudella kertyy sekä kuinka nämä kulut katetaan. Toimintasuunnitelma ei voi pitää sisällään sellaista toiminnallista laajuutta, jota ei voi taloudellisesti toteuttaa. Varainkäyttösuunnitelma tulopuolen on pystyttävä realistisesti laskettuna kattamaan toiminnasta aiheutuneet kustannukset.

Toimintasuunnitelman ja talousarvion perusta ovat joukkueen ikäluokka ja sarjataso. On otettava huomioon, että kaikkien lasten vanhemmilla ei ole samankaltaisia mahdollisuuksia rahoittaa lastensa urheiluharrastusta. Joukkueen talous ei saa sen vuoksi olla ylimitoitettu. Joukkueen on tarjottava kaikille lapsille ja nuorille mahdollisimman samankaltaiset edellytykset osallistua harrastukseen. Mikäli kauden aikana syntyy tarvetta poiketa laaditusta suunnitelmasta, on asiasta sovittava yhteisesti. Suuremmille poikkeuksellisille menoille, kuten ulkomaanmatkoille, kannattaa tehdä oma laskelma.

Joukkueenjohtajan on tarkkailtava kauden aikana varainkäytön toteutumista. Joukkueen tulee tehdä väliraportti kausittain tammikuussa. Hänen on huolehdittava siitä, ettei kuluja ylitetä ja että tulojen kertyminen toteutuu suunnitellulla tavalla. Mikäli varainkäyttösuunnitelmaan näyttää tulevan olennaisia muutoksia, niihin täytyy reagoida nopeasti ja ryhtyä vaadittaviin toimiin asioiden korjaamiseksi.

Joukkueenjohtaja ja joukkueen taloudesta vastaava laativat varainkäyttöraportin seuran ohjeiden mukaisesti. Tässäkin asiassa on hyvä tehdä yhteistyötä. Joukkue valitsee ”tarkastajat” joukkueen sisäلتä, jotka tekevät kauden päätyttyä tositteiden tarkistuksen. Joukkueen varainkäyttöraportti liitetään seuran kirjanpitoon seuran tilinpäätöksessä tai joukkue toimittaa tositteet ja tiliotteet kirjanpitäjälle, seura ohjeistaa millaista toimintatapaa käytetään.

Koko seuran tilintarkastuksen suorittavat vuosikokouksen valitsevat kaksi tilintarkastajaa tai toiminnantarkastajaa. Tarkastajien tehtävä on tarkastaa, että seuran varainkäyttö on ollut lakien ja asetusten mukaista. Tarkastuksia voidaan tehdä myös toimintavuoden aikana. Mikäli tarkastaja havaitsee puutteita tai epäselvyyksiä seuran tilinpidossa, hänen tulee ryhtyä niiltä osin tarvittaviin toimenpiteisiin.

Seuran tilinpäätös sisältää

- * toimintakertomuksen
- * tuloslaskelma ja tase liitetietoineen
- * päiväyksen ja allekirjoituksen
- * luettelon käytetyistä kirjanpitokirjoista ja tositelajeista sekä tiedon niiden säilytystavoista
- * tarkastajien lausunnon

Kauden päättyessä joukkueenjohtaja laatii toimintakertomuksen seuran ohjeiden mukaisesti yhteistyössä joukkueen johtoryhmän kanssa. Toimintakertomus on tiivis muutaman sivun mittainen kuvaus joukkueen toiminnasta ja taloudesta kuluneelta kaudelta.

Varainhankinnan ideointi ja organisointi yhdessä juniorijoukkueen vanhempien kanssa

Joukkueen varainhankinnasta tulee sopia seuran ohjeiden mukaisesti, esim. yhdessä kaikkien joukkueeseen kuuluvien vanhempien kanssa. Erityyppisille varainhankintakeinoille kannattaa valita eri vastuuhenkilöitä kunkin parhaan kyvyn mukaan. Jollakin saattaa olla paremmat mahdollisuudet hankkia mainostuloja, ja toisella taas parempi kontaktiverkosto hankkia talkootöitä. Löytämällä ja hyödyntämällä jokaisen vanhemman vahvimmat alueet löydetään tuloksellinen työnjako.

Vanhempainpalavereissa voidaan laatia tai hyväksyä joukkueenjohtajan suunnitelma siitä, miten kauden aikana syntyvät kulut peitetään. Kulujen peittämiseen tarvittavien tulojen hankkimisen edellyttämät tehtävät kannattaa myös etukäteen huolellisesti suunnitella ja jakaa. Tämän jälkeen joukkueenjohtajan tehtäväksi jää talouden seuraaminen ja suunnitelman toteutuksesta vastaaminen.

Verotus ja talkootyö

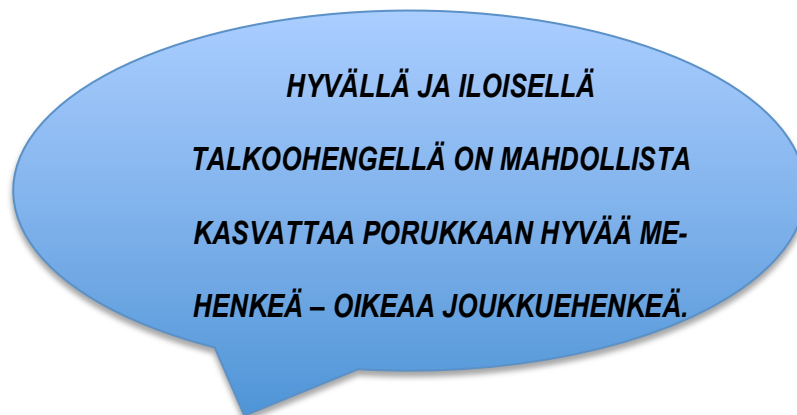
Verotukseen liittyvät asiat on tärkeitä hoitaa oikein, jotta joukkue toimisi seuran ja lain edellyttämällä tavalla eikä seura saisi ikäviä jälkiseuraamuksia taloudellisesta toiminnastaan. Tarvitessasi yksityiskohtaista tietoa verotuksesta ota yhteyttä seurasi taloudesta vastaavaan henkilöön. He osaavat auttaa tai ainakin neuvoa, mistä apu löytyy. SJL, Valo ja aluejärjestöt opastaa myös verotukseen liittyvissä asioissa.

Talkoot ovat tärkeä ja olennainen osa joukkueiden varainhankintaa. Ahkera talkooporukka pystyy kattamaan suurenkin osan joukkueen kuluista talkoita tekemällä. Talkootöiden onnistuminen vaatii joukkueenjohtajalta hyvää organisointikykyä ja taitoa motivoida joukkueen jäseniä. Joukkueen kaikkien toimihenkilöiden osallistuminen talkoisiin on tärkeää hyvän yhteishengen saavuttamiseksi.

Talkootöiden suhde verotukseen on selvitettävä. Jos olet epävarma, selvitä asia aina etukäteen.

Ota yhteyttä seurasi talousasioista vastaavaan, jonka tehtävä on selvittää toiminnan verotukselliset tekijät. Verohallituksen ohjeen (1992) mukaan talkootyön verottomuuden ehdot ovat seuraavat:

1. *Korvauksen saaja on rekisteröity yleishyödyllinen yhdistys.* Vuoden 1997 alusta verottomuuteen on liittynyt myös ennakkoperintärekisteröinti.
 2. *Työstä saatava hyöty on jaettava laajemmalle piirille kuin työn suorittajille.* Kertyneillä varoilla on tuettava yhdistyksen yleisiä päämääriä. Talkoisiin osallistuneet eivät voi varata varoja ns. omaan piikkiinsä omien kulujensa kattamiseksi. Näin tapahtuessa tulo katsotaan tekijän henkilökohtaiseksi verotettavaksi ansiotuloksi.
 3. *Talkootyötä ei ole työ, joka tehdään työnantajan johdon ja valvonnan alaisena.* Toimeksiantaja ei saa nimetä tai hyväksyä talkooväkeä.
 4. *Talkootyö on luonteeltaan tilapäistä eikä se vaadi ammattitaitoa.* Jatkuva työkin voi olla talkootyötä silloin, kun se liittyy läheisesti yhdistyksen omaan toimintaan.
 5. *Talkootyö ei saa olla liiketoimintaa.* Jos talkootyö on laajaa ja jatkuvaa, sitä voidaan pitää liiketoimintana, jolloin yhdistys on verovelvollinen yritysten tavoin tulostaan.
- (Lähde: Valon avainseuramateriaali)



Yhteistyökumppanit

(Huom! Seuran ohjeet!)

Yhteistyökumppaneita (esim. sponsoreita) hankkimalla joukkue voi kerätä varoja toiminnan rahoittamiseen yrityselämän kautta. Joukkueen kannattaa lähestyä yhteistyökumppaneita miettimällä ensin, mitä se itse voisi tarjota vastapuolelle taloudellisen tuen ja muun avun vastikkeeksi. Vastikkeeton lahjoitus ei enää kuulosta kovinkaan houkuttelevalta. Yksipuoleisen rahan vastaanottamisen sijaan tulisi pohtia mitä lisäarvoa yrityskumppani voi joukkueen kautta saada.

Joukkueen tulee varmistaa, että sen yhteistyökumppaneille lupaamat vastikkeet tulevat hoidetuksi. On vaikea neuvotella seuraavana vuonna uudesta yhteistyöstä, jos aikaisempi kumppanuus on tuonut mukanaan pettymyksiä. Ei tule luvata mitään sellaista, mistä tietää jo etukäteen, ettei pysty sitä toteuttamaan.

