

Opinnäytetyö (AMK)  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Urheilujohtaminen ja -markkinointi  
2015

Mika Sola & Juhamatti Sorsa

# URHEILUVALMENTAJAN JOHTAMISKONSULTOINNIN PALVELUPAKETTI

– Turbulentti Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Urheilujohtaminen ja –markkinointi

2015 | 65+7

Ohjaaja Jaakko Haltia

Mika Sola & Juhamatti Sorsa

## URHEILUVALMENTAJAN JOHTAMISKONSULTOINNIN PALVELUPAKETTI

Yritysjohtamisen konsultointiin käytetään Suomessa enenevässä määrin resursseja, joten miksi näin ei olisi myös urheilun maailmassa. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Turbulentti Oy:lle. Työn tavoitteena oli luoda urheiluvalmentajan johtajuus- ja vuorovaikutustaitoja parantava konsultointipalvelupaketti, jota toimeksiantajayritys voi hyödyntää toiminnassaan. Teoriaosuudessa johtaminen rajattiin arvo- ja henkilöjohtamiseen. Kyselytutkimuksella luotiin pohjaa palvelupaketin tekoa varten.

Tutkimuksen kohteena olivat Suomen neljän suurimman joukkuelajin miesten pääsarjajoukkueiden valmentajat, joille lähetettiin huhtikuussa 2015 sähköpostilla kyselytutkimus. Kyselyllä haluttiin selvittää arvo- ja henkilöjohtamisen näkyminen heidän päivittäisessä työssään sekä mahdollinen kiinnostus johtamiskonsultointia kohtaan. Varsinaisen palvelupaketin luomisessa hyödynnettiin kyselyiden analyysin pohjalta saatuja tuloksia sekä mallipalvelupakettiin saatuja parannusehdotuksia, joita antoivat useat johtamiseen, urheiluun ja palvelumuotoiluun erikoistuneet ammattihenkilöt.

Kyselytutkimuksen tuloksista selvisi, että valmentajilla olisi kiinnostusta johtamiskonsultointia kohtaan. Arvo- ja henkilöjohtamisen ominaispiirteitä näkyi valmentajien työssä jo nyt, mutta monet valmentajista kokivat erityisen haastavaksi yksilöiden ohjaamisen sekä jokaisen erilaisen yksilön yhdistämisen toimivaksi joukkueeksi. Seurajohdolta vastaajat kaipasivat myös suurempaa tukea valmentajan kouluttamiseen ja johtamiseen sekä tavoitteiden selkeyttämiseen. Uusi palvelupakettimme sisältää kaksi eri tuotetta, jotka luovat hyvän pohjan huomisen palveluille. Pääpaino on täysin uutta markkina-alaa tavoittelevassa, asiakkaalle toteutettavassa kohdeseurannassa ja kuvaa täydentää perinteikkäämpi luentovaihtoehto omilla innovatiivisilla ajatuksillamme toteutettuna.

ASIASANAT:

Johtamiskonsultointi, valmentaja, palvelupaketti, urheilu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Sportleadership and -marketing

2015 | 65+7

Instructor Jaakko Haltia

Mika Sola & Juhamatti Sorsa

## A LEADERSHIP CONSULTING PACKAGE FOR SPORT COACHES

Business Management consulting is increasing the resources that is used for it in Finland, so why shouldn't this also happen in the world of sports. This thesis was commissioned by Turbulentti Oy. The purpose of this study was to create sports coaches leadership and interaction skills increasing consulting package, which the customer company can use in their own operations. In the theoretical part management was limited to valueleading and leadership. A survey that was created gave base information for the service package.

The target group was Finland's four largest team sports men's top division teams coaches, who received an e-mail survey in April 2015. The survey was to find out how valueleading and human resource management are shown in their daily work, as well as their potential interest in leadership consulting. In the creation of the actual consulting package, the analyzed results of the survey were utilized, and also many professionals of leadership, sports and service design gave improvement suggestions on a model service package which was sent to them.

The results of the survey showed that coaches would have interest in leadership consulting. Valueleading and leaderships special features were shown in the coaches work already, but many of the coaches felt particularly challenging the directing of individuals, as well as intertwining each different individual to a functional team. Coaches also wished that the management part would give greater support for the training and managing of the coaches, as well as clarification to the objectives. The new service package includes two different products, which create a good base for tomorrow's services. The emphasis is on a completely new market sector seeking review and the package is reinforced with more traditional lecture option enriched by our innovative thoughts.

### KEYWORDS:

Leadership consulting, coach, service package, sport

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Turbulentti Oy	7
<b>2 JOHTAMISEN ERI MUODOT</b>	<b>8</b>
2.1 Urheilujohtaminen	8
2.2 Arvojohtaminen	9
2.3 Henkilöjohtaminen eli Leadership	13
2.4 Tehokkaan ryhmän luonti	21
<b>3 PALVELUMUOTOILU</b>	<b>24</b>
3.1 Coaching	25
3.2 Kehityskeskustelut	29
<b>4 VALMENTAJATUTKIMUS</b>	<b>32</b>
4.1 Tutkimusongelmat ja viitekehys	32
4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti	32
4.3 Tutkittavat valmentajat	33
4.4 Aineisto	33
4.5 Tutkimustulokset	34
4.5.1 Henkilöjohtamiskysymykset	35
4.5.2 Arvojohtamiskysymykset	39
<b>5 PALVELUPAKETIN LUOMINEN</b>	<b>47</b>
5.1 Hinnoittelu	48
5.2 Coaching	49
5.3 Asiantuntijoiden haastattelut	49
5.3.1 Koevedos	50
5.4 Lopullinen palvelupaketti	51
5.4.1 Kohdeseuranta	51
5.4.2 Luento	56
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>61</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>64</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake  
Liite 2. Koevedos kysymyksineen asiantuntijoille

## KUVAT

Kuva 1. Arvojohtamisen toteutusmalli, (mukaillen Kauppinen 2002, 156).	12
Kuva 2. Sisäisen motivaation malli, (mukaillen Kaajas ym. 2005, 26; Alaräisänen 2014, 29)	16
Kuva 3. Luottamuksen kivijalka, (mukaillen Kalliomaa & Kettunen 2010, 63)	19
Kuva 4. Johtamisen kolme tärkeintä fokusta, (Aaltonen 2011, 347).	21
Kuva 5. Tehokas ryhmä, (mukaillen Havunen 2004, 36)	22
Kuva 6. Suorasta johtamisesta kohti coachingia, (mukaillen Lindholm 2013, 6-8).	26
Kuva 7. Coachingin vaiheet joilla muutos onnistuu, (Lindholm 2013, 21).	27
Kuva 8. Coachingin perustaitojen muistilista, (Lindholm 2013, 18)	28
Kuva 9. Esimerkkejä Coaching-kysymyksistä, (Lindholm 2013, 31)	29

## KUVIOT

Kuvio 1. Vastaajien ikä.	34
Kuvio 2. Vuodet päävalmentajana.	35
Kuvio 3. Joukkueen vai yksilön johtaminen.	36
Kuvio 4. Yksityisten keskustelujen aiheet.	37
Kuvio 5. Henkinen valmennus.	38
Kuvio 6. Tärkeät arvot valmennuksessa.	40
Kuvio 7. Joukkueen arvot.	41
Kuvio 8. Tärkeät ominaisuudet valmentajalla.	43
Kuvio 9. Tehokkaasti toimiva ryhmä.	44
Kuvio 10. Kiinnostus arvo- ja henkilöjohtamisen koulutukseen.	45

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Turbulentti Oy:lle. Tavoitteena on luoda urheiluvalmentajan johtajuus- ja vuorovaikutustaitoja parantava konsultointipalvelupaketti, jota pystytään suoraan hyödyntämään yrityksen liiketoiminnassa. Valmiin konseptin luomiseen hyödynnetään henkilöjohtamisen, arvojohtamisen ja palvelumuotoilun kirjallisuutta sekä kahden tutkimuksen tuloksia:

- 1) Suurimpien joukkuelajien (jääkiekko, jalkapallo, lentopallo, koripallo) miesten liigaseurojen päävalmentajille suunnatulla kyselytutkimuksella selvitetään valmentajien näkemyksiä hyvästä johtajuudesta, arvo- ja henkilöjohtamisen näkymisestä heidän tämänhetkisessä työssään ja oman toiminnan kriittistä analysointia.
- 2) Palvelumuotoiluun kohdistetuilla haastatteluilla selvitetään parhaat mahdolliset palvelumallit, jotka soveltuvat urheiluyhteisöön. Haastateltavat ovat johtamiseen, urheiluun ja palvelumuotoiluun erikoistuneita henkilöitä. Tutkimuksessa hyödynnetään myös valmiita, muiden yritysten tarjoamia konsultointipaketteja ja coaching-tekniikoita.

Tutkimuksilla halutaan selvittää niitä ongelmakohtia ja haasteita, mitä huippu-urheiluvalmentajat kohtaavat työssään. Valmiin palvelupaketin tavoitteena on saada konkreettista kehitystä aikaan valmentajan työssä. Tavoitteena on, että valmentajan ja urheilijan välisestä vuorovaikutuksesta tulee avoimempaa ja molemmat pystyvät tekemään työtään yhä tuloksellisemmin samoilla resursseilla. Palvelupaketti sisältää kaksi eri vaihtoehtoa, kohdeseurassa suoritettavan katselmuksen (kohdeseuranta) ja perinteisemmän luentovaihtoehdon.

Toimeksiannon taustalla on vastaavan kaltaisten palveluiden laaja tarjonta ulkomailla, tieto yritysjohtamisen konsultointiin käytettävistä resursseista Suomessa (Liikkeenjohdon konsultit, LJK ry 2015), tarpeen toteaminen ja hyvä kilpailutilanne.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käytetty hyödyksi arvo- ja henkilöjohtamiseen sekä palvelumuotoiluun keskittynyttä kirjallisuutta, tutkimuksia ja artikkeleita. Empiirinen osuus perustuu tehdyn kyselyn ja haastatteluiden vastausten analysointiin ja johtopäätöksiä muodostamiseen.

### 1.1 Turbulentti Oy

Turbulentti Oy on elämyspalveluita niin yksityishenkilöille kuin yrityksille tarjoava yritys (Turbulentti 2015). Yritys on tehnyt alustavaa tarvekartoitusta johtamiskonsultoinnista urheiluorganisaatioille. Toimeksiannon konkreettisenä tuloksena luotava uusi palvelupaketti on tarkoitus ottaa palvelutarjontaan mahdollisimman pian.

## 2 JOHTAMISEN ERI MUODOT

Teoreettisella viitekehyksellä luodaan pohjaa tutkimukselle tutustumalla valitun aiheen teoriaan, kirjat sekä muut lähteet, ja suuntaamalla tutkimusta sitä kohti. Viitekehys tarkoittaa perehtymistä aikaisempiin tutkimuksiin, ja sen tarkoitus on teorian ja empirian yhdistäminen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. (Kvali-MOTV, 2015a)

### 2.1 Urheilujohtaminen

Urheilujohtaminen eroaa yritysmaailman johtamisesta tiettyjen erityispiirteiden vuoksi. Urheiluorganisaatioissa johdetaan usein isoja määriä ihmisiä, sovitaan arvokkaista tv- ja sponsorisopimuksista, johdetaan urheilijoita, joiden palkat saattavat usein olla moninkertaisia tavallisen työläisen palkkoihin verrattuna ja työskennellään yhdessä isojen järjestöjen, kuten kansainvälisten ja kotimaisten lajiliittojen, media-alan yritysten, sponsoreiden sekä yhteisöjen kanssa (Hoye ym. 2012, 4).