Tavanomainen keino on ollut myydä joukkueen peliasusta mainospaikkoja. Ennen peliasumainosten myyntiä tulee selvittää seuran myyntiä koskevat periaatteet. Hyvä idea on myös hankkia joukkueelle ns. kummiyritys, joka on tiiviissä yhteydessä joukkueeseen ja tukee sen toimintaa. Mikään ei estä pystyttämästä ideariihistä ja keksimästä, mitä muuta joukkue voisi tarjota. Muita vaihtoehtoja ovat esimerkiksi oman julkaisun tekeminen, Internet-kotisivut, klubitoiminta sekä erilaiset tapahtumat joukkueen toiminnan yhteydessä.

Joukkueenjohtaja ja ottelut sekä turnaukset

Hyvissä ajoin ennen kauden alkua, jo keväällä on hyvä varmistaa seurasta mihin sarjaan joukkue tullaan ilmoittamaan. Seura tekee ilmoittautumiset kausittain SJL:n seurapalvelusivujen kautta.

Varmista ennen peliä pelaajan pelioikeus, joukkueenjohtajan tehtäviin kuuluu käytösrajoitusten seuranta ja niistä aiheutuvat pelikiellot.

Yksi joukkueenjohtajan tärkeistä tehtävistä on hoitaa otteluiden järjestämiseen liittyvät käytännön asiat.

Kotiottelut

Kotiotteluiden järjestäminen edellyttää monien tehtävien hoitamista ja isoa joukkoa muistettavia asioita.

Ottelutapahtumien turvallisuusohjeet seuran ohjeistuksen mukaisesti

Ennen pelipäivää hoidettavat tehtävät

- jäävuoron varaaminen ja varmistaminen
- tuomareiden varaaminen ja varmistaminen
- pelaajan ilmoittaminen omalle joukkueelle
- pelaajan ilmoittaminen vastustajalle
- ottelusta tiedottaminen (esim. yleisölle)
- ottelun toimihenkilöiden järjestäminen (kirjuri, kuuluttaja, pelikellonkäyttäjä, ajanottajat, jäähyaitioiden hoitajat ym.)
- kioskin ja muun oheistoiminnan järjestäminen
- mahdollisesta otteluajankohdan muutoksesta ilmoittaminen kaikille osapuolille.

Työvuorolista

Joukkueenjohtajan tehtävä on juniorijoukkueissa laatia jo ennen kauden alkua vanhemmille otteluiden tehtäviä varten työvuorolistat. Listasta selviää, kenen vuoro kulloinkin on toimia tietyssä tehtävässä kotiottelun aikana. Tämä säästää aikaa ja vaivaa kauden aikana, ja vanhemmat osaavat varautua ajoissa omiin tehtäviinsä. Jos jostain syystä joku ei pysty suorittamaan tehtäväänsä, on syytä sopia käytännöstä, miten tällaisissa tilanteissa toimihenkilövaje täytetään. Yksi mahdollisuus on, että poissaoleva henkilö järjestää itselleen varamiehen ja ilmoittaa muutoksesta sitten joukkueenjohtajalle.

Pelipäivänä hoidettavat tehtävät (ennen peliä)

- pelaajien ja toimihenkilöiden tallentaminen sähköiseen pöytäkirjaan (D2-jun. ja vanhemmat)
- pukuhuoneiden varmistaminen
- jäänajoaikataulun laatiminen
- toimihenkilöiden varmistaminen
- pelissä tarvittavien välineiden hoitaminen (sekuntikellot, kiekot, viirit, pöytäkirjat)
- ottelun kuvaaminen
- valmentajien ja pelaajien työrauhan/keskittymisen säilymisestä huolehtiminen
- tuomareille ottelun erikoisvaateiden ja -olosuhteiden selvittäminen (esim. harjoitusottelun erikoisuudet, jäävuoron päättyminen)
- vierasjoukkueen vastaanottaminen (tervetulleeksi toivottaminen, aikataulusta sekä mahdollisista erikoisjärjestelyistä tiedottaminen, pukukoppien osoittaminen sekä muun avun tarjoaminen)

- joukkueen kokoonpanon tarkistaminen ja pöytäkirjan allekirjoittaminen (D2-jun. Ja vanhemmat pelaajaluettelon tarkistaminen ja allekirjoittaminen)
- tuomareiden tervehtiminen
- oman joukkueen kannustaminen
- palkintojen hankkiminen (palkintoraati)

Ottelun jälkeen hoidettavat tehtävät:

- loukkaantuneiden jatkohoidosta huolehtiminen
- tuomareiden, toimitsijoiden ja vastustajan kiittäminen
- tuomareiden palkkioiden hyväksyminen ja hoitaminen maksuun
- pöytäkirjan toimittaminen vastustajalle
- tulospalvelun hoitaminen
- oman joukkueen kiittäminen ja kannustaminen
- pukukoppien siistiminen huoltajien kanssa

Tulospalvelu

Tulospalvelu on käytössä D2-jun ja vanhemmilla, tulospalvelussa pystytään pitämään reaaliaikainen pelinseuranta ja tulostamaan pöytäkirja pelin päättyessä.

Joukkueenjohtajan vastuulla on koko kauden ajan pelaajatietojen hallinta ja ylläpito sekä otteluko- koonpanojen toimittaminen ottelutapahtumaa varten. Tulospalveluohjeistus löytyy Jääkiekkoliiton internetsivuilta Tulospalvelun ohjeet –sivulta.

Sarjan järjestäjä päättää aina jokaisen sarjansa osalta käytetäänkö sarjassa tilastointi- ja tulospal- veluohjelmaa. Jos sarjassa ei ole tilastointiohjelma käytössä, tehdään otteluista käsipöytäkirja.

Katso SJJ:n tulospalveluohjeet nettisivuilta:

http://www.finhockey.fi/tulospalvelu/tulospalvelun_ohjeet/

Joukkueen omalle palvelusivustolle kirjaututaan:

www.finhockey.fi/palvelut/palvelusivusto/

Toimitsijakoulutus

Mikäli joukkueessa on vanhempia, jotka eivät hallitse toimitsijan tehtäviä, heille on järjestettävä hyvissä ajoin ennen kauden alkua koulutustilaisuus. Koulutus järjestetään yleensä seuran sisällä. Seuraavat tehtävät ovat pakollisia kaikissa otteluissa: kirjuri, kuulutus, ottelukello ja rangaistusait- oiden valvonta.

Vierasottelut

Joukkueenjohtaja toimii vierasottelumatkoilla joukkueen vastuullisena matkanjohtajana. Yhteisvastuu joukkueen turvallisuudesta matkoilla on kuitenkin kaikilla joukkueen vetäjillä. Erityistä huomiota ottelumatkoilla tulee kiinnittää juuri turvallisuuteen, jota voidaan parantaa aikataulun riittävällä suunnitelmallisuudella ja väljyydellä sekä selkeillä toimintaohjeilla. Valittaessa kuljetuspalveluja turvallisuus on aina tärkeämpi kriteeri kuin hinta.

Vierasmatkoille lähdetessä on hyvä käydä läpi kuljettajan kanssa yhdessä matkan aikataulu. Se ei saa olla liian tiukka vaan turvallisuutta korostava. Jos jostain syystä matka-aikataulu pettää, on parempi myöhästyä kuin ottaa riskejä. Myöhästymisen sattuessa tiedota joukkuetta, jonka luokse olette menossa vierailulle. Joukkueenjohtajan on aina huolehdittava joukkueensa turvallisuudesta!

Kuljetuksia, ruokailuja ja yöpymisiä varattaessa on hyvä kilpailuttaa palvelujen tuottajia, jotta löydetään hinta-laatu-suhteeltaan omalle joukkueelle järkevin vaihtoehto. Kilpailuttaminen tapahtuu käytännössä niin, että pyydetään tarjoukset mahdollisimman monelta eri yritykseltä ja valitaan sitten joukkueen kannalta paras vaihtoehto.

Kaikkien matkalla mukana olevien on tiedettävä, että he ovat joukkueen ja koko seuran virallisia edustajia. Heistä syntyvät vaikutelmat samaistetaan matkan järjestäjään.

Ennen vieraspelipäivää hoidettavat tehtävät

- varmista aikataulu kotijoukkueelta, ellet ole saanut ilmoitusta
- matka-aikataulun laatiminen ja sen tiedottaminen (ajoissa pelipaikalle, lähtöaika, otteluaika, ruokailu, paluu-aika)
- kuljetuksen varaaminen
- mahdollisten ruokailujen ja majoituksen varaaminen
- tarvittavan varustuksen järjestäminen (viirit yms.).

Liite 5. Esimerkki matka-aikataulusta

Pelipäivänä hoidettavat tehtävät (ennen peliä)

- varmista, että tarvittavat paperit ovat mukana
- matka-aikataulun läpikäyminen kuljettajan kanssa
- matkaan lähtijöiden lukumäärän laskeminen
- matka-aikataulun valvominen
- pukuhuoneen ja otteluaikataulun selvittäminen
- joukkueen kokoonpanon toimittaminen kotijoukkueelle
- kokoonpanon tarkastaminen pöytäkirjasta ennen allekirjoittamista tai pelaajaluettelosta
- joukkueen kannustaminen

Ottelun jälkeen hoidettavat tehtävät

- loukkaantuneiden jatkohoidosta huolehtiminen
- vastustajan kiittäminen
- ottelupöytäkirjan hankkiminen
- pukukoppien siisteyden varmistaminen huoltajien kanssa
- tarkasta, että kaikki ovat kyydissä paluumatkalle
- paluu-aikataulun valvominen
- oman joukkueen kiittäminen
- tarkkaile, että kaikilla on kyyti jäähallilta kotiin
- kuljettajan kiittäminen

Vanhempien osallistuessa joukkueen pelimatkoille ja turnauksiin on heidän kanssaan syytä sopia selväksi etukäteen matkan aikana vallitsevat pelisäännöt. Yön yli kestäviä ottelumatkoja ajatellen kannattaa ottaa esiin ja sopia alkoholin käyttöön liittyvät säännöt. Menettely on tärkeää ennen kaikkea lasten kannalta. Vanhemmat matkustavat joukkueen mukana, ja tällöin heidät mielletään joukkueen ja seuran edustajiksi.

Kansainväliset ottelut ja turnaukset

Ulkomailla IIHF:n alaista seuraa vastaan pelattavaa ottelua varten täytyy liiton jäsenseuran hakea ottelulupaa Suomen Jääkiekkoliitolta, jonka seura tekee SJL:n ohjeiden mukaisesti, seurapalvelusivujen kautta: www.finhockey.fi/palvelut/palvelusivusto/

Ottelulupa kotiotteluun IIHF:n alaisen seuran kanssa on haettava samalla tavoin, seuran toimesta seurapalvelusivujen kautta. Suomeen saapuvalla joukkueella on oltava oman maansa liiton lupa, ennen kuin Suomen Jääkiekkoliitto myöntää otteluluvan.

Kansainvälinen ottelulupa tulee olla olemassa ennen erotuomarien tilaamista otteluun. Erotuomari-kerho ei toimita tuomareita jos kansainvälistä ottelulupa ei ole.

Ottelu IIHF:ään kuulumattoman joukkueen kanssa on sallittu vain IIHF:än ja liiton luvalla. Ottelulupa on anottava liitolta vähintään kolme kuukautta ennen ottelua.

E- ja siitä nuoremmat juniorijoukkueet voivat liiton kirjallisella luvalla kilpailukauden aikana matkustaa ulkomaille edellyttäen ettei se häiritse alueen kilpailutoimintaa.

SJL:n maksutaulukosta selviää erilaisten maksujen sekä seuraamussakkojen suuruus.

www.finhockey.fi/kilpailutoiminta/kilpailusaannot/

Ulkomaille suuntautuvia turnausmatkoja suunniteltaessa on hyvä ensin miettiä niiden tarpeellisuutta suhteutettuna esimerkiksi kustannuksiin. Ulkomaille suuntautuvan matkan järjestelyt on syytä aloittaa hyvissä ajoin ennen matkustusajankohtaa. Kannattaa miettiä, olisikoärkevintä perustaa oma työryhmä valmistelemaan matkaa ja jakamaan järjestelyihin kuuluvia tehtäviä. Työryhmässä voi olla mukana joukkueen ulkopuolisiakin henkilöitä, joilla on kokemusta kohdemaasta tai vastaavien matkojen järjestämisestä. Matkasta kannattaa laatia oma budjetti, joka yhteisesti hyväksytään.

Ulkomaille suuntautuvaan ottelumatkaan liittyviä huomioitavia asioita

- matkan tarpeellisuus
- matkakohteen valinta
- matkan rahoitus (huomioi että kaikilla ei ehkä ole varaa lähteä)
- vastuullisen johtajan nimeäminen (ellei joukkueenjohtaja)
- passit ja viisumit
- seura anoo kansainvälisen otteluluvan seurapalvelusivujen kautta

- ❑ vakuutukset
- ❑ matkasuunnitelma
- ❑ matkaliput, kuljetus, yöpymiset, ruokailut
- ❑ matka-apurahojen anominen
- ❑ loma-anomukset koulusta
- ❑ säännöt matkalle (Joukkueen ja seuran edustajana maailmalla)
- ❑ turvallisuusohjeet
- ❑ päiväohjelmat
- ❑ matkan muu ohjelma kuin kilpailutoiminta (mahdollisuus tutustua vieraan maan kulttuuriin ja kansaan lähemmin esim. vierailujen, paikallisten tapojen havainnoimisen sekä ruuan kautta)

Joukkueenjohtaja ja turnaukset

Turnauksen järjestäminen

Turnauksen järjestäminen vaatii paljon työtä. Joukkueenjohtajan on syytä huomioida, että kovasta innostuksesta ja halusta huolimatta itse ei ehdi tehdä eikä pysty tekemään kaikkea. Turnauksen järjestämistä varten kannattaa perustaa oma työryhmänsä. Joukkueenjohtaja tai tehtävään erikseen valittu henkilö toimii turnaustyöryhmän johtajana ja vastaa, että kaikki olennaiset asiat tulevat huomioonotetuksi ja hoidetuksi. Turnausta varten kannattaa laatia oma toimintasuunnitelma ja budjetti. Turnauksen onnistumisen edellytys on hyvin suunniteltu toiminta ja laaja työnjako. Turnausta varten tarvitaan aina SJL:n lupa, jonka seura anoo ohjeiden mukaisesti seurapalvelusivujen kautta.

Tehtäviä ennen turnausta

- keskustele seuran turnauksista vastaavan kanssa järjestelyistä
- seura anoo turnausluvan seurapalvelusivujen kautta
- nimeä vastuuhenkilöt (turnausjulkaisu, lääkintä, ottelutoimitsijat, toimisto, kioski)
- kouluta vastuuhenkilöt
- jaa työvuorolistat
- organisoi vastuuhenkilöiden kanssa kioski, arpajaiset, oheista-
pahtumat, jne.
- perusta kilpailutoimisto: opastus, henkilökunta, pöytäkirjan pitä-
jät, tulostaulun hoito, kuulutus, rangaistusaitiot
- varaa jäät
- varaa tuomarit
- hanki turnaukselle päätukija (huomioi mahdolliset seuran aset-
tamattamat velvoitteet vanhoja yhteistyökumppaneita kohtaan)
- hanki majoitus- ja ruokailutarjoukset
- suunnittele turnauksen tiedotus: turnausjulkaisu, lehdistö, radio,
kirjeet, puhelinsoitot, jne.
- joukkueiden hankinta (sopivan tasoisia, eri alueilta -> vaihtelu)
- kansainvälinen pelilupa (seura anoo), jos ulkomaisia joukkueita
- tee otteluohjelma
- hanki palkinnot
- sovi vahtimestarin kanssa pukuhuonejärjestelyistä
- sovi jäänajoaikataulu
- laadi turnaussäännöt (huomioi kilpailusääntöjen määrittelemät
rajoitukset, tietyistä asioista ei voi poiketa omilla säännöillä)
- järjestä turnaukselle jury mahdollisia riitatilanteita varten
- hanki tarvittavat välineet (viirit, pöytäkirjat, kiekot jne.)
- tiedota vierailevia joukkueita kaikesta heidän kannaltaan olen-
naisista asioista.

Tehtäviä turnauspäivänä

- jos toimit turnauksen johtajana, älä ota mitään muuta tehtävää
vaan toimi turnauksesta yleisesti vastaavana ja vastuussa ole-
vana henkilönä
- ole koko ajan tavoitettavissa eri asioissa esiin tulevien ongelmien
varalta
- ole ajoissa paikalla
- varmista pukuhuoneet ja jäänajoaikataulu
- vastaanota joukkueet
- tiedota vieraiden varusteiden säilytys
- varmista vielä toimihenkilöt
- tervehdi tuomarit
- kannusta joukkueitasi
- jaa turnauspalkinnot.

Tehtäviä turnauksen jälkeen

- hyvästele vierasjoukkueet
- kiitä kaikkia turnaukseen eteen työskennelleitä
- kiitä tukijoita
- hyväksy tuomareiden palkkiot
- hoida tulospalvelu
- tiedota seuralle turnauksen sujumisesta
- laskuta yhteistyökumppaneita
- hanki palaute, kritiikki ja kehitysideat

Turnauksen aikana on oheisohjelmien avulla erinomainen mahdollisuus edistää joukkueen ja seuran toimintaa. Voitte yhdistää urheilua ja yhteiskunnan muita osa-alueita tempauksilla ja ohjelma-numeroilla. Voitte viestittää teille tärkeistä asioista ympäristölle kutsumalla paikan päälle vieraita kuuntelemaan ja tutustumaan toimintaan. Omat yhteistyökumppanit ja tukijat kannattaa muistaa turnausten oheisohjelmaa suunniteltaessa.

Vierasturnaukseen osallistuminen

Vierasturnausmatkalla joukkueenjohtaja toimii matkanjohtajana ja vastuuhenkilönä kuten normaaleillakin vierasottelumatkoilla. Hän hoitaa matkan järjestämiseen liittyvät käytännön valmistelut kaikkine matka-, ruokailu ja yöpymisvarauksineen sekä matkasuunnitelman tekoineen.

Mietittäessä turnauksiin osallistumista tulee tarkastaa seuran mahdollisesti antamat ohjeet turnauksista. Joukkueiden toimintaa on saatettu turnausten kalleuden vuoksi rajoittaa esimerkiksi niihin osallistumisten määrällä. Seura on voinut esimerkiksi ilmoittaa määrän, kuinka moneen turnaukseen joukkue voi kauden aikana osallistua.