Urheilussa tunne ja intohimo ovat keskeisissä rooleissa, koska urheilun parissa työskentelevät ovat usein vahvasti sisäisesti motivoituneita. Tunteen vahva läsnäolo nähdään niin positiivisena kuin negatiivisena asiana: tunne tuo usein lisää energiaa ja halua työskennellä, mutta se saattaa myös sokaista ja johtaa huonoihin päätöksiin esim. taloudellisesta näkökulmasta. On tärkeää, että johtaja osaa pitää tunteet erossa taloudellisista ja hallinnollisista päätöksistä. Tästä syystä monet menestyksekkäät yritysjohtajat eivät ole onnistuneet saamaan vastaavaa menestystä aikaan urheiluorganisaatioissa. Tunteet näkyvät myös suhteessa yhteistyökumppaneihin (Nenonen 2013, 12-14)

Menestystä pystytään mittaamaan urheilussa monilla eri mittareilla. Yritysmaailmassa menestys on melko yksiselitteistä, sillä voitontavoittelu on yritystoiminnassa lähtökohtaisesti suurin menestyksen mittari. Menestystä voidaan tietysti mitata myös monella muulla mittarilla, kuten työntekijöiden tyytyväisyydellä,



henkilöstön vaihtuvuudella ja brändiarvolla, mutta liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta voiton tuottaminen on yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta elintärkeää. Urheilussa tilanne on osittain vääristynyt, sillä menestyksen kannalta voiton tuottaminen on usein toissijaista suhteessa urheilulliseen menestykseen. (Nenonen 2013, 14-15)

On todettu, että urheilujoukkueen johtaminen on lähes suoraan verrannollista minkä tahansa yhteisön johtamiseen. Urheilujoukkueen valmentajalla on usein noin 30 johdettavaa tai kanssajohtajaa, joiden kanssa hän on jatkuvasti vuorovaikutuksessa koko työprosessin ajan viimeiseen huippusuorituksen johtamistilanteeseen saakka. Konzernissa tai urheiluseurassa voi olla satoja tuhansia henkilöitä, mutta henkilökohtainen suora johtamissuhde voi olla kullakin johtajalla vain pieneen joukkueeseen kerrallaan. (Jalonen & Lampi 2012, 8-9; Nenonen 2013, 14-15) Työelämää ja huippu-urheilua yhdistää myös sama keskeinen käsite: ammattimaisuus. Kun huippu-urheilu on muuttunut ammattimaisuudeksi kaikilla tasoilla, se edellyttää oman suorituskyvyn kehittämistä mitattavaksi ammattiuurheilun omilla työmarkkinoilla (Jalonen & Lampi 2012, 123). Opinnäytetyön konkreettisella tuloksella, palvelupaketilla, on tarkoitus parantaa valmentajien johtamistaitoja. Valmentajien lajitietämys on hyvää, mutta johtamistaidot saattavat olla heikommat. Johtajuuden koulutus tukee valmentajien ammattitaitoa ja kehittää sitä entisestään.

## 2.2 Arvojohtaminen

Nykypäivänä arvot ohjaavat entistä enemmän yrityksen toimintaa. Jokaisella ihmisellä on omat arvonsa, joiden pohjalta ja joita seuraten haluaa työnsä tehdä. Tärkeää on myös ymmärtää organisaation, jossa työskentelee, arvot ja suhteuttaa ne omiin henkilökohtaisiin arvoihin. Arvot tulee saattaa kaikkien organisaation henkilöiden tietoon. Tällöin jokainen työntekijä tietää, mitkä ne ovat ja osaavat toimia niiden mukaisesti työssään. Arvojen tulisi ohjata toimintaa. Arvojen etiikka määrittää, mikä on hyvää ja mikä pahaa. Moraali puolestaan vastaa kysymyksiin, mikä on oikein ja mikä väärin (Kauppinen 2002, 19-23). Työmaa-

ilmassa arvot käsittävät hyvän ja pahan sijasta ennemminkin niitä toimintatapoja ja prioriteettejä, miten asiakkaiden kanssa halutaan toimia. Johtajan tulisi tietää nämä arvot, joiden pohjalta hän toimintaansa määrittelee. Organisaation pelisäännöt pohjautuvat yhteisiin arvoihin, ja jos kaikki seuraavat näitä arvoja saadaan ihmiset kokemaan yhteenkuuluvuutta ja turvallisuutta (Jabe & Häkkinen 2010, 275-278).

Lehtinen (2014) puhuu niin sanotuista virallisista arvoista ja todellisista arvoista. Virallisilla arvoilla tarkoitetaan organisaation johdossa sovitusta arvoista, jotka ilmoitetaan internetsivuilla ja mainitaan organisaation esittelypuheissa. Nämä arvot jäävät usein alemmalle henkilöstölle tietämättömiksi ja henkilöstö voi kokea ne valheellisina, jolloin niillä ei ole totuusarvoa. Todellisilla arvoilla tarkoitetaan organisaation jäsenten todellisuuteen pohjaamia kokemuksia. Arvoristiriidasta voidaan puhua, mikäli viralliset ja todelliset arvot eroavat hyvin paljon toisistaan. Tämä hankaloittaa huomattavasti organisaation toimintaa. Jos taas arvot ovat lähellä toisiaan, tukee se yhteisöllisyyttä ja tehokkaampaa toimintaa (Lehtinen 2014).

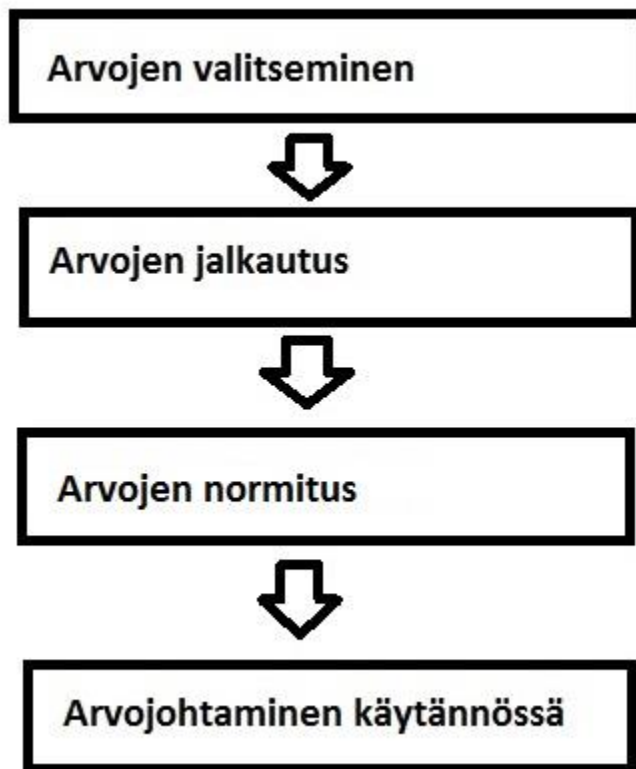
Joukkueissa on usein organisaation arvojen lisäksi omat pelisäännöt. Nämä säännöt voivat olla joko virallisia tai epävirallisia. Selvät pelisäännöt ohjaavat toimintaa entistä tuottavampaan ja tehokkaampaan tulokseen, kun kaikki toimivat yhteisesti sovittujen asioiden mukaisesti. Sääntöjä ei tehdä vain siksi, että niin kuuluu tehdä, vaan niillä pyritään vaikuttamaan johonkin yksinkertaisimmin mitä saa tehdä ja mitä ei. Ryhmä muovaa sääntönsä omannäköisikseen, mutta usein kauan sitten kehitetyt ja sovitut säännöt pysyvät edelleen uusimmissa pelisäännöissä, jos ne on todettu hyväksi ja joukkuetta yhdistäviksi (Havunen 2004, 65-67).

Arvot voivat olla arkisia, kuten oman työn suorittaminen mahdollisimman hyvin tai eettisiä, kuten kaikki työntekijät ovat tasa-arvoisia. Arkiset arvot kertovat, kuinka yritys pyrkii työnsä tekemään, kun taas eettisiä arvoja joutuu miettimään kysymyksien mikä on oikein, mikä väärin ja millaisena haluan organisaationi näyttävätyvän avulla. Molemmat arvot, niin arkiset kuin eettiset, kertovat organisaation toimintatavasta, sille tärkeistä asioista ja päätöksien teosta. Urheilumaa-

ilmassa eettisesti oikeiden ja väärin asioiden miettiminen on hieman erilaista kuin yritysmaailmassa. Huijaaminen, kuten dopingin avulla, väkivalta urheilukentällä, esikuvana toimivien urheilijoiden tekemiset kentällä ja sen ulkopuolella, ovat kaikki eettisiä kysymyksiä, joita urheiluorganisaatioissa tulee miettiä verrattuna yrityksiin (Aaltonen 2011, 155-156; Pedersen ym. 2011, 91). Huippu-urheilijat ovat aina esikuvia, joiden tekemisiä seurataan niin kentällä kuin sen ulkopuolellakin.

Eettisten arvojen pohjalta jokainen ihminen luo oman moraalinsa. Moraali ohjaa ihmistä toiminnassaan toisten ihmisten kanssa. Moraalinen ihminen toimii tasa-arvoisesti kaikkien ihmisten kanssa, moraaliton taas luokittelee ihmisiä omien ajatustensa pohjalta. Aaltonen (2011,155) kirjoittaa kirjassaan, ettei etiikkavaapaata tilannetta tai vyöhykettä ole elämässä. Se on mukana kaikessa tekemisessämme. Etiikka on arvojen merkittävä ulottuvuus, eikä sitä tulisi koskaan sivuuttaa. Oman toiminnan kriittinen tarkastelu ja vaihtoehtoisten tapojen etsiminen auttaa pitämään huolta omasta moraalisesta toiminnasta. Esimerkin avulla valmentamisen lisäksi, myös keskusteleminen on tärkeä osa valmentajan työtä (Aaltonen 2011, 155-156, 167). Jokaisella yksilöllä on omat arvonsa, mikä voi vaikeuttaa organisaation arvojen jalkauttamista ja tietoon saattamista. Yksilöiden omat arvot eivät niinkään ole tärkeässä osassa joukkueessa, kun taas yhteisten arvojen selkeyttäminen on tärkeää joukkueen toiminnan kannalta.

Yhteisön strategisissa muutoksissa on usein suuri vaikutus yhteisön toimintaan. Tämänhetkisestä tilanteesta uuteen tavoiteltuun toimintamallin, taustalla painavat kuitenkin yhteisön omat arvot, joiden pohjalta uudet strategiat ja visiot muovautuvat vanhoista toimintamalleista. Arvojen jalkauttaminen yhteisön sisällä on ensiarvoisen tärkeää, varsinkin muutoksessa. On mahdotonta saada ihmisiä sitoutumaan sellaiseen, mitä he eivät tiedä tai eivät ymmärrä. Strateginen ymmärrys on johtajuuden ponnistus pohja. (Kauppinen 2002, 21-29, 99)



Kuva 1. Arvojohtamisen toteutusmalli, (mukaillen Kauppinen 2002, 156).

Kuvasta 1 nähdään arvojohtamisen askeleet visiotasolla, strategisella, operatiivisella ja yksilötasolla. Ensimmäinen askel on arvojen valitseminen, joilla luodaan pohja ja suunta organisaation toiminnalle. Nämä arvot pohjautuvat yhteiskunnallisiin normeihin, organisaation visioon ja missioon, sidosryhmiin vaikuttaviin uskomuksiin sekä ihanteisiin ja tavoitteisiin (Kauppinen 2002, 156-158).

Seuraava askel on arvojen jalkauttaminen ja ensimmäisenä arvot täytyy määrittää. Tämän jälkeen määritetyt arvot kiteytetään organisaation omiksi ja vastaamaan heidän toimintaansa. Esimiesten tehtävänä on viedä nämä arvot kaikkien organisaation jäsenten tietoisuuteen ja omalla toiminnallaan myös osoittaa seuraavansa näitä yhteisesti sovittuja arvoja (Kauppinen 2002, 169).

Arvojen normittaminen on olennainen osa arvojen toteuttamiselle sekä mahdollistaa onnistumisen mittaamisen ja järjestelmällisen johtamisen. Normittaminen voidaan suorittaa koko organisaation tasolla, tai jättää myös tiimitasolle, joukku-

een omiin sääntöihin. Kun arvo on määritetty, se normitetaan käytäntöön. Normittaminen on käytännössä sitä, miten määriteltyä arvo toteutetaan käytännön toimissa. Organisaatioissa tulee myös seurata työntekijöiden toimintaa normien suhteen ja antaa heille palautetta heidän toiminnastaan (Kauppinen 2002, 177-179).

Arvojohtamisen käytännön hallitseminen vaatii esimieheltä paljon. Hänen täytyy oppia monia uusia taitoja kasvaakseen hyväksi arvojohtajaksi. Arvojohtaja joutuu miettimään johtamiskäytäntöjään ja todennäköisesti hieman muuttamaan niitä, mikäli haluaa tulla hyväksi arvojohtajaksi. Oman toiminnan arviointi kuuluu oleellisena osana tähän osioon (Kauppinen 2002, 180-181).

### 2.3 Henkilöjohtaminen eli Leadership

Henkilöjohtaminen on yksi tutkituimmista ja keskustelluimmista johtajuuden aiheista. Esimerkiksi etsimällä hakusanalla *leadership* (henkilöjohtaminen) websivulta [www.scolar.google.com](http://www.scolar.google.com) löytyy lähes kolme miljoonaa akateemista artikkelia aiheesta. Henkilöstöjohtaminen on myös urheilussa ydinroolissa, mutta yllättäen urheilumaailman henkilöstöjohtamiseen sijoittuneita tutkimuksia ja kirjallisuutta on hyvin rajallinen määrä. (Lussier & Kimball 2009, 350.)

Henkilöjohtamisen päätavoite on yksilöön vaikuttaminen sekä ryhmän ohjaamista, joko valmentajan tai organisaation antamaa päämäärää kohti (Pedersen ym. 2011, 100-101).

Yritysmailmassa leadershipin merkitys on kasvanut viimeisinä vuosina. Onnistunut henkilöjohtaminen kasvattaa henkilöstön sitoutumista sekä organisaation suoriutumista. Henkilöjohtamista voi oppia koko ajan oman käyttäytymisen ja toimintojen avulla, eikä se ole vain tietynlaisten ihmisten ominaispiirre (YVI 2014). Kirjassaan Jabe & Häkkinen (150, 154-157) ovat haastatelleet Kuortaneen Urheiluopiston Huippu-urheilun valmennuskeskuksen johtajaa Tapio Korjusta, joka kuvailee johtamisen tärkeimmäksi ominaisuudeksi asennetta. Johta-

jan rooli on rohkaista urheilijaa ja pysyä hänen rinnallaan, mutta myös urheilijan täytyy itse ottaa vastuu omista tavoitteistaan ja haluistaan. Näin hän kykenee kehittymään parhaansa mukaan. Jokaisen yksilön tulee antaa olla oma itsensä, vaikka yhteisiin tavoitteisiin pyritään. Tällöin ihmiset voivat paremmin ja heistä saadaan paras irti. Korjus näkee itsensä kehittäjänä, innovaattorina ja innostajana. Hänen mukaan johtamisessa välittämällä ja läsnäololla on suuri merkitys. Hyvä johtaja on lähellä johdettaviaan ja varmistaa, että heistä saadaan heidän parhaansa irti innostamisen ja inspiroinnin avulla. Hyvät vuorovaikutustaidot ja ihmisten erilaisten tunteiden käsittely ovat hyvän johtajan merkkejä (Jabe & Häkkinen 2010, 150, 154-157).

### Henkinen valmennus

Henkisen valmennuksen merkitys kohoaa koko ajan maailman urheilupiireissä. Pakarinen (2007) kirjoitti blogissaan jo vuonna 2007 Ruotsissa tapahtuneesta muutoksesta. Ruotsin jääkiekon pääsarjan, Elitserienin, liki jokaisella joukkueella oli jo silloin henkinen valmentaja. Henkisen valmennuksen sanottiin jo silloin olevan työkalu pelaajan kehittämisen kannalta. Ruotsissa on muutenkin ymmärretty henkisen valmennuksen merkitys pelaajien kannalta, ja esimerkiksi sitä, että päävalmentaja päättää henkisestä valmennuksesta pidetään huonona asiana. Jalkapallon puolella Ruotsissa oli jo kehitetty vuonna 2007 toimiva kaava; Henkinen valmennus oli osa seuran ideologiaa, kuten arvot ja pelisysteemi. (Pakarinen 2007)

### Motivaatio

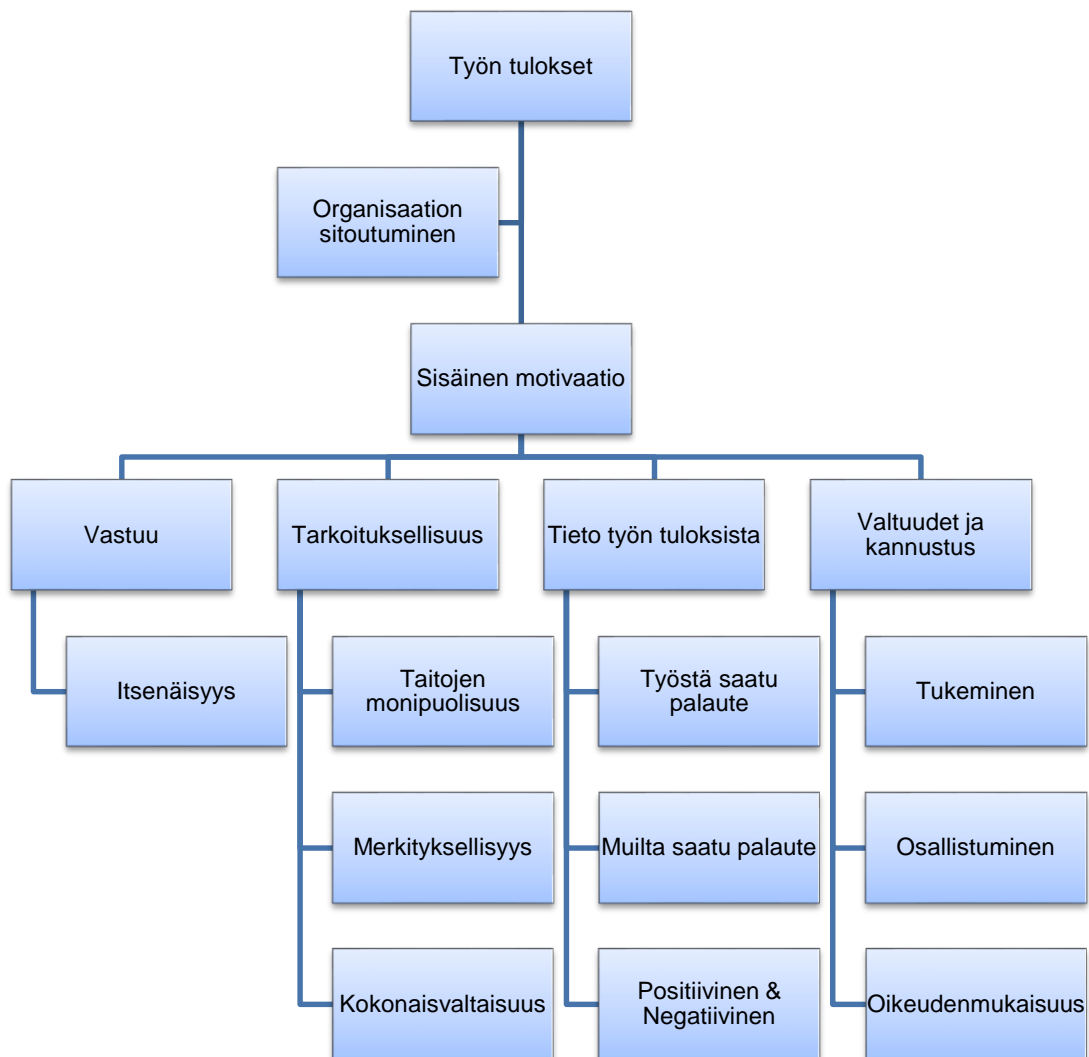
Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietynlaisella vireydellä kohti jotain päämäärää tai tavoitetta. Käsitteen ytimessä ovat tahto ja vireys. Millä keinoilla ihminen saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Ihmisen tahtoon toimia voidaan vaikuttaa monilla asioilla, kuten hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella sekä luomalla toimintaan sisällöllistä haastavuutta ja merkityksellisyyttä. Ihmisen tahtoon ja vireyteen vaikuttaa myös olennaisesti hänen psyykkinen ja fyysinen terveystensä ja elämäntilanteensa (Kaajas ym. 2004, 20).

Erityisesti urheilussa motivaation taustalla on usein vahvoja tunnetekijöitä. Tunteet voivat joko edistää tai hidastaa motivaation syntyä. Usein tunteiden vaikutusta pidetään helposti negatiivisena asiana ja järjen ylivertaisuutta päätöksenteossa korostetaan. Tunteet ovat kuitenkin keskeinen osa meitä ihmisinä ja urheilua. Tunteiden hyödyntämiseen liikkeelle panevana voimana ja energian lähteenä on hyvä keskittyä sen sijaan, että pyrkii pelkästään kontrolloimaan ja välttämään niitä. Omat tunteet tulee hyväksyä ja niitä tulisi oppia tunnistamaan ja tulkitsemaan. (Lindholm 2013, 44)

### Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Tämän päivän organisaatiossa ja yhteisöissä, motivoinnista on tullut sitoutumista, joka on rakkauspohjainen tunne. Puhutaan niin sanotusta sisäisestä motivaatiosta, jossa yksilö ymmärtää ja haluaa toimia toimimallaan tavalla, eikä ulkoisilla ärsykkeillä ole niinkään suurta vaikutusta toimintaan. Sisäinen motivaatio on yksilön ja yhteisön arvojen summan sisäistyksen ilmentymä (Kauppinen 2002, 26-31; 36-41).

Ihmisen sisäinen motivaatio ohjaa meitä tavoittelemaan omia tai ryhmien tavoitteita. Tällaisia tilanteita voisi olla esimerkiksi töissä tehtävät asiat, joissa työntekemistä arvioidaan ulkoapäin. Sisäinen motivaatio ohjaa meitä toimimaan tavoitteen eteen, jonka haluamme saavuttaa. Sisäisen motivaation kasvuun vaikuttavia tekijöitä ovat arvostuksen tunne, hyvin suoritettut tehtävät, tyytyväisyys omaan työpanokseen sekä kuuluminen työyhteisöön. Aiemmin on panostettu pääsääntöisesti ulkoisiin motivointikeinoihin, mutta nämä keinot on todettu huonommiksi ihmisen sitouttamisen kannalta kuin sisäiset keinot. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan aineellista palkitsemista, johon kuuluvat rahalliset palkitsemisen muodot ja rahassa selkeästi mitattavat edut. Voikin todeta, että sisäisesti motivoituneet ihmiset ovat tyytyväisempiä työhönsä ja toimintaansa yrittäessään saavuttaa tavoitteitaan. Sisäinen motivaatio auttaa jaksamaan paremmin sekä pääsemään parempiin tuloksiin (Kaajas ym. 2004, 39; Liukkonen ym. 2006, 6-7; 11-12). Alla esimerkkikaavio sisäisen motivaation muodostumisesta (Kuva 2).



Kuva 2. Sisäisen motivaation malli, (mukaillen Kaajas ym. 2005, 26; Alaräisänen 2014, 29)

### Kuunteleminen

Kukkolan (2013, 132) ohjeet yritysmailmaan pätevät myös urheiluorganisaatioissa. Johtaminen on muutakin kuin tekemistä, töiden jakamista ja työnjohtamista. Tärkeintä on alaisten motivoiminen, ja tämä onnistuu heitä kuuntelemalla sekä olemalla läsnä. Hyvä urheilujohtaja tunnistaa johdettaviensa sisäiset motivaattorit ja pyrkii palkitsemaan heitä sisäisiä motivaattoreita hyödyntäen. Tiimi toimii paremmin, kun jäsenet kokevat saavansa tukea muilta tiiminsä jäseniltä. Esimiehen tehtävä onkin kehittää tiimin työskentelyä niin, että kaikki tuntisivat olevansa toistensa tukijoukkoja eikä kilpailijoita.