Joukkueen taloudellinen tilanne voi usein ratkaista, voidaanko turnaukseen tai turnauksiin osallistua kauden aikana. Oikeudenmukainen tapa on sopia ennen kauden alkua palaverissa, montako turnausta tai vierasleiriä joukkueen budjettiin sisällytetään. Tällä voidaan kontrolloida joukkueen kustannuksia ja välttää osaltaan muun muassa harrastuksen tulemistä liian kalliiksi. Näin mahdollistetaan kaikille lapsille ja nuorille mahdollisimman tasapuolinen mahdollisuus osallistua toimintaan.

Kaikkein nuorimpien joukkueiden kanssa voi vastaan tulla monia lasten ikävaiheeseen liittyviä ongelmia. Joukkueen matkustaessa vieraalle paikkakunnalle yöksi, on kyseessä sitten turnausmatka tai leirimatka, voi matka olla joillekin lapsille ensimmäinen yö poissa kotoa ilman äitiä tai isää. Pyri kartoittamaan tilannetta hieman etukäteen erityisongelmien osalta. Kysele vanhemmilta lasten aikaisemmista kokemuksista vastaavissa olosuhteissa. Varaudu vähintäänkin koti-ikävän torjuntaan matkustusolosuhteissa, jotta voisit auttaa pelaajia saamaan myönteisiä kokemuksia matkasta. Nämä ensimmäiset kokemukset ovat tärkeitä, ja ollessaan positiivisia ne kannustavat ja rohkaisevat heitä osallistumaan uudestaan. Matkat ovat nuorille kasvun mahdollisuuksia itsenäistymisen tiellä.

Joukkueen tilaisuudet, oheistapahtumat ja virkistystoiminta

Joukkueen yhteiset tilaisuudet ovat tärkeitä yhteishengen luoja ja erinomaisia mahdollisuuksia viettää mieleenpainuvia hetkiä yhdessä koko joukkueen kanssa. Vapaamuotoisiin illanviettoihin on hyvä varautua järjestämällä hieman myös ”virallista” ohjelmaa, kun ihmiset ovat iloisella ja vastaanottavaisella tuulella. Ne ovat myös sopivia paikkoja osoittaa kiitollisuutta ansioituneille joukkue- ja seuraihmisille.

Sopivin väliajoin toimintasuunnitelman ohjaamana sekä tarvittaessa lyhyemmälläkin varoitusaajalla on hyvä istua alas keskustelemaan menneestä, tarkastelemaan ajankohtaisia ja luotaamaan tulevaa. Joukkueenjohtajan tehtävä on hoitaa tilaisuuksien koolle kutsumisen ja käytännön järjestelyt. Yhteisiä tilaisuuksia voi pitää saunaillan tai vaikka pikkujoulujen merkeissä. Tilaisuuksiin voi ideoida myös jääkiekkoon täysin liittymätöntäkin ohjelmaa, joka tukee viihtymistä. Normaalityönnästä poikkeavalla ohjelmalla voi opettaa monia uusia asioita ja avata näkökulmia elämän muihin tärkeisiin arvoihin.

Päätäjäsissä kannattaa käydä kauden tapahtumat tiivistetysti läpi ja esittää kiitokset toiminnassa mukana olleille. Yleisen tavan mukaan niissä myös palkitaan ansioituneet ja annetaan tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Kannattaa muistaa, että jokainen joukkueeseen kuullunut on kantanut oman merkittävän kortensa yhteiseen kekkoon ja ansaitsee vähintäänkin kunnan kiitoksen silmästä silmään ja reilun kädenpuristuksen.

Joukkueenjohtajatiedon välittäjänä, suhdetoiminnan järjestäjänä ja ongelmien ratkaisijana

Viestintä

Kertoo joukkueen vireestä

Joukkueen sisäinen viestintä kertoo sen koko toiminnan vireestä ja elinvoimaisuudesta. Moni joukkue toimii paremmin ja monipuolisemmin kuin se tulee kertoneeksi. Hyvällä sisäisellä viestinnällä voidaan vahvistaa ylpeyttä tasokkaasta toiminnasta, jota on yhdessä saatu aikaan.

Sisäinen viestintä on enemmän kuin tiedottamista, jolla asiat saadaan sujumaan. Se myös vahvistaa vapaaehtoisten ihmisten joukkoon kuulumista, yhteisten asioiden jakamista ja mahdollisuutta vaikuttaa. Hyvin toteutettu viestintä lisää jäsenten tyytyväisyyttä. Se ruokkii mielenkiintoa ja aktiivisuutta sekä auttaa saavuttamaan tavoitteita.

Kokemukset yhdessä aikaan saaduista tapahtumista palkitsevat ja antavat hyvän syyn tulla mukaan uudestaan. Ajattelemattomasti hoidettu tai hoitamatta jätetty viestintä aiheuttaa pahaa mieltä, vähentää halua osallistua ja hajottaa seuran ryhmähenkeä. Heikosti viestivä joukkue ei saa aikaan sitä, mikä sille muuten olisi mahdollista.

Viestintä on jakamista

Viestintä on tavoitteellista toimintaa, johtamista ja jatkuvaa vuorovaikutusta sekä joukkueen toimintaan vaikuttavien asioiden seuraamista ja arviointia. Tiedon jakaminen niille, joille sillä on merkitystä, on perusasia.

Yhtä tärkeää on jakaa käsityksiä siitä, mikä itse kullekin on antoisaa tai tavoiteltavaa, mikä ei. Seuran viestintä on parhaimmillaan joukkueen jäsenten aktiivista kuuntelemista sekä uuden oppimista. Kuunteleminen on viestinnässä ja johtamisessa tärkeä taito, jota kannattaa kehittää. On viisasta tunnustella uusien ajatusten ja esitysten vastaanottoa etukäteen ja myös ottaa palaute huomioon.

Uudet ideat syntyvät erilaisten ihmisten vuorovaikutuksessa. Kenelläkään ei yksinään ole sellaista tietomäärää, kokemusta tai näkemystä, että se pelkästään riittäisi saamaan aikaan hyvää toimintaa seurassa. Kaikesta ei voi eikä tarvitse olla yhtä mieltä, mutta onnistunut seuraviestintä hakee aina mahdollisuuksien mukaan jäsenten yhteisiä etuja ja mielenkiinnon kohteita.

Hyvä sisäinen viestintä

- innostaa mukaan
- jakaa käyttökelpoista tietoa
- tehostaa toimintaa
- luo ryhmähenkeä ja hyvää mieltä
- nostaa esiin ideoita
- tekee tilaa keskustelulle

Oletko hyvä viestijä?

- osaat kuunnella
 - vastaat mielelläsi kysymyksiin
 - näet jäsenet voimavarana
 - haet uutta tietoa
 - haluat jakaa löytämäsi
 - kehität kertojan taitojasi
 - kokeilet uusia keinoja
-

Sisäinen viestintä kokoaa joukon

Hyvä sisäinen viestintä varmistaa, että kaikki joukkueeseen kuuluvat voivat osallistua toimintaan täysipainoisina ja tasaveroisina jäseninä. Selkeällä ja yleistajuisella kielenkäytöllä taataan asioiden perillemeno erilaisille vastaanottajille. Kaikki myös saavat hyvissä ajoin tarvitsemansa tiedot ja voivat esittää omia näkemyksiään jo asioiden valmisteluvaiheessa.

Osallistuminen joukkueen johtoon ja muihin vastuullisiin tehtäviin on palvelutehtävä. Kuuntelemisen haaste on sitä suurempi, mitä vastuullisemmassa tehtävässä henkilö toimii. Hyvä viestijä on valmis ottamaan vastaan uusia ajatuksia ja niiden esittäjiä.

Ihmiset eivät enää ilmaannu talkoisiin sankoin joukoin vain velvollisuudesta. Jos onnistutaan kertomaan, miten hauskaa yhdessä tekeminen voi olla ja miten erilaiset vahvuudet voivat tuottaa ilahduttavia tuloksia, osallistuminen alkaa jo houkutella. Moni kaipaa elämäänsä juuri mielekkyyttä ja mutkatonta yhteenkuuluvuuden tunnetta, jota seuratoiminta parhaimmillaan tarjoaa.

Viisaasti viestivä joukkue ymmärtää ihmisten erilaisia elämäntilanteita ja myös perheen tai työn vaatimuksia. Vaikka vuorokausi tai viikko on jokaiselle yhtä pitkä, käytännössä mahdollisuudet päättää omasta ajankäytöstä – ainakin lyhyellä aikavälillä – vaihtelevat melkoisesti. Jos välillä vetäytyy hoitamaan pientä lasta tai ikääntyviä vanhempia, paluuta seuratoimintaan voi helpottaa viestinnällä. Seuratoiminta luo myös turvaverkkoja. Harrastus yhdistää perheitä ja lapsia toisiinsa, myös lasten vanhemmat tutustuvat toisiinsa ja saattavat käytännöllisten kuljetusratkaisujen ja kierrätettävien varusteiden lisäksi löytää samanhenkisiä ystäviä. Tuttujen kesken on helpompi sopia pelisäännöistä vaikka lasten kotiintuloajoille tai kisareissujen eväille.

Joukkueenjohtaja tiedon välittäjän

Tiedottamiseen ei useinkaan kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Joukkueenjohtajat tekevät sitä kuitenkin jatkuvasti, ja se on yksi joukkueenjohtajan tärkeimmistä tehtävistä. Tiedottaminen on asia, joka ei ikinä missään organisaatiossa ole täydellistä eikä valmista vaan siitä tuntuu löytyvän aina parantamisen varaa. Tiedon välittäjänä joukkueenjohtaja on erittäin keskeisessä asemassa, sillä eri lähteistä tuleva tieto kulkee hänen kauttaan niin joukkueen sisälle kuin ulkopuolellekin.