Hyvä johtaja kuuntelee vähintään yhtä paljon kuin on itse äänessä. Kuunteleminen on johtajalle työkalu, jota hänen pitää käyttää päätöksenteon välineenä. Kuuntelemisen kolme välinettä:

1. Perusta
  - Tunnista sanat, niiden käyttötavat ja tavoitteet.
  - Tunnista ilmaisut ja viestinnän teot.
2. Ymmärrys
  - Löydä kuulemasi syvärakenne.
  - Analysoi kuulemasi.
  - Ymmärrä puhujan päämäärät.
3. Sovellus
  - Löydä olennaisin.
  - Analysoi ja erittele.
  - Seuraa johtopäätöksiäsi.
  - Anna palautetta

(Puro 2002, 20)

Kuunteleminen vahvistaa vastuunottoa, luottamusta ja motivaatiota. Se on aktiivista toimintaa ja välittyy asennoista, eleistä ja ilmeistä. Esimerkiksi asento voi viestiä paljon sekä viestijästä että kuuntelijasta. Kädet puuskassa tai erittäin rennosti löhöäminen voivat olla merkki ylimielisyydestä ja siitä, ettei kuuliija ole vastaanottavainen. Vastaanottavainen ja luottamusta herättävä asento on yleensä rento ja avoin. Esimerkiksi katsekontaktilla ja eteenpäin nojaamisella voidaan viestiä kiinnostusta ja kuuntelemista (Lindholm 2013, 12-14).

### Tiimissä työskentely

Johtaminen on pohjimmiltaan palvelemista, jossa johtaja pyrkii täyttämään alaisensa tarpeet niin, että hän pystyy toimimaan täydellä teholla ja mahdollisimman tuotteliaasti. (Kauppinen 2002, 26-30; Puro 2002, 17-19).

Työyhteisön ristiriitojen ratkaiseminen on johtajan tehtävä. Hänen tulee myös luoda pelisäännöt ja seurata, että niitä noudatetaan sekä pitää työpaikan ilmapöytä hyvänä. Johtaja tulee kestää se, että kaikki eivät ehkä pidä hänestä ja hä-

nen on myös kyettävä hallitsemaan hyvin erilaisia ihmisiä sekä tilanteita. Kehitystä saadaan aikaan, kun asioista keskustellaan ja ollaan erimieltä. Johtajan täytyy osata antaa sekä ottaa vastaan kritiikkiä. (Jabe & Häkkinen 2010, 270-271).

Tilanteen voi myös kääntää urheilun maailmaan. Johtaja on tällöin valmentaja, jolla on samantyylliset tehtävät. Joukkueen yhteisten sääntöjen noudattaminen, ilmapiiirin hyvänä pysyminen, erimielisyyksien käsittely, ovat kaikki tehtäviä joihin valmentajan täytyy kyetä. Joukkueissa on eritaustaisia pelaajia ja kaikkien kanssa täydellisesti toimeen tuleminen on epätodennäköistä, mutta silti pitää pystyä tasavertaiseen ohjaamiseen. Kehityskeskusteluissa ja harjoitusten jälkeen kuunnellaan pelaajien ehdotuksia ja annetaan palautetta sekä otetaan sitä myös omasta toiminnasta vastaan.

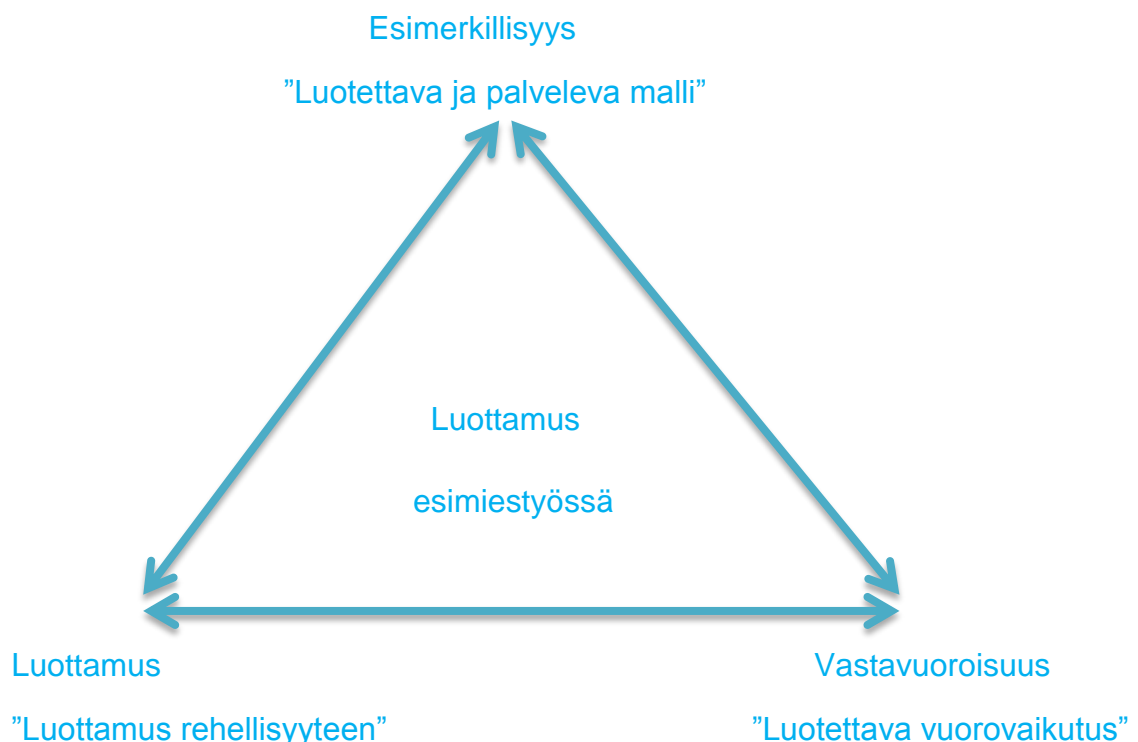
### Luottamus

Tämän päivän johtamisessa ehdottomasti tärkeintä on luottamus esimiehen ja johdettavan välillä. Luottamus parantaa tuotteliaisuutta ja samalla henkilöiden sitoutuminen organisaatioon lujittuu ja hyvinvointi ja motivaatio lisääntyvät. Kun johtaminen perustuu luottamukseen, henkilöstö uskaltaa tehdä ottaa riskejä, tehdä virheitä, mutta myös kehittää uutta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11-12)

Urheilujoukkueessa, kuin missä tahansa ryhmässä, on kolme luottamuksen olennaisinta ilmentymää: joukkueen sisäistä luottamusta, valmentajan ja yksilönvälistä luottamusta sekä itseluottamusta. Luottamus on avainsana joukkuehengessä ja ryhmätyöskentelyssä. Tieto siitä, että joukkueen muutkin jäsenet antavat kaikkensa yhteisen vision eteen, antaa yksilölle voimaa ja rauhan keskittyä oman suorituskäytönsä parantamiseen. Luottamus ja turvallisuuden tunne luovat olotilan, joka johtaa parhaisiin suorituksiin rennolla otteella. Valmentajan tulisi muodostaa kaikkiin pelaajiinsa luja ja kestävä luottamussuhde. Hänen tulee tuntea pelaajiensa vahvuudet ja heikkoudet niin fyysisellä kuin henkisellä tasolla, ja tätä tietoa hyödyntäen mahdollistaa jokaiselle parhaat mahdolliset olosuhteet toimia osana joukkuetta. Luottamusta rakoiluttavia teki-

jöitä ovat epäoikeudenmukaisuus, turvattomuus, epävarmuus ja syrjäytyminen (Jalonen & Lampi 2012, 123-137; Lönnqvist 2002, 120-123).

Luottamus perustuu rehellisyyteen. Useimmiten luottamuksen murentumiseen liitetään joko kyvyttömyys ja taidon puute luottamuksen rakentamiseen sekä rehellisyyden puute. Rehellisyys suhteessa tarkoittaa sitä, että se, joka luottaa toiseen voi olla huoletta, koska molemmat noudattavat yhteisesti ymmärrettyjä periaatteita. Esimiehen on uskallettava kantaa vastuunsa ja kertoa myös ikävät käänteet ja päätökset rehellisesti johdettavilleen. Erityisen tärkeää on rehellisesti kertoa päätöksensä eikä vedota ylemmältä tulleisiin käskyihin. Johtajan on oltava suoraselkäinen ja siten myös luotettava. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 50-51). Kuvasta 3 nähdään esimiestyössä tärkeät luottamuksen ilmenemispääteet. Jokainen piirteistä vaikuttaa toisiinsa ja yhdessä epäonnistuminen heikentää merkittävästi luottamusta esimiestä kohtaan. Tämän vuoksi esimiehen täytyy pitää huolta, että hän näyttää jokaista piirrettä alaisilleen omassa toiminnassaan.



Kuva 3. Luottamuksen kivijalka, (mukaiillen Kalliomaa & Kettunen 2010, 63)

Itsetunto tai itseluottamus on tunne, jota voidaan kuvata realistisena käsityksenä omista taidoista, kyvyistä ja puutteista sekä taitamattomuudesta. Puutteista huolimatta ihminen normaalisti näkee vahvemmin omat myönteiset piirteet itsessään. Itsetunto on yksi erittäin tärkeistä rakennuspalikka hyvien vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen. Ilman jonkinlaista itseluottamusta onnistuneiden vuorovaikutussuhteiden rakentaminen on käytännössä mahdotonta. Hyvä itseluottamus on tärkeä osa ihmisen persoonallisuutta. On tärkeää ymmärtää, miten itseluottamus syntyy ja mitkä asiat voivat vääristää ihmisen kuvaa itsestään. Näiden vääristävien tekijöiden, kuten: oletus toisen ajatuksista, minäkeskeinen tai mustavalkoinen ajattelumalli, valikoiva havaitseminen, ulkoisesta olemuksesta päättely, myönteisyyden ja itsensä vähättely sekä kielteisten tunteiden hyväksymisen ymmärtäminen ja tunnistaminen auttavat oman minäkuvan parempaan rakentamiseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 52-53)

Joukkueurheilusta puhuttaessa ei voi puhua vain yksilöistä. Useampi yksilö muodostaa tiimin, joka yhdessä pyrkii pääsemään annettuihin tavoitteisiin. Valmentaja ohjaa tiimiä kentän laidalta ja antaa yksittäisiä ohjeita yksilöille. Jokaisella pelaajalla on jokin taito, joka täydentää joukkueen, ja tämän vuoksi hän pelaa ryhmässä. Ryhmän jäsenet täydentävät toistensa puutteet ja näin pystyvät suoriutumaan mahdollisimman hyvin otteluista.

Teologiassa puhutaan kolminaisuudesta. Johtamisen kolminaisuus voidaan määritellä sanoilla persoona, ihmiset ja tulokset, jotka on esitetty alla olevassa kuvassa 4. Kaikki näistä vaikuttavat toisiinsa. Johtajan tulee olla uskottava, rehellinen, luotettava ja karismaattinenkin. Itsensä johtaminen on tärkeää, mutta vain osa johtajan persoona. Johtajan tulee aina huomioida muut ihmiset, olivat ne sitten alaisia tai työtovereita. Ihmiset ja heidän hyvinvointinsa on myös johtajan vastuulla. Tuloksiin vaikuttaa johtajan persoona sekä hänen toimintansa ihmisten kanssa. Johtamisesta puhuttaessa, johtajalla on tehtävä, jossa hänen odotetaan onnistuvan. Mikäli tehtävässä ei onnistuta, on johtaja epäonnistunut (Aaltonen 2011, 347-348). Johtajan pitää kyetä suoriutumaan jokaisesta kolmesta tehtävästä. Jos hän jättää jonkin osion kolminaisuudesta vähemmälle huomiolle, kärsii kokonaisuus siitä eikä johtaminen ole täydellistä.

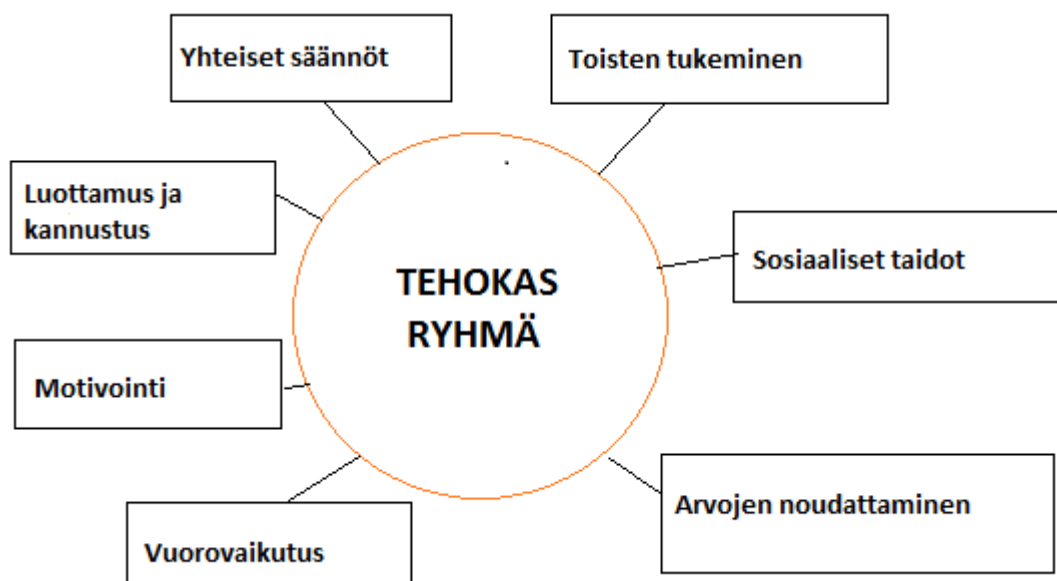


Kuva 4. Johtamisen kolme tärkeintä fokusta, (Aaltonen 2011, 347).

## 2.4 Tehokkaan ryhmän luonti

Havusen (2004,35) mukaan tehokas ryhmä koostuu seuraavista laatutekijöistä: Positiivinen riippuvuus, vastuullisuus, kannustava ja avoin vuorovaikutus, jäsenten sosiaaliset taidot ja ryhmän kyky prosessoida toimintaa. Positiivinen riippuvuus on sitä, että ryhmässä tiedostetaan kaikkien jäsenten tärkeys yhteisen päämäärän suorittamiseksi. Vastuullisuudella ryhmässä tarkoitetaan sitä, että jokainen tekee työnsä mahdollisimman hyvin ja antaa täyden panostuksensa ryhmän toimintaan. Kannustava vuorovaikutus on keino, jolla pyritään saamaan tehtävät suoritetuiksi ja tavoitteet saavutetuiksi toisia avoimesti kannustamalla. Neljäs laatutekijä on sosiaaliset taidot, sillä pienryhmätyöskentelyä ja ihmisten kanssa toimimista on ryhmässä paljon. Toiminnan prosessoinnin kyvyllä ryhmässä osataan arvioida toimintaa ja sen kehityskohtia (Havunen 2004, 35).

Havunen esittää kirjassaan kaavion tehokkaasta ryhmästä. Tällaiseen ryhmään kuuluu erilaisia osioita, jotka toisiaan täydentäen vahvistavat ryhmän toimintaa, josta tulee tuloksellisempaa sekä laadukkaampaa (Havunen 2004, 35-36). Sovellamme tehokkaan ryhmän kaaviota arvojohtamisen ja henkilöjohtamisen teorian pohjalta. Tällä kuvalla (Kuva 5.) saamme esitetyksi tärkeimmät asiat, miten näitä kahta johtamisteoriaa hyödyntäen saa mahdollisimman tehokkaan ryhmän toimimaan.



Kuva 5. Tehokas ryhmä, (mukaillen Havunen 2004, 36)

Ryhmän toimintaan vaikuttaa moni asia, mutta tässä käsitellään arvojohtamisen ja henkilöjohtamisen pohjalta esiin nousseita tärkeimpiä kohtia. Arvojen ymmärtäminen, niiden suhteuttaminen omiin arvoihin ja näiden pohjalta toiminnan suunnittelu on valmentajan tärkeimpiä tehtäviä. Kun arvot ovat selkeytyneet, normitetaan ne käytäntöön ja valmentajan on myös osoitettava tämä oikea, joukkueen toimintatapa jokaiselle pelaajalle. Joukkueissa on usein eri kansallisuuksien, uskontojen tai vähemmistöjen edustajia, ja arvot sekä johtamistyyli tulisi olla sellainen, että se sopii jokaiselle ryhmän jäsenelle. Valmentajan onkin tärkeää toimia eettisesti sekä moraalisesti oikein kaikkia kohtaan, ettei erimielisyyksiä syntyisi. Joukkueen omien pelisääntöjen tulisi seurata organisaation arvoja ja, kun jokainen joukkueen jäsen seuraa näitä sääntöjä, ryhmän yhteishenki kohoaa, kukaan ei ole ulkopuolinen olo ja jokainen tietää joukkueen toimintatavan.

Motivoinnilla ja toisten tukemisella on myös suuri merkitys joukkueessa. Jokainen pelaaja täydentää toisiaan, ja he yhdessä muodostavat toimivan ja menestyvän joukkueen. Kun pelaaja sisäistää joukkueen arvot ja saa laadukasta ohjausta ja palautetta, on hän sisäisesti motivoitunut. Tällainen pelaaja on tuloksetkaampi ja tehokkaampi. Toisten kannustaminen ja auttaminen olisivat toimi-

va ohje arvoihin, ja vaikei niitä siellä lukisi, ei näitä tule sivuuttaa, sillä ne kehittävät joukkueen toimintaa entistä toimivammaksi ja yhtenäisemmäksi. Tämän lisäksi kannustaminen on motivoinnin keino, jota hyödyntämällä pelaajan sisäinen motivoituminen kasvaa.

Valmentajan tärkeimpiä taitoja on vuorovaikutus. Hän ohjaa pelaajia kentän laidalta joukkueena, mutta myös jokaista yksilöä erikseen. Pelaajaa tulee kuunnella, mutta myös motivoida ja rohkaista. Tällöin pelaajan itseluottamus kohoaa, ja myös luottamus valmentajaa kohtaan kasvaa. Valmentajan täytyy joskus tehdä koviakin ratkaisuja joukkueen menestymisen eteen, mutta jos hän kykenee kertomaan pelaajilleen syyt ratkaisuihinsa rehellisesti, pysyy ilmapiiri avoimena ja hyvänä. Myös tällainen toiminta lisää luottamusta pelaajien osalta valmentajaa kohtaan.

Hyväksi arvo- ja henkilöjohtajaksi päästäkseen valmentajan on tehtävä töitä ja mahdollisesti muokattava omaa toimintatapaansa. Tässä onnistuessaan on tehokkaan ryhmän muotoutuminen hyvinkin mahdollista. Tehokkaan ryhmän muotoutumiseen kuuluu erilaiset osiot, joiden yhteisvaikutuksesta toiminta muotoutuu sekä määrällisesti että laadullisesti tuloksekkaaksi (Havunen 2004, 36).

### 3 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilu on suunnittelutyölle uusi, lanseerattu käsite, joka tarkoittaa palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua innovatiivisin menetelmin ja käyttäjälähtöisesti. Nimensä veroisesti palvelumuotoilu käsittää sekä palvelun että muotoilun. Palvelu on muotoiltu tietylle kohderyhmälle tai asiakassegmentille hyödyntämällä olemassa olevaa tietoa ja soveltamalla sitä empiirisiä havain-toja hyödyntäen. (Koivisto 2007, 64.)

Palvelumuotoilu on aina liiketoiminnan suunnittelua, jonka tulee ottaa huomioon myös palvelun tuottajan omat näkökulmat. Syntyvien palvelukokemusten tulee vastata sekä käyttäjän että palveluntarjoajan liiketaloudellisia tavoitteita. Keskeisessä roolissa on saada abstraktista palvelusta ymmärrettävää fyysisin visu-aalisin keinoin, jolloin palvelu konkretisoituu helpommin kehitettäväksi (Muoto-portti 2006).

Tänä päivänä tuotteet eivät enää juurikaan eroa toisistaan, sillä kaikki on kopioi-tavissa. Palvelun laadulla ja asiakkaan kokemuksilla on suurempi rooli kuin koskaan. Esimerkiksi perinteikkäästä kahvilayrittäjyydestä: Vierekkäin on kaksi kahvilaa, jotka myyvät täysin samaa kahvia täysin samaan hintaan. Millä perus-teella asiakas valitsee kahvilan, josta ostaa kahvinsa? Kuvaan astuvat yritysten brändi ja palvelumuotoilu, minkä pohjalta asiakas tekee lopullisen ostopäätök-sensä. (31 Volts Service Design 2008)

Palvelumuotoilussa hyödynnämme valmiiden johtamiskonsultointipakettien kaavoja, niitä vertaillen sekä soveltaen urheilujohtamiseen ja niiden käytettä-vyyttä arvioiden. Syvyyttä luomme palvelumuotoilun teorialla sekä urheilun ja johtamisen vaikuttajille tehdyillä haastatteluilla. Keskeiseen rooliin konsultointi-palvelussa nostamme esimiehen coaching-aidot. Asiakslähtöisyys on keskeis-tä, sillä ihmisten tarpeita ja motiiveita ymmärtämällä kyetään luomaan parhaita ratkaisuja. Palvelumuotoilussa keskitytään kohderyhmän tarpeisiin ja palveluita muokkaamalla ja toteuttamalla pyritään tuomaan selkeää lisäarvoa kohderyh-



mälle. Palvelu muodostuu palvelun tarjoajan sekä asiakkaana olevan henkilön tai yrityksen välisestä vuorovaikutusprosessista (Tuulaniemi 2011, 71).

Lopullisen palvelukonseptimme raamit tulevat muodostumaan urheiluvalmentajien, johtamiskonsulttien ja muiden urheilun asiantuntijoiden sekä opiskelijoiden ja opettajien parannusehdotusten pohjalta. Palvelumme pyritään kuitenkin aina viimekädessä yksilöimään asiakkaan toiveiden ja tavoitteiden mukaan.