Tiedottamisessa on syytä kiinnittää huomiota niihin keinoihin ja välineisiin, millä viestitään ja miten viesti esitetään. On pohdittava, onko jossain tietyssä tilanteessa suora puhekontakti tehokkaampi ja perustellumpi kuin kirjallinen viesti. Joukkueenjohtajan oma asenne ratkaisee usein pitkälti, meneekö viesti perille ja ennen kaikkea saako se aikaan halutun vaikutuksen. Positiivisella ja kannustavalla otteella saat muutkin innostumaan ja sisäistämään viestin sisällön ja merkityksen. Avoimuudella ja rehellisyydellä voitat luottamuksen.

Tiedottamisen tulee olla aktiivista, jatkuvaa, määrätietoista ja johdonmukaista. Viestin teho heikkenee sitä mukaa, mitä suurempi on vastaanottajien määrä ja mitä kauempana viestin vastaanottaja on sen lähettäjästä.

Tiedottamisen ajankohdan tulee olla sopivasti valittu. Tulevasta tapahtumasta on tiedotettava hyvissä ajoin etukäteen, jotta viestin välittämiseksi ja vastaanottamiseksi sekä viestissä välitetyille toivotulle toiminnalle jää riittävästi aikaa. Mikäli tapahtuma vaatii jälkitiedottamista, tulee senkin ajoittamista miettiä. Esimerkiksi työryhmän muistio kirjoitetaan heti tapaamisen jälkeen puhtaaksi ja postitetaan välittömästi ryhmän jäsenille. Tällöin jokainen voi vielä tarkastaa muistiosta tapaamisessa sovitut asiat ja tehtävät. Toinen vaihtoehto on, että muistio postitetaan viikkoa ennen seuraavaa tapaamista jäsenille, jolloin se toimii sopivasti tulevan tapaamisen johdatteluna ja orientoijana.

Etsi vastaukset seuraaviin kysymyksiin tiedotusta suunnitellessasi. Ne auttavat hahmottamaan tehokasta ja osuvaa tiedottamista ja helpottavat saavuttamaan vastaanottajan:

- Minkä vuoksi tiedotetaan?
- Milloin tiedotetaan?
- Missä tiedotetaan?
- Mitä tiedotetaan?
- Kuka tiedottaa?

Tiedottamistapoja

- sovitut tapaamiset, vierailut
- puheet
- käytäväkeskustelut
- puhelin, tekstiviesti, sähköposti

- seuran- ja joukkueen nettisivut
- facebook, twitter , whatsapp jne.
- seuran toimiston ilmoitustaulu ja lokerot
- vanhempainillat, kokoukset
- jaettavat monisteet, kirjeet, raportit, muistiot, tiedotteet, vuosikertomukset
- sisäinen ja ulkoinen tiedotuslehti
- muut lehdet, mainonta
- jäähallin ilmoitustaulut
- radio, televisio
- avajaiset, pikkujoulut, päättäjäiset
- tiedotustilaisuudet

Tiedottamisessa tulee pyrkiä selkeään ja ytimekkääseen esitykseen. Turhan pitkillä ”jaarituksilla” vastaanottaja saattaa väsähtää ja hyvä viesti hukkuu liikaan materiaaliin.

Joukkueenjohtajan tulee käyttää viestintätaitojaan ristiriitojen ehkäisemiseksi ja erilaisten tilanteiden hallitsemiseksi. Ristiriidat syntyvät usein puutteellisesta tiedosta, jolloin ihmiset joutuvat arvailemaan asioiden oikeaa tilaa. Tällöin huhut leviävät ja niiden korjaaminen vaatii suuria ponnisteluja. On helpompaa tiedottaa ajoissa etukäteen kuin korjata levinneitä huhuja jälkeenpäin!

***HYVÄ tiedotus ON
AKTIIVISUUTTA!***

Verkostoituminen

Joukkue on oman toimintansa sekä toimijoidensa kautta yhteydessä lukuisiin eri tahoihin monilla eri tavoilla. Nämä moninaiset yhteydet muodostavat joukkueelle elintärkeän verkoston, jonka kautta se hankkii toiminnalleen edellytyksiä olla olemassa ja kehittyä. Verkostoitumisessa tulee huomioida seuran ohjeet ja toimintatavat.

Yksi mahdollisuus jäsentää monimutkaista suhteiden verkostoa on peilata joukkueen toimintaa sen sidosryhmien kautta.

Jääkiekkjoukkueella on paljon sidosryhmiä, joilla on sekä odotuksia että velvollisuuksia sitä kohtaan. On tärkeää, että sidosryhmät saavat hoitamiaan panostuksia vastaan vastineen odotuksilleen.

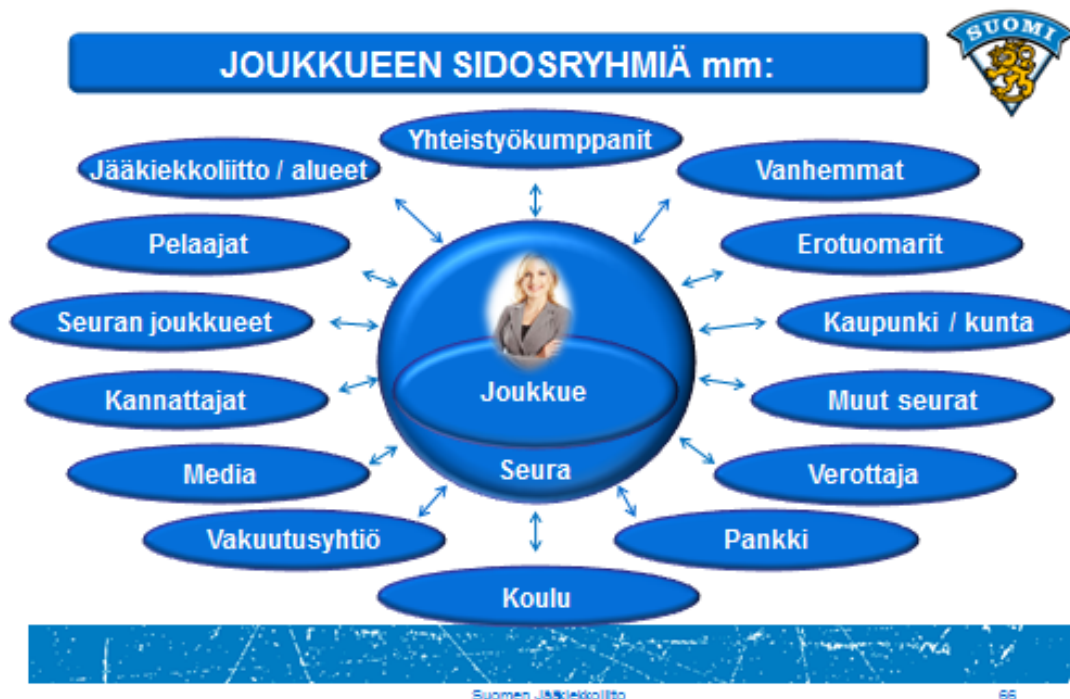
Sidosryhmien odotukset voivat pohjautua tarkasti valmisteltuihin sopimuksiin (Huom! seuran ohjeet) tai

vapaampiin yleisiin odotuksiin. Esimerkiksi tavarantoimittajat odottavat, että seura (joukkue) hoitaa laskunsa. Sidosryhmien odotuksiin vastaamisen tulee olla joukkueenjohtajalle ja koko joukkueelle tärkeä osa toimintaa. Mieti oman joukkueesi sidosryhmiä sekä niiden panoksia ja odotuksia toimintaanne kohtaan.

Yksi tärkeimpiä tehtäviä joukkueen suhdetoiminnan järjestämisessä on toiminnan turvaavien taloudellisten resurssien hankinta, seuran ohjeiden mukaisesti. Joukkueen täytyy löytää sellaisia sidosryhmiä, jotka ovat valmiita satsaamaan sen toimintaansa tarvitsemat varat. Varainhankinnassa hyvän pohjan luovat joukkueeseen kuuluvien jäsenten omat jo olemassa olevat suhdeverkot. Kumppanuus tarkoittaa parhaimmillaan win-win tilannetta, jossa molemmat osapuolet hyötyvät haluamallaan tavalla. Yhteistyökumppanuutta tulee vaalia kauden aikana kontakteilla eri tavoin.

Juniorijääkiekkoilussa merkittävimmäksi sidosryhmäksi varainhankinnan kannalta on muodostunut vanhempien ryhmä, jonka tulee huomioida mm. verolait ja seuran ohjeet.

Esimerkki joukkueen mahdollisesta sidosryhmäkentästä



Joukkue ja muut seurat

Ajan kuluessa joukkueessa pitempään toimivat oppivat tuntemaan toisensa eri seurojen ”aktiivien” kanssa. Pelaajat tuntevat toisensa, joukkueenjohtajat toisensa, ja myös pelaajien vanhemmista monet oppivat tuntemaan toisten joukkueiden vanhemmat. Joukkueiden välistä tiivistä yhteistyötä tulee lisätä, mahdollisuuksien mukaan.