### 3.1 Coaching

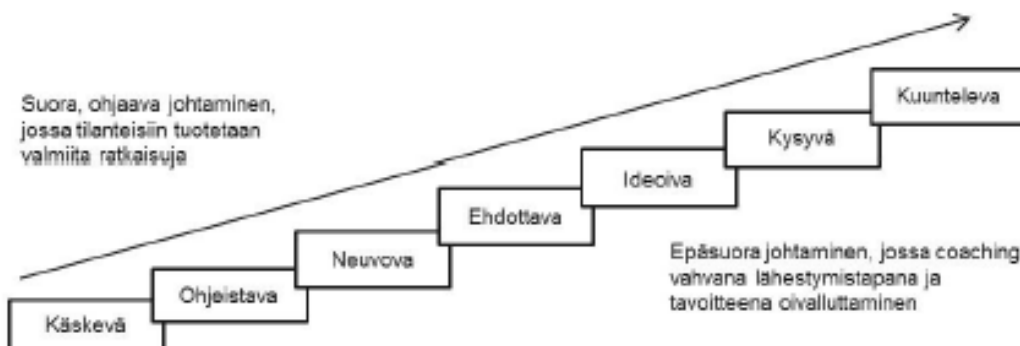
Coaching on toimimista kumppanina asiakkaille ajatuksia haastavassa ja luovassa yhteistyöprosessissa, joka inspiroi asiakkaita maksimoimaan henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa. (Carlsson & Forssell 2008, 21)

Coachingia voidaan pitää tämän päivän trendi-ilmiönä. Se pohjautuu periaatteisiin, joita johtamisen ja eri tieteiden saralla on pitkään tutkittu. Coachingin opit kumpuavat liikkeenjohtamisen lisäksi psykologiasta, urheilusta ja oppimisen teorioista. Coaching tarkoittaa tavoitteellista vuorovaikutussuhdetta, jossa tavoitteena on alaisen suorituksen parantaminen, kehittyminen ja muutoksen vauhdittaminen. (Lindholm 2013, 5)

Coachingissa tähdätään valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun, tasapainoon ja ekologisuuteen parantamalla suorituskyyä ja toimintatapoja. Coaching sekoitetaan usein valmennukseen, joka on käsitteenään paljon laaja-alaisempi. Valmennuksen ja coachingin perimmäinen ero on siinä, että valmentaja kertoo asiakkaalleen kuinka asiat hoidetaan, kun taas coach ei itse siirrä tietoa valmennettavalle vaan toimii valmennettavan omista lähtökohdista käsin. Oppimista tapahtuu, mutta eri tavalla kuin perinteisessä opettavassa valmennuksessa. Valmennettava oppii oivaltamisen kautta, mikä johtaa vastuunottoon ja tekemisen tehostamiseen. (Carlsson & Forssell 2008, 43-46)

Coachingin perimmäinen pyrkimys on ohjattavana olevan henkilön sisäisen motivaation löytäminen ja oivaltaminen, miten toimia paremmin ja tehokkaammin.

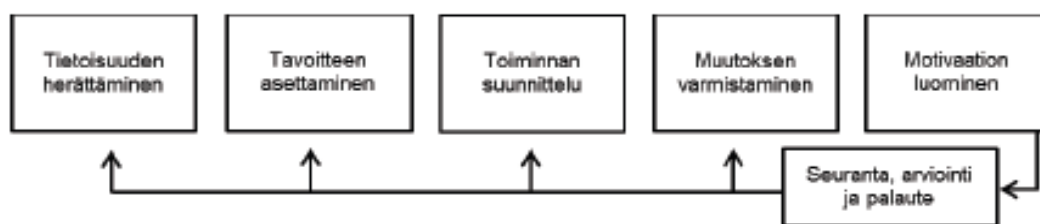
Hyvä coach kuuntelee ohjattavaa ja antaa hänen ottaa ohjia oman oppimisen kehittämisessä. Kuvassa 6 johdatellaan coachingin pyrkimyksiin.



Kuva 6. Suorasta johtamisesta kohti coachingia, (mukaillen Lindholm 2013, 6-8).

Coachingin pyrkimyksenä on siis auttaa valmennettavaa kirkastamaan omat tavoitteensa sekä tukea toiminnan ylläpitoa, kunnes tavoite on saavutettu. Emotionaalisesti ylivirittyneessä tilassa yksilön tiedon prosessointi on usein vääristynyttä ja aiheuttaa hölmöjä johtopäätöksiä. Tämä on erittäin yleistä varsinkin urheiluorganisaatioissa, urheiluun liittyvän suuren intohimon, tunteiden ja kunnianhimon takia. Ihminen voi hallita tunteitaan ja emootioitaan. Ja jos emootio on päässyt kehittymään, ihminen voi pyrkiä muokkaamaan sen näkyviä reaktioita, kuten ilmeitä ja toimintoja. (Aro ym. 2007, 180;183)

Coachilta vaaditaan laajaa osaamista ja tietämystä. Hänen on hahmotettava coaching-otteen perusfilosofia, sisäistettävä oma roolinsa ja toimintatapansa, liityttävä kansainväliseen coaching-traditioon ja hyödynnettävä sen parhaita käytäntöjä, tunnettava organisaatioiden tarpeita, ymmärrettävä käyttäytymisen, oppimisen ja ihmismielen lainalaisuuksia sekä saatava työkalupakkiinsa suuri määrä coaching-tilanteissa tarvittavia menetelmiä. (Carlsson & Forssell 2008, 13-21). Kuvassa 7 näkyy esimerkillinen malli coachingin eri vaiheista.



Kuva 7. Coachingin vaiheet joilla muutos onnistuu, (Lindholm 2013, 21).

### Coachingin perustaidot

Coachingin perustaidot ovat samanlaisia taitoja, joita tarvitaan hyvässä vuorovaikutuksessa. Perustaitoja ovat läsnäolo, kuunteleminen ja kysyminen, mitkä ovat meille kaikille erittäin tuttuja, mutta käytännössä ne eivät ole aina ihan itsestään selviä taikka helppoja toteuttaa. Lähtökohtana hyvälle vuorovaikutussuhteelle ja coachingille on luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen. Läsnäolossa on äärimmäisen tärkeää, että olet oma itsesi, luovut kaikista omista ajankohtaisista mietteistä, haasteista ja huolista, jotta pystyt täysin uppoutumaan alaisesi ajatusmaailmaan. Nojaten positiiviseen ihmiskäyttäytymiseen, jossa ihminen on hyvä, aktiivinen ja kykeneväinen kehittymään. Orientoituminen keskusteluun ja aloitus, purkamalla edellinen tilanne, luo rennon ja luottamuksellisen ilmapiirin alaisen ja esimiehen välille.

Kuuntelemista käsiteltiin jo henkilöjohtamisen aikaisemmassa teoriaosiossa. Kuuntelemisen keskeisimpiä tekijöitä ovat läsnäolo ja vastavuoroisuus. Kuuntele aidosti ja seuraa samalla vastapuolen eleitä, ilmeitä, asentoja ja äänenpainoja. Lindholmin (2013, 10-18) mukaan katsekontaktin säilyttäminen on myös äärimmäisen tärkeää. Aktiivisessa kuuntelemisessä käytettäviä malleja ovat mm. puheen, sanojen ja kielen toistaminen, tarkentavien kysymyksien esittäminen, yhteenvetojen muotoilu ja ymmärryksen varmistus ja kannustus kertomaan lisää.

Kysymisen taidossa täytyy maltaa olla kertomatta omia näkemyksiään, vaan rohkaista vastapuolta kertomaan oma visionsa ja asettua hänen asemaansa. Avoimien kysymyksien käyttö on erittäin suotavaa, ja suljettuja ja miksi-kysymyksiä tulee käyttää harkiten. Erilaisten kysymystekniikoiden testaus eri tilan-

teissa ja syventävien, laajentavien ja yllättävien kysymysten monipuolinen käyttäminen on erittäin suotavaa (Lindholm 2013, 10-18). Kuvassa 8 on avattu esimerkkien avulla, millä lailla coachingin perustaitojen tulisi näkyä.

Taito	Muista
<b>Läsnäolo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ole oma itsesi</li> <li>• Luovu omista ajankohtaisista mietteistä, haasteista, huolista, tekemisistä jne.</li> <li>• Pidä mieli avoinna työntekijän ajatuksille</li> <li>• Nojaa positiiviseen ihmiskäsitykseen, jossa ihminen on hyvä, aktiivinen ja kykeneväinen kehittymään</li> <li>• Orientoidu keskusteluun ja tyhjennä mieli muusta</li> <li>• Aloita keskustelu purkamalla edellinen tilanne ja luo rento ja luottamuksellinen ilmapiiri</li> </ul>
<b>Kuunteleminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuuntele aidosti</li> <li>• Kuunnellessasi kiinnitä huomiota omiin eleisiin, asentoihin, ilmeisiin ja äänenpainoihin</li> <li>• Muista katsekontakti viestinnässä kasvokkain</li> <li>• "Kuuntele" myös coachattavan eleitä, asentoja ja ilmeitä</li> <li>• Aktiivinen kuunteleminen on puheen, sanojen ja kielen toistamista</li> <li>• Aktiivinen kuunteleminen on tarkentavia kysymyksiä</li> <li>• Aktiivinen kuunteleminen on yhteenvetoja, uudelleen muotoilua ja varmistamista, "ymmärsinkö oikein?"</li> <li>• Aktiivinen kuunteleminen on myös kannustamista kertomaan lisää</li> </ul>
<b>Kysyminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malta olla kertomatta omat näkemyksesi</li> <li>• Käytä erilaisia kysymystekniikoita</li> <li>• Käytä paljon avoimia kysymyksiä</li> <li>• Käytä suljettuja kysymyksiä harkiten</li> <li>• Käytä "miksi" kysymyksiä harkiten</li> <li>• Kysy tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa</li> <li>• Käytä syventäviä, laajentavia ja yllättäviä kysymyksiä monipuolisesti</li> </ul>

Kuva 8. Coachingin perustaitojen muistilista, (Lindholm 2013, 18)

Kuvaan 9 on kerätty esimerkkikysymyksiä, joita coachin olisi hyvä käyttää. Näitä kysymyksiä hyödyntäen coach laittaa vastaajan ajattelemaan ja miettimään vastauksiaan. Kysymysten tavoite on, että vastaaja miettii omaa toimintaansa syvällisesti ja asettaen itselleen tavoitteita, joihin pyrkii pääsemään.

<b>Esimerkkejä coachin kysymyksistä</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä on tavoitteesi?</li> <li>• Mitä se tarkoittaa käytännössä?</li> <li>• Mitä lopputulos näyttää?</li> <li>• Mitä onnistuminen näyttää?</li> <li>• Mitä siihen kuuluu?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mistä tiedät, että tavoite on saavutettu tai ei ole saavutettu?</li> <li>• Kuinka monta / paljon ?</li> <li>• Kuinka sitä voidaan mitata?</li> <li>• Miten voit arvioida ollaanko menossa kohti tavoitetta?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten voit saavuttaa tavoitteen?</li> <li>• Miten kunnianhimoinen / realistinen tavoite on?</li> <li>• Miten paljon ponnistelua vaatii, että onnistut tässä tavoitteessa?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten tärkeä tavoite on sinulle?</li> <li>• Miksi tavoite on tärkeä?</li> <li>• Mitä tapahtuu, jos tavoitetta ei saavuteta / jos et saavuta tavoitetta?</li> <li>• Miten tämä tavoite tukee muita tavoitteitasi?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Milloin olet saavuttanut tavoitteen?</li> <li>• Millä aikataululla onnistut tavoitteessa?</li> <li>• Mitä välietappeja / aikatauluja asetat itsellesi tavoitteen saavuttamiseksi?</li> </ul>

Kuva 9. Esimerkkejä Coaching-kysymyksistä, (Lindholm 2013, 31)

### 3.2 Kehityskeskustelut

Esimerkkejä tilanteista ja esimies-alaiskeskusteluista, joissa coachingia on luontevaa harjoittaa:

- Tavoitteen asettaminen
- Seuranta ja suorituksen arvioiminen
- Ammattiosaamisen kehittäminen
- Henkilökohtainen kehittyminen
- Uralla eteneminen ja siirtymät uralla
- Uuden roolin omaksuminen

- Organisaatio- tai muun muutoksen toteuttaminen
- Projektin läpivienti
- Pulma- ja ongelmatilanteet

### Palautteen anto coachingissa

Palaute, kuten myös oman ja asiakkaan kehityksen jatkuva seuraaminen on erittäin iso osa coachingia. Palaute tulee antaa arvostavalla, toista kunnioittavalla otteella omien havaintojensa pohjalta. Coachin rooli ei tarkoita sitä, että ainoastaan kysytään, vaan esimiehen on hyvä myös itse tehdä havaintojaan näkyväksi. Palautetta tulisi antaa säännöllisesti, ja se tulisi sitoa, tavoitteisiin, strategiaan, arvoihin, työmoraaliin ja itse työsuoritukseen. Palaute pohjautuu kuvailuihin ja havaintoihin eikä omiin tulkintoihin tai päätelmiin eikä kohdistettuun henkilöön, vaan toimintaan ja käyttäytymiseen. (Lindholm 2013, 48-51)

Kehityskeskustelu on valmentajan ja pelaajan vähintään kerran vuodessa käytävä keskustelu. Ajankohta sovitaan ennalta, ja siihen valmistaudutaan ennen keskusteluun menoa esimerkiksi täyttämällä kyselylomake, jota sitten tilaisuudessa puidaan. Kehityskeskustelun päätavoite on menneen kauden sekä oman toiminnan arviointi. Myös tulevan kauden tavoitteet sekä pelaajan kehittyminen alueet ja vahvuudet käydään keskustelussa läpi. Konkreettisenä tavoitteena on suoritustason paraneminen sekä henkilökohtainen kehittyminen. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää sekä valmentajan että pelaajan tietoisuutta keskustelun hyödyistä, millainen on laadukas kehityskeskusteluprosessi sekä miten saadaan kehittymisen mahdollistavaa vuoropuhelua syntymään. (Aarnikoivu 2010, 63; 149).

Kehityskeskustelussa valmentajalla on mahdollisuus kertoa tavoitteista, arvoista ja pelaajan henkilökohtaisista suorituksista kahdenkeskisessä tilaisuudessa. Hän oppii myös tuntemaan pelaajaa tarkemmin ja kuulemaan tämän kehittymistavoitteista sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Keskustelun tärkeää antia on palautteen antaminen toimintatavoista ja suorituksista. Pelaajan näkökulmasta kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden kuulla valmentajan ja organisaation tavoitteista, kertoa omista tavoitteista ja toiveista sekä pohtia omaa roolia jouk-

kueessa. Myös pelaajan on tärkeää antaa palautetta valmentajan toiminnasta, eikä vain saada sitä itse (Aarnikoivu 2010, 64-65).

Kehityskeskustelu on sekä oikeus että velvollisuus, ja jokaisessa organisaatiossa tulisi käydä näitä keskusteluja. Tavoitteena on rakentava keskustelu, jonka pohjalta sekä valmentaja että pelaaja saa toimintaansa kehittävää palautetta. Kehityskeskustelun tulisi olla vapaamuotoinen ja rento tilaisuus, mutta kuitenkin niin, että ennalta sovitut asiat käsitellään virallisesti ja asiallisesti. Perinteisen kehityskeskustelun vastuu on valmentajalla, joka toimii aloitteentekijänä, selvittää tulokset ja palautteet ja päättää keskustelun. Pelaaja taas toimii kuuntelijana, vastaa kysymyksiin ja antaa oman palautteensa. Nykypäivän kehityskeskusteluissa osat vaihtuvat, pelaaja toimii pääroolissa. Hän täyttää ennen keskustelua lomakkeita omasta toiminnastaan ja kyselee aktiivisesti valmentajan mielipiteitä suorituksistaan ja parannusehdotuksista. Keskustelun päätteeksi toteutettavat asiat sovitaan yhteisesti (Aarnikoivu 2010, 70-72).

## 4 VALMENTAJATUTKIMUS

### 4.1 Tutkimusongelmat ja viitekehys

Kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää Suomen neljän suurimman palloilulajin miesten pääsarjajoukkueiden valmentajien kokemuksia ja miitteitä arvo- ja henkilöjohtamisesta omassa työssään. Kyselylomakkeella saatujen tulosten perusteella nähdään valmentajilta esille nousseita ongelma- sekä kehittymiskohtia edellä mainittuihin johtamisteorioihin. Näitä tuloksia hyödynnetään opinäytetyön konkreettiseen tuotokseen, palvelupakettiin, jonka sisältö ja koulutuksen teemat sekä aiheet luodaan valmentajien vastausten perusteella. Viitekehysenä käytetään arvo- ja henkilöjohtamisen teoriaa, jonka pohjalta kysymykset on muotoiltu.

### 4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että mittaustulokset ovat toistettavia eli ei-sattumanvaraisia vastauksia. Reliabelius voidaan todeta, jos esimerkiksi kaksi vastaajaa päätyy samanlaiseen tulokseen (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kannalta olisi hyvä pyrkiä mahdollisimman perusteltuun ja auki kirjoitettuun vastausten analysointiin. On myös pohdittava vaikuttaako tutkimuksen luonne ja aihe osallistuneiden vastauksiin (KvaliMOTV, 2015b).

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sillä tavoitellaan. Validiteetin kannalta on tärkeää, että kysymysten asettelu on sellainen, että vastaaja ymmärtää kysymykset, kuten kysyjä on ne halunnut esittää (Hirsjärvi ym. 2005, 217).

Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta. Tarkkuus tarkoittaa tutkimuksen kaikkia vaiheita (Hirsjärvi ym. 2005, 217).



### 4.3 Tutkittavat valmentajat

Kohderyhmänä kyselyssä olivat neljän suurimman palloilulajin päävalmentajat; Jalkapallon pääsarjasta 12 valmentajaa, lentopallon pääsarjasta 12 valmentajaa, koripallon pääsarjasta 11 valmentajaa ja jääkiekon pääsarjasta 14 valmentajaa. Kysely lähetettiin yhteensä 49 henkilölle sähköpostin välityksellä. Valmentajien sähköpostiosoitteet selvitettiin seurojen internetsivuilta, soittamalla suoraan seuran toimistolle tai soittamalla suoraan valmentajalle. Päävalmentajat valittiin kyselyn kohderyhmäksi siksi, että heillä on kokemusta tavoitteellisesta valmennuksesta Suomessa, joillain jopa ulkomailta. Pääsarjajoukkueiden pelaajat ovat usein kokopäiväisiä tai osapäiväisiä urheilijoita, joten valmentajat toimivat pelaajilleen esimiehinä, kuten yrityksissä työnantajat työntekijöille.

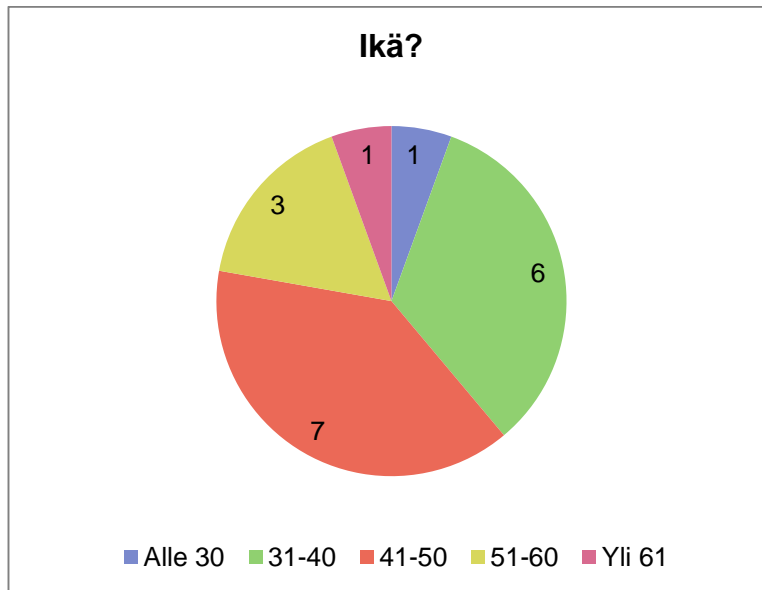
### 4.4 Aineisto

Kyselylomake löytyy liitteenä liiteosiosta (Liite 1). Kysely jaettiin kolmeen eri teemaan: taustatiedot, arvojohtamisen näkyminen vastaajan työssä ja henkilöjohtamisen näkyminen vastaajaan työssä. Kyselylomake lähetettiin viidelle testivastaajille muutamaa päivää ennen varsinaista lähetystä. Heidän palautteensa pohjalta kyselyä muokattiin vielä toimivampaan ja helpommin ymmärrettävään muotoon.

Kysely toteutettiin anonyymisti, eikä vastaajia ja vastauksia voitu yhdistää toisiinsa. Kysely lähetettiin Webropol-kyselytyökalusta pe 3.4 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Perjantaihin 17.4 mennessä 49 henkilöstä 13 oli vastannut kyselyyn. Kysely lähetettiin samana päivänä uudelleen henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet, vastausprosentin kohottamiseksi. Vastausaikaa annettiin vielä viikko, perjantaihin 24.4 asti, jolloin kysely suljettiin. Tuohon päivämäärään mennessä vastauksia saatiin 18 kappaletta, joka on noin 37% kohderyhmästä. Tutkimustulokset analysoitiin Webropol-ohjelmalla sekä Excel-taulukko-ohjelmalla.

#### 4.5 Tutkimustulokset

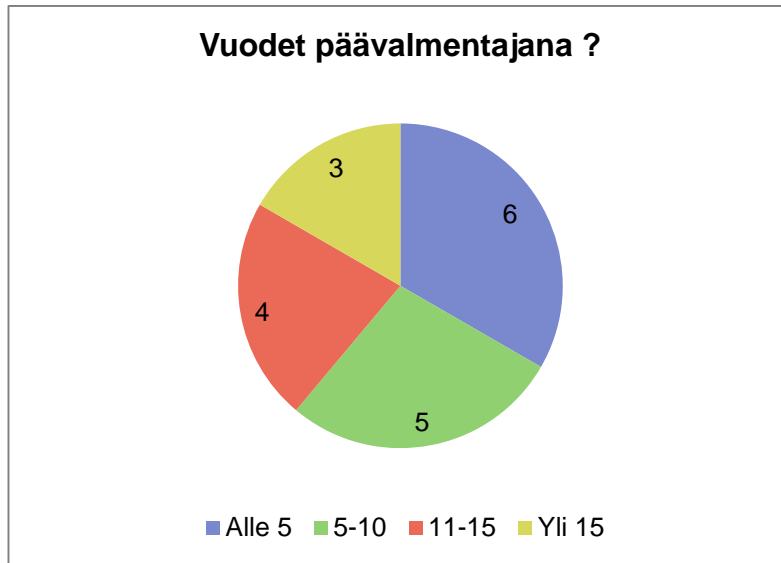
Ensimmäiset kysymykset olivat taustatietoja varten. Näillä haluttiin selvittää vastanneiden henkilöiden ikä, lajiryhmä, jossa valmentaa, sekä vuodet päävalmentajan roolissa. Kuvio 1 nähdään vastaajien ikäjakauma. Yli 2/3 vastaajista oli 31 ikävuoden ja 50 ikävuoden väliltä.



Kuvio 1. Vastaajien ikä.

Jalkapallovalmentajilta saatiin 5 vastausta, lentopallosta 7 ja jääkiekosta 5. Koripallovalmentajista vain yksi vastasi kyselyyn. Analysointia ei tehdä lajiryhmittäin, mutta tästä tuloksesta näkee, missä lajiryhmissä kiinnostus tutkimusta kohtaan on ollut suurin.

Kolmas ja viimeinen taustakysymys koski vastaajien päävalmentajana toimimisen vuosien määrää. Kuten kuvio 2 osoittaa, vastanneilla valmentajilla oli hyvin erilaista kokemusta valmentajan työstä.



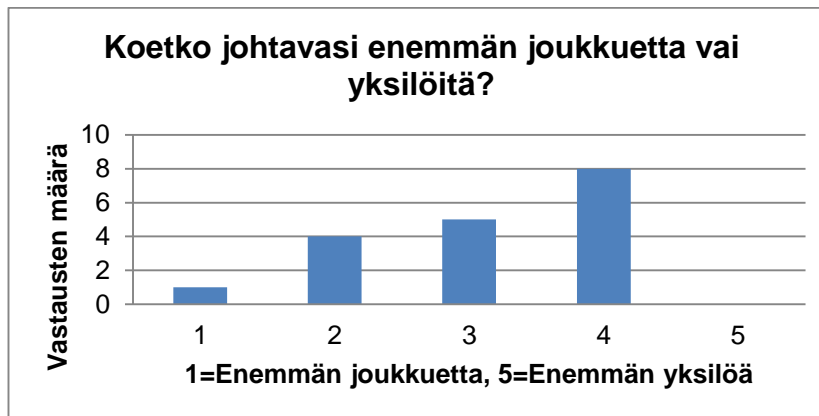
Kuvio 2. Vuodet päävalmentajana.