Vaikka joukkueet ovatkin vastakkain kilpailumielessä, tulee omissa toimintatavoissa muistaa, miten paljon hedelmällinen, ystävällinen, iloinen ja reilu toiminta antaa hyviä kokemuksia ja muistoja, joskus jopa elämänpituisia ystäviä. Kohtelee vierainasi pelaavia joukkueita hyvin ja auttavaisesti. Silloin jätät heille hyvän muiston joukkueestasi, seurastasi ja kotikaupungistasi.

Eri alueilla toimivien seurojen yhteystiedot, sarjaohjelmat ja turnaukset löytyvät Internetistä Jääkiekkoliiton kotisivuilta osoitteesta <http://www.finhockey.fi>

Joukkue ja koulu

Juniorijoukkueissa jääkiekkoa harrastavat lapset ja nuoret käyvät päivittäin koulua. Joukkueen tulisi pystyä tukemaan heitä koulunkäynnissä sekä osoittamaan kiinnostusta ja välittämistä heidän koulumenestystään kohtaan. Jääkiekkoharrastus ja koulu voivat tukea toisiaan ja auttaa selviytymään monista vastaan tulevista haasteista. Asia on otettava esille ja siitä on keskusteltava esimerkiksi valmentajien ja pelaajien yhteisissä palaverissa. Koko joukkueen johtoryhmä voi yhdessä pohtia, miten koulunkäyntiä voitaisiin edistää joukkueen toiminnan yhteydessä. Esimerkiksi hyväksi todettu tapa on sopia pelimatkoille, linja-autoon yksi tunnin mittainen aika, jolloin linja-auto rauhoitetaan opiskelua varten. Tänä aikana annetaan kaikille rauhallinen mahdollisuus tehdä koulutehtäviään.

Ristiriitojen ratkaiseminen ja johtamisen ongelmatilanteet

Joukkueen toiminnassa esiintyy silloin tällöin ongelmia ja vastaan voi tulla hyvinkin odottamattomia tapahtumia. Joukkueenjohtajan on helpompaa kohdata vaikeudet, jos niihin on pystytty jollain tavoin valmistautua etukäteen.

Ongelmatilanteiden käsitteleminen ja ratkaiseminen sujuu luontevasti, tehokkaasti sekä kaikki osapuolet reilusti huomioonottavasti, kun niihin suhtautuu oikein sekä valmistautuu riittävästi etukäteen. Ongelmia ei saa missään tapauksessa sivuuttaa. Niitä on pystyttävä käsittelemään mahdollisimman nopeasti niiden esiintymisen jälkeen. Tällöin tilanne ei pääse kehkeytymään pahemmaksi eivätkä epätietoisuus ja huhut laajenna ongelmaa. Hankalissa asioissa joukkueenjohtajan ei kannata aina yrittää ratkaista tilannetta yksin vaan hänen pitää pyytää apua ja neuvoa seuran nimeämältä henkilöltä. Joukkueenjohtajan tavatessa muita jääkiekon parissa toimivia ihmisiä kannattaa keskustella siitä, millaisia ongelmia heillä on esiintynyt ja miten he ovat niistä selviytyneet. Vaihtamalla kokemuksia saa hyviä vinkkejä, joita voi myöhemmin soveltaa.

Joukkue kohtaa usein ongelmia seuraavissa asioissa:

- toimihenkilöiden roolit ja vastualueet ovat epäselviä
- roolien ja vastualueiden epäselvyyksien seurauksena on hoitamattomia tehtäviä, turhautumista ja konfliktitilanteita
- yhteinen vastuun kantaminen
- ihmisten erilaiset valmiudet yhteistyöhön
- tiedon kulkeminen
- vanhempien ristiriitaiset, harrastukseen kohdistuvat odotukset
- pelaajien erilaiset tavoitteet
- yksilön tavoitteet ristiriidassa joukkueen tavoitteiden kanssa
- tavoitteiden ja mahdollisuuksien ristiriita
- käyttäytymisongelmat, ”hankalat” pelaajat, sääntöjen noudattamattomuus
- kritiikin kestättömyys – herkkänahkaisuus

Joukkueen johtamisessa usein koettuja käytännön ongelmia:

- vastaaminen ihmisten moniin pyyntöihin ja vaatimuksiin
- ajankäyttö harvoin itse suunniteltua tai omassa kontrollissa
- tehtävää hoidetaan palkkatyön jälkeen, mikä johtaa väsymykseen
- tehtävä on monella tavoin ihmisiin vaikuttamista, jossa käskyt ja määräykset ovat useimmiten harvinaisia
- toimiminen hyvin erilaisten ihmisten kanssa, joilla on monesti vahvasti erilaiset mielipiteet
- tiedon etsimisen ja sen välittämisen vaikeus, verbaalisen viestinnän hallitsevuus
- toiminta on pirstaleista. Se on täynnä keskeytyksiä, pieniä päätöksiä ja asioita, jotka saattavat tuntua muista ajanhukalta.
- joukkueenjohtajalla on annettavanaan harvoin selkeitä ja valmiita vastauksia

Toimiessamme yhteisössä tekemisiämme ohjaavat monet erilaiset vaikuttimet ja motiivit. Niiden merkitys ja painoarvo riippuvat ympäristöstä, ihmisistä, tilanteista ja monista muista tekijöistä, joita voi olla vaikeaa määrittellä aina yksityiskohtaisen tarkasti. Jokaista ihmistä ohjaa osaltaan hänen elämänsä ja kokemuksensa. On syytä muistaa, että meillä on kapasiteettia oppia jokapäiväisistä kokemuksista ja asioihin oikein suhtautumalla elämä voi olla elinikäistä oppimista.

On hyvä tiedostaa ihmisen toimimisen ja tavoitteiden motiivit tai motiivien taustalla olevat vaikuttimet voivat vaihdella suuresti hänen toimiessaan eri organisaatioissa tai jopa samassa organisaatiossa mutta eri rooleissa. Esimerkiksi henkilön toimiessa samanaikaisesti joukkueenjohtajana tai valmentajana ja pelaajan vanhempana hänen toimintaansa ja motiiveihinsa vaikuttavat näiltä eri taholta tulevat tekijät.

Kun haluat ratkaista ristiriitoja yhteistyössä ja hyvässä hengessä, muista

- kuunnella,
- yrittää tosissaan myös ymmärtää,
- katsella asiaa vastapuolen näkökulmasta ja
- olla valmis avoimeen keskusteluun.

Joukkueenjohtaja ja vanhemmat

Joukkueenjohtaja toimii vanhempien ryhmän organisoijana joukkueen toimintaan. Hän myös edustaa vanhempia eri sidosryhmien kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa.

Lasten jääkiekkoharrastuksen jatkuessa vuosia siitä tulee olennainen osa lasten ja koko perheenkin elämää. Harrastus ottaa osan vapaa-ajasta ja keskusteluista, tuoden kuitenkin parhaimmillaan yhteistä aikaa koko perheelle.

Juniorijääkiekkjoukkueessa vanhempien roolista tulee merkittävä. Heidän asemansa joukkueiden taustalla toiminnan tukijoina ja rahoittajina on elintärkeä. Vanhemmat voidaan nähdä syystä monien joukkueiden tärkeimpänä sidosryhmänä. Heidän panoksensa on välttämätön jääkiekon paikallisessa ja valtakunnallisessa ylläpitämisessä sekä kehittämisessä.

Suuren vastuun kantajina ja tavoitteiden saavuttamisen tukijoina vanhemmat asettavat joukkueita ja seuroja kohtaan myös paljon odotuksia ja vaatimuksia. Heidän roolinsa eri joukkueiden mukana muuttuu lasten iän myötä selkeästi. Ovatko joukkueet ja seurat valmiita hyödyntämään vanhempien panoksen ja vastaamaan omalta osaltaan heidän asettamiinsa vaatimuksiin? Kasvaako yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta positiivinen kehä? Nämä kysymykset tulevat vaikuttamaan toimintaan riippumatta siitä, otetaanko niitä esille ja pohditaanko niitä määrätietoisesti ratkaisua hakien.

Vanhempien odotuksiin vastaaminen edellyttää joukkueelta ja seuralta vanhempien mielipiteiden määrätietoista kuulemistä. Vanhempia on kuultava oma-aloitteisesti. Heidän mielipiteitään on tarvittaessa karotettava. Vanhempien näkökantoja voidaan kerätä keskustelujen muodossa tai myös kirjallisena kyselyinä. Tärkeää on, että saatu palaute käydään läpi ja sen pohjalta keskustellaan perusteellisesti toiminnan ja odotusten suhteesta. On myös mietittävä, millaisiin toimenpiteisiin palaute johtaa.

On tärkeää, että vanhempien kanssa käydään keskustelua heidän haluamistaan jääkiekkoon liittyvistä asioista. Ilman tätä keskustelua urheilullisen toiminnan taustalla olevat tunteet saattavat purkautua joukkueen toiminnalle kielteisellä tavalla. Joukkueenjohtajan tulee johtaa tätä keskustelua vanhempainilloissa. Joukkueen valmentajien on hyvä osallistua tähän keskusteluun. Joukkueen ilmapiirin kannalta on paljon merkitystä sillä, kuinka avoimesti asioita käsitellään. Sillä on suuri vaikutus vanhempien suhtautumiseen ja niiden käsittelyyn.

Vanhemmat joukkueen toiminnan tukena

Joukkueenjohtajan tärkeimpiä haasteita on vanhempien työn organisoiminen ja hyödyntäminen. Joukkueen vanhemmista löytyy monien alojen ja asioiden asiantuntijoita ja ammattilaisia.