Taustakysymyksillä haluttiin selvittää, millaisia henkilöitä kyselyyn vastanneet valmentajat olivat. Ikäkysymyksen jakaumasta voi päätellä jonkin verran, mikä on Suomessa pääsarjajoukkueiden päävalmentajina toimivien henkilöiden tavalinen keski-ikä, sijoittuen 31-50 ikävuoden välille. Lajiryhmä kysymyksen tuloksista nähdään, että kiinnostusta kyselyyn on löytynyt kaikilta muilta ryhmiltä paitsi koripallolta, syitä tähän kuitenkin tietämättä. Päävalmentajana toimimisen vuodet kysymys taas kertoi, millaista kokemusta ja tietopohjaa on valmentajilla, jotka valmentavat Suomen pääsarjoissa. Siitä on havaittavissa, että Suomessa arvostetaan kokemusta, mutta myös uusille, vielä kokemattomille valmentajillekin annetaan mahdollisuuksia.

#### 4.5.1 Henkilöjohtamiskysymykset

Taustakysymysten jälkeen siirryttiin varsinaiseen kyselyosaan, jossa selvitettiin valmentajien kokemuksia sekä näkemyksiä henkilö- ja arvojohtamisesta tämän hetkisessä valmentamisessaan. Teorian pohjalta luoduilla kysymyksillä valmentajilta tiedusteltiin joukkueeseen ja pelaajiin liittyviä asioita sekä harjoitteluun liittyviä yksityiskohtia.

Joukkueen vai yksilön johtamiseen liittyvässä kysymyksessä vastausten keskiarvo oli hieman enemmän yksilöiden johtamiseen päin. Henkilöjohtamisessa keskitytään yksilön johtamiseen ja opastamiseen joukkueen jäsenenä. Joukkueurheilussa yksittäiset pelaajat muodostavat joukkueen, joka tähtää yhteiseen päämäärään. Kuviosta 3 huomataan, että melko suuri osa vastaajista koki johtavansa siis hieman enemmän yksilöä kuin joukkuetta. Voidaan kuitenkin havaita, että myös perinteistä, enemmän joukkueeseen suuntautuvaa johtamista, löytyi vastaajien joukosta. Hieman alle kolmasosa vastaajista myös vastasi ohjaavansa yhtä paljon sekä joukkuetta että yksilöitä. Perinteisestä joukkueen valmentamisesta ollaan pikkuhiljaa siirtymässä yksilöllisempään valmentamiseen.



Kuvio 3. Joukkueen vai yksilön johtaminen.

Jokainen vastannut valmentaja kävi pelaajiensa kanssa yksityisiä keskusteluja, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluja. Kuviosta 4 nähdään, miten paljon tietyt aiheet nousivat esiin näissä keskusteluissa. Positiivista on nähdä, että pelaajien fyysisestä ja henkisestä jaksamisesta ollaan selkeästi huolissaan ja siitä aiheesta halutaan tietoa. Valmentajan tulee osata lukea pelaajiensa oloiloja ja mahdollisesti antaa lepoa, mikäli pelaaja näyttää siltä, että sitä kaipaisi. Hyvä henkilöjohtaja pyrkii luomaan hyvää luottamussuhdetta pelaajiinsa ja yksityiset keskustelut ovat tässä suhteen luomisessa tärkeitä. Pelaajan toimet kentän ja harjoitusten ulkopuolella ovat työpaikan ulkopuolista aikaa, mutta näistä kiinnostuksista ja arkielämästä enemmän keskustelemalla valmentaja saisi lisää tietoa pelaajastaan ja lujittaisi henkilösuhdettaan häneen. Kokonaisuudessaan val-

mentajat ottivat hyvin monipuolisesti eri asioita puheeksi keskusteluissa pelaajien kanssa, ja kuten eräs valmentaja sanoi ”jotain muuta, mitä?”-kohtaan, pelaajan ehdoilla mennään, eli jos häntä painaa jokin asia, siitä keskustellaan.

	ei ollenkaan	vähän	jonkin verran	melko paljon	paljon	Yhteensä	Keskiarvo
Pelaajan rooli joukkueessa	0	0	3	10	5	18	4,11
Pelaajan tavoitteet	0	0	3	7	8	18	4,28
Valmennuksen odotukset pelaajaa kohtaan	0	0	4	10	4	18	4
Pelaajan huippu-urheilija status ja esikuvana toimiminen	0	3	10	3	2	18	3,22
Pelaajan pelot	0	2	10	5	1	18	3,28
Pelaajan arkielämä	0	4	4	8	2	18	3,44
Pelaajan muut kiinnostuksen kohteet	0	4	7	7	0	18	3,17
Pelaajan fyysinen jaksaminen	0	0	1	11	6	18	4,28
Pelaajan henkinen jaksaminen	0	0	3	8	7	18	4,22
Jotain muuta, mitä?	0	0	0	1	0	1	4
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>45</b>	<b>70</b>	<b>35</b>	<b>163</b>	<b>3,8</b>

#### Kuvio 4. Yksityisten keskustelujen aiheet.

Harjoitteluun liittyviä kysymyksiä oli kaksi kappaletta, toisessa tiedusteltiin valmentajien vastuunjakamista harjoituksista, ja toisessa henkisen valmennuksen osuutta. Kaksi kolmasosaa vastanneista valmentajista jakoi harjoituksissa vastuuta myös kapteenistolle ja apuvalmentajille, ja yksi kolmasosa ohjasi suurimman osan itse. Harjoituksissa valmentajat siis olivat aina mukana, mutta enemmistö oli halukas myös antamaan vastuuta eteenpäin. Heillä on siis luottoa apuvalmentajiinsa ja kapteenistoonsa, että he osaavat ohjata harjoituksia hänen haluamallaan tavalla. Tämä on vuorovaikutteista toimintaa ja lisää kapteeniston ja apuvalmentajien luottamussuhdetta valmentajaan nähden, kun he näkevät, että valmentaja luottaa heidän kykyihinsä ja taitoihinsa.

Henkistä valmennusta harjoitettiin 15/18 joukkueista, vain 3 siis toimittiin ilman sitä. Tämä tulos kertoo jo ajatusmaailman muuttumisesta nykyään. Aiemmin henkinen valmennus miellettiin vähemmän tärkeäksi, mutta nykyään ymmärretään huippu-urheilijoiden paineet, niin ulkoiset kuin sisäiset sekä muut ongelmat joita hän kokee omassa päässään. Motivoituminen, paineensietokyky sekä itseluottamus vaikuttavat pelisuorituksiin, ja niitä kyetään kehittämään henkisellä valmennuksella.

Kuviosta 5 voidaan havaita, ketkä henkilöt hoitavat tämän henkisen valmennuksen seurassa. Kuudessa vastanneiden valmentajien seuroista toimii henkiseen valmennukseen erikoistunut henkilö, ja loppuilla vastaajista henkisen valmennuksen hoitaa joku muu. Tämä joku muu oli jokaisessa vastauksessa valmentaja itse. Tämän tuloksen nähtyä voi hieman kyseenalaistaa, onko seuroissa oikeasti keskitytty henkiseen valmennukseen. Onko päävalmentaja oikea henkilö vastuuseen henkisestä valmennuksesta? Hänen päätehtävänsä on pelaajien valmentaminen, tietysti osittain henkinen valmentaminen osana tätä. Henkiseen valmennukseen erikoistuneita henkilöitä on kuitenkin olemassa, kuten 6 vastanneista valmentajista kertoi. Valmentajat, jotka hoitavat henkisen valmennuksen itse, kertoivat seuraavansa kursseja henkisestä valmennuksesta, jolloin herää kysymys, ovatko nämä seuraamiskanavat kirjoista luettua tietoa henkisestä valmennuksesta tai jonkinlaisia omakustanteisia tai ilmaisia verkkokursseja. Resurssien vuoksi monessa seurassa ei varmastikaan ole mahdollista palkata henkistä valmentajaa tai urheilupsykologia, mutta päävalmentajille ja apuvalmentajille voisi edes järjestää osallistumisen urheilumaailmaan suunnatun henkisen valmennuksen kursseille. Tällöin vastuuta voisi edes jakaa valmennuksen kesken, kun jokaisella olisi tietotaitoa ammattilaiselta saatuna tästä asiasta.



Kuvio 5. Henkinen valmennus.

Henkilöjohtamisosion päättäneissä kysymyksissä valmentajilta kysyttiin vielä, että millaisia eroja he näkevät yritysten henkilöjohtamisessa verrattuna urheilujoukkueen johtamiseen ja mitkä asiat he kokevat haasteellisiksi urheiluseuran johtamisessa. Vastanneiden valmentajien mielestä suurimpia eroja yritysjohtamisessa urheilujohtamiseen verrattuna oli tulosten merkitys, median mukanaolo sekä nuorten kehittäminen ja heidän oppimishalunsa. Tuloksilla on suuri osa urheilussa, ja tulostavoitteita tulee nopeammassa sykleissä. Media on kaikessa toiminnassa lähellä ja luo osaltaan painetta joukkueen sisälle. Myös urheilun hektisyys koettiin selkeänä erona, ihmisten vaihtuvuus seuroissa on suurempaa kuin yrityksissä. Muutamat vastaajista olivat myös ehdottomasti sitä mieltä, että eroja ei löydy vaan molemmissa yksilöt täytyy huomioida ja tiimin täytyy puhalttaa yhteen hiileen onnistuakseen.

Edelliseen kysymykseen jatkona valmentajilta haluttiin selvittää, millaisia haasteita he kokevat urheilujoukkueen johtamisessa. Esille nousseita haasteita oli paljon. Erityisesti haasteena koettiin yksilöiden erilaisuus ja miten heitä tulisi johtaa sekä yksilöinä että osana joukkuetta. Kaikilla on omia haluja ja toiveita, mutta valmentajan tehtävä on yhdistää yksittäiset pelaajat joukkueeksi, joka pelaa kohti yhteistä päämäärää. Nuoren joukkueen johtamisen haasteeksi koettiin, että suuri osa johtamisesta tapahtuu ylhäältä päin, seurajohdosta, kun kokeneita vanhempia pelaajia ei ole mukana joukkueessa, jotka voisivat omalla esimerkillään ohjata. Muina haasteina koettiin myös erilaisten harjoittelumuotojen sovittaminen yhteen, ulkopuoliset vaikuttajat sekä ylemmän johdon vaatimukset ja tietynlainen ymmärtämättömyys. Seurajohdolta kaivattiin selkeämpää ja stabiilimpaa työympäristöä. Myös resurssien vähäisyys, josta johtuen kompromisseja täytyy tehdä paljon, koettiin haasteeksi oman toiminnan suorittamisessa mahdollisimman hyvin.

#### 4.5.2 Arvojohtamiskysymykset

Arvojohtamiseen liittyvillä kysymyksillä haluttiin selvittää, tietävätkö valmentajat seuransa arvot, pyrkivätkö he seuraamaan niitä ja mitkä arvot ovat heille tärkei-

tä. Nykypäivänä arvot ohjaavat entistä enemmän yritysten ja yhteisöjen toimintaa. Kuvioista 6 nähdään valmentajien vastaukset valmennuksessa tärkeiksi kokemiinsa arvoihin. Vastauksista on selkeästi nähtävissä tärkeimmiksi koetut arvot: rehellisyys, halu kehittyä sekä luotettavuus. Kaikki nämä ovat erittäin tärkeitä valmentajan työssä, ja että hän näyttäytyy aitona pelaajilleen sekä muille läheisilleen seurassa. Kehittämishaluisuus kertoo valmentajien motivaatiosta omaa työtään kohtaan ja halusta saada koulutusta asioista, joista tietoa ei vielä riittävästi ole. Valmentajan tehtävä on ensisijaisesti johtaa joukkuettaan kohti tavoitteita ja saada tuloksia aikaan. On tärkeää