Vanhempien rooli joukkueen toiminnassa voi konkretisoitua esimerkiksi toiminnan suunnittelussa, tavoitteiden määrittelyssä, tapahtumien järjestämisessä, tiedotuksessa, resurssien keräämisessä, ongelmien ratkaisemisessa ja koulutuksen järjestämisessä. Kasvatuksellisessa ohjauksessa vanhemmat voivat tukea omalla toiminnallaan joukkueen kasvatuksellisia periaatteita. Käytännössä vanhempien rooli joukkueen tukemisessa voi olla monen muotoista sen mukaan, millaiset ovat joukkueen tarpeet ja vanhempien voimavarat.

Vanhemmat ovat tiukoissa taloudellisissa raameissa toimiville joukkueille ja seuroille korvaamaton apu niiden käytännön toiminnan mahdollistajina. Vanhemmat toimivat joukkueenjohtajina, huoltajina, rahastonhoitajina, otteluiden toimitsijoina ja kioskin pitäjinä sekä monissa muissa erilaisissa toiminnan mukana tulevilla tehtävillä. Vanhemmat voivat osallistua joukkueen ja seuran toiminnassa sekä kehittämisessä erilaisiin työryhmiin, esimerkiksi mahdollisen taloustyöryhmän toimintaan.

Vanhempien suhde joukkueeseen

Kausi aloitetaan kutsumalla kokoon vanhemmat ja käymällä läpi tulevan kauden toimintasuunnitelma, tapahtumakalenteri sekä varainhankintasuunnitelma. On hyvä rauhassa selvittää, mitä tuleva kausi yleensä tarkoittaa vanhempien näkökulmasta. Vanhempien täytyy kokouksessaan hyväksyä tulevan kauden budjetti, koska he yhteisesti vastaavat sen toteutumisesta.

Ennen kauden virallista käynnistymistä käytävässä palaverissa vanhemmat pystyvät etukäteen näkemään, mihin tulevat sitoutumaan, ja motivoituminen tulevaan toimintaan on parempaa. Vanhempien informointi riittävän ajoissa etukäteen on erityisen tärkeää nuorimpien aloittavien joukkueiden osalta. Näissä joukkueissa vanhemmilla ei vielä ole selkeää kuvaa toiminnasta ja sen vaatimista edellytyksistä.

Kun joukkueeseen saapuu uusi pelaaja, tulee joukkueenjohtajan perehdyttää hänen vanhempansa joukkueen ja seuran toimintaperiaatteisiin ja -tapoihin.

Yksi joukkueenjohtajan haasteista on tiedottaminen joukkueen ja seuran toiminnasta vanhemmille. Vanhemmat haluavat tietää ja heidän tuleekin tietää, miten heidän lastensa toimintaympäristö on järjestetty. Heidän täytyy saada tietoa ja heillä täytyy olla selkeä käsitys toiminnan lähtökohdista ja tavoitteista: Mitä tehdään? Miksi tehdään? Ketkä tekevät? Ketkä ovat vastuussa? Kun vanhemmat ovat tietoisia joukkueen ja seuran toiminnan sisällöllistä, tavoitteista, periaatteista ja arvomaailmasta, heidän on helpompi arvioida toimintaa ja sitä kautta sitoutua toimimaan sen tukena. Mikäli vanhemmat saavat riittävästi tietoa

ja hyväksyvät sen sisällön, he antavat helpommin tukensa joukkueelle ja seuralle.

Lasten harrastus voi olla myös vanhemmille mahdollisuus uuden oppimiseen. Toiminnassa mukana ollessaan vanhemmat tutustuvat toisiin vanhempiin ja heidän lapsiinsa ja saavat sitä kautta uusia asioita elämäänsä. Vanhemmat voivat oppia myös jääkiekon mukanaan tuomista toimintamalleista seuraamalla lasten valmennusta sekä itse taustajoukoissa aktiivisesti toimimalla.

Joukkueen toiminta tulee nähdä lasten kannalta myös hyvänä kasvatuksellisenä ympäristönä. Harrastukset ovat tärkeä ja olennainen osa lasten ja nuorten henkistä kehittymistä. Lapset oppivat toisten kanssa harrastaessaan monia hyviä sosiaalisia taitoja, joita he voivat omassa elämässään hyödyntää.

Jääkiekkojuniori odottaa vanhemmiltaan omaan harrastukseensa liittyen moninaisia asioita. Hän odottaa, että

- häntä tuetaan
- häntä rohkaistaan
- hänet hyväksytään
- häntä lohdutetaan
- vanhemmat ovat käytettävissä
- vanhemmat ovat myönteisiä, vaikeissakin tilanteissa
- vanhemmilla on aikaa kuunnella ja keskustella

Lasten ja nuorten harrastuksessa mukana oleminen on hyvin paljon muutakin kuin kyydin tarjoamista jäähallille ja toiminnan rahoittamista. Se on mukana eloa ja vaatii vanhemmilta fyysisiä ja henkisiä ponnistuksia. Joukkueessa mukana olo voi myös antaa vanhemmille paljon. Se tarjoaa paikan osallistua aktiivisesti lasten ja nuorten harrastukseen. Vanhemmat saavat mahdollisuuden seurata lasten oppimista ja kehittymistä niin iloissa kuin suruissakin.

Usein lapsen aloittaessa harrastuksensa vanhemmat ovat voimakkaasti mukana seuran ja joukkueen toiminnassa. Vuosien myötä vanhempien aktiivisuus joukkueen ”pakollisiin” tehtäviin näyttää usein hiipuvan. Tämä on ymmärrettävää vanhempien omien kiireiden, töiden ja harrastusten vuoksi. Kun perheessä saattaa vielä olla useampia harrastavia lapsia, vanhemmat joutuvat jakamaan aikaansa myös perheen sisällä. Tosiasia kuitenkin on, ettei juniorijääkiekkoilu selviä mittavasta tehtävästään ilman vanhempien aktiivista tukea ja toimintaa.



**HYVIN ORGANISOITU JOUKKUE =
HYVIN JÄRJESTETTY KASVUYMPÄRISTÖ!**

Vanhemmat ja joukkueen ilmapiiri

Jokainen joukkueen jäsen ja joukkueen toiminnassa mukana oleva ihminen vaikuttaa omalta osaltaan joukkueen ilmapiiriin muodostumiseen. Jokainen voi omalla toiminnallaan parantaa ilmapiiriä mutta myös heikentää sitä.

Lasten ja nuorten urheilussa mukana olevien tulisi muistaa, että toimintaa pitäisi toteuttaa juuri LAPSIA ja NUORIA varten, ei vanhempia itseään varten, vaikka heidän osallistumisellaan toki onkin paljon merkitystä. Tämän asetelman tulisi säilyä, ja vanhempia on autettava löytämään omat roolinsa ja ”harrastuksensa” lasten toiminnan tukemisessa. Seuran ja joukkueenjohtajien tulee aloittaa ja johtaa keskustelua vanhempien kanssa lasten urheilun merkityksestä ja ilmiöistä lasten näkökulmasta katsoen. Huomioitava tekijä on se, kuinka tämä näkökulma poikkeaa aikuisten näkökulmasta ja miten se tulee esiin toiminnassa.

Otteluiden ilmapiiri

Otteluiden seuraamisessa joukkueenjohtajan tulisi tarvittaessa ohjata vanhempia kannustamaan ja kokemaan myönteisiä elämyksiä. Vanhempien ei tule yrittää ohjata peliä katsomosta käsin. On luonnollista, että kilpailutilanteessa itse kukin heittäytyy herkästi tunteiden vietäväksi. Riskinä vain on, että tunteet saattavat saada aikaan käyttäytymisessä sellaisia piirteitä, jotka eivät ole lasten toiminnan kannalta rakentavia.

Ilmapiiriin voi vaikuttaa useilla eri tavoilla. Seuraavassa esitetään muutamia tekijöitä, joihin kannattaa kiinnittää huomiota ilmapiirin parantamisessa:

Lapsen ja nuoren itseluottamuksen lisääminen: olemalla suvaitsevainen, antamalla tunnustusta, olemalla oikeudenmukainen ja tasapuolinen, pitämällä lupaukset, olemalla kiinnostunut.

Innostaminen, ei lannistaminen: etsimällä hyviä asioita, näkemällä mahdollisuuksia, huomaamalla yrittäminen, kiittämällä, ohjaamalla positiivisesti.

Ohjaaminen yhteistoimintaan: näyttämällä mallia yhteistyöstä, noudattamalla sääntöjä, huolehtimalla järjestyksestä, kuuntelemalla muiden ehdotuksia.

Kehittämällä tunne-elämää: näyttämällä omia tunteita, käsittelemällä omia tunteita avoimesti, rohkaistamalla ujoja ja hiljaisia, huomaamalla, hyväksymällä.

Kasvattamalla hyviä voittajia ja häviäjiä: opettamalla ymmärtämään vastuu ja velvollisuudet, tukemalla aloitekykyisyyttä ja rehellisyyttä, opettamalla iloitsemaan, opettamalla käsittelemään tappioita.

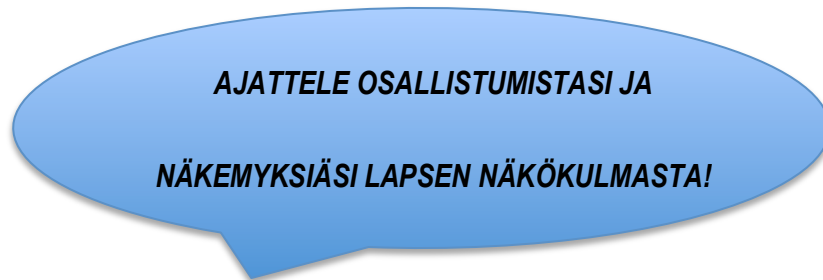
Kunnioita peliä

<http://www.leijonat.fi/kunnioitapelia/j3/>

Ristiriidat

Joukkueen toiminnassa esiintyy ristiriitoja, joskus vanhempien välillä tai vanhempien ja toimihenkilöiden välillä. Vanhempi voi nostattaa keskustelua asiasta tai jopa kritisoida toimintaa äänekkäästi. Joukkueenjohtajan tulee toimia tällöin asiassa ns. välimiehenä ja keskustella molempien osapuolten kanssa tilanteesta. Hän voi tuoda molempien perustellut näkemykset esiin mahdollisimman puolueettomasti. Usein avoimella ja rehellisellä keskustelulla ilman henkilökohtaisuuksiin menemistä voidaan purkaa jännitteitä ja oppia ymmärtämään oman kannan lisäksi myös toista osapuolta. Joukkueenjohtajan tehtävänä on ehkäistä omalla toiminnallaan ylilyöntejä. Tunne-elämykset lasten urheilussa ovat sallittuja ja jopa toivot-

tuja. Ne osoittavat myös arvostusta toimintaa kohtaan sekä sen, että kiinnostus lasten kasvuympäristöä kohtaan on vahva.



Vanhempainpalaverit

Vanhempainpalaverit ovat tilaisuuksia, joihin vanhemmat kokoontuvat miettimään joukkueen toimintaan liittyviä asioita sekä tutustumaan toisiinsa ja vaihtamaan mielipiteitä.

Kun joukkueen johtoryhmä ja joukkueenjohtajat ovat laatineet toimintasuunnitelman ja varainhankintasuunnitelman, on joukkueenjohtajan aika kutsua vanhempainkokous koolle keskustelemaan joukkueen tulevasta kaudesta. Vanhempainkokous voi kokoontua jo aiemminkin päättämään talousraameista, jonka pohjalta kausi- ja varainhankintasuunnitelmaa valmistellaan. Kokouksessa voidaan valita vanhempien edustajat erilaisiin työryhmiin ja suunnitella heidän rooliaan jääkiekkokauden läpiviemisessä.

Vanhempainpalavereiden tavoitteita ovat esimerkiksi seuraavat:

- toimintasuunnitelmasta päättäminen
- joukkueen taloudesta päättäminen
- joukkueen pelisäännöistä sopiminen, pelisäännöt pelaajille että vanhemmille
- tiedon välittäminen - viestintä
- joukkueen tavoitteiden selkiyttäminen ja odotuksista puhuminen
- yhteistyön, yhteisen vastuun ja sitoutumisen lisääminen
- joukkueen rohkaiseminen kohtaamaan ja ratkaisemaan ongelmatilanteet
- toiminnan arviointi, kehittäminen ja tehostaminen

Tilaisuutta suunniteltaessa täytyy riittävän ajoissa etukäteen päättää ja tiedottaa kaikille osallisille tapahtuman aika, paikka, tapaamisen ohjelma ja tavoitteet.

Seuraavista aiheista ainakin osa tulisi toistuvasti ottaa palaverissa esiin vuosittain:

- seuran ja sen junioritoiminnan organisaatio
- seuratoiminnan lähtökohdat, periaatteet ja tavoitteet
Jokaisen vanhemman ja pelaajan pitäisi arvioida oman ajatusmaailmansa sopivuutta seuran ja joukkueen periaatteisiin verrattuna. Kaikkien tiedostaessa etukäteen lähtökohdat sekä toiminnan periaatteet ja tavoitteet voidaan yhteistyön hedelmällisyyttä ja järkevyyttä arvioida rauhassa. Mikäli kaikki osapuolet hyväksyvät toiminnan pohjana olevat toimintaperiaatteet, voi joukkue saavuttaa keskinäisen yhteisymmärryksen eikä konflikteihin joutumiselle kesken kauden ole niin suurta riskiä.
- seuran kilpa- ja harrastetoiminnan painotus
- seuran junioritoiminnan rahoitus
- joukkueen tavoitteet ja säännöt
- joukkueen toimintasuunnitelma ja toimintakertomus
- joukkueen varainhankintasuunnitelma ja -raportti
- joukkueen toimihenkilöiden valinta
- tukiryhmien (talous, talkoot jne.) valinta
- viestintä
- erilaiset käytännön asiat
- ristiriidat ja ongelmat
- vanhempien mielipiteet ja puheenvuorot (vapaa sana), odotukset molemmin puolin
- vanhempien rooli ja mahdollisuudet tukea joukkueen toimintaa

Vanhemmat ja seura

Vanhemmilla on usein jonkinlainen ennakkokäsitys seuran toiminnasta ja sen perusteista. Kuva on voinut muodostua monien eri tietolähteiden, esimerkiksi kuulopuheiden, tai vaikka tiedotusvälineiden kautta.

Vanhempien tullessa lastensa kautta aktiivisesti mukaan seuratoimintaan alkaa ennakkokäsityksistä muovautua kokemusten perusteella tarkempi kokonaisuus.

Seuran arvot ja toimintaperiaatteet tulee käydä vanhemmille läpi, toimintaan mukaan tultaessa. Niiden tulee näkyä vaikuttavana tekijänä joukkueen käytännön toiminnassa.

Joukkueenjohtaja on usein yksi vanhemmista. Hän joutuu asemaan, jossa yhdistyvät joukkueenjohtajan ja vanhemman roolit. Tämä saattaa aiheuttaa haasteellisia tilanteita. Joukkueenjohtaja edustaa joukkuetta ja vanhempia seuran suuntaan tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja taas seuraa vanhempien suuntaan käytävässä keskustelussa. Häntä kohtaan asetetaan odotuksia ja paineita molemmilta suunnilta. Molemmat osapuolet vaativat häneltä lojaalisuutta ja oman etunsa puolustamista. Seuran ohjatessa ja vaikuttaessa joukkueiden toimintaan joukkueenjohtaja toimii ensisijaisesti seuran edustajana ja vuorovaikutuksellisenä viestin viejänä vanhemmille. Toisaalta joukkueenjohtaja toimii myös vanhempien viestinviejänä ja edustajana seuraan päin.

LINKKEJÄ MM: SEUROJEN TOIMINTAOHJEISIIN

JYP Juniorit:

<http://www.jypjuniorit.fi/fi/seura/tietoa-toimihenkiloille/>

TPS Juniorijääkiekko:

<http://www.tps-juniorit.net/materiaalipankki/>

Kiekkoreipas:

<http://www.kiekkoreipas.fi/seura/14278/seuran-pelisaannot>

Juniori LUKKO:

<http://www.juniorilukko.fi/seura/10741/avaimet-lukkoon>

RuoSkA ry:

<http://www.ruoska.fi/materiaalisalkku2/>

LINKKEJÄ JOUKKUEEN TALOUTEEN

JYP Juniorit:<http://www.jypjuniorit.fi/fi/seura/tietoa-toimihenkiloille/talouden-periaatteet/>

Taloussuunnitelma (TPS Juniorijääkiekko):

<http://www.tps-juniorit.net/materiaalipankki/joukkueenjohtajat/>

Talkootyön verotusohje (Valo):

MUITA HYÖDYLLISIÄ LINKKEJÄ

http://www.finhockey.fi/palvelut/_materiaalisalkku/

<http://www.finhockey.fi/junnut/>

http://www.slu.fi/urheiluseuroille/seuran_johtaminen_ja_seuratoimin

/

http://www.slu.fi/urheiluseuroille/seuran_johtaminen_ja_seuratoimin/joukkueenjohtajan_jojopankki/

Päätä Oikein, seurajohtajan käsikirja

<http://www.sport.fi/urheiluseura/hyva-hallinto/paata-oikein>

Seuratoiminnan julkaisut ja oppaat (mahdollisia linkkejä?)

<http://www.sport.fi/urheiluseura/hyva-hallinto/julkaisut-ja-oppaat>

Lasten ja nuorten urheilun alta löytyy monia hyviä linkkivaihtoehtoja? <http://www.sport.fi/lasten-ja-nuorten-urheilu>

Kasvata urheilijaksi (mahdollisia linkkejä?)

- Kasva urheilijaksi ideakirja
- <http://www.sport.fi/kirjasto/teos/kasva-urheilijaksi-ideakirja>
(ihan uusi)
- Mistä on kyse?
- <http://www.sport.fi/lasten-ja-nuorten-urheilu/kasvata-urheilijaksi/mista-on-kyse>
- Lapseni urheilee?
- <http://www.sport.fi/lasten-ja-nuorten-urheilu/kasvata-urheilijaksi/lapseni-urheilee>

Urheilun pelisäännöt

<http://www.sport.fi/lasten-ja-nuorten-urheilu/apua-arkeen/urheilun-pelisaannot>

YHTEYSTIETOJA:

SUOMEN JÄÄKIEKKOLIITTO

Veturitie 13H

00240 Helsinki

Vaihde 010 2270 200 (klo 9-16) Fax 010 2270 299

VALO RY

Käyntiosoite: Radiokatu 20,

00240 HELSINKI

Postiosoite: 00093 Valo

Puh. (09) 348 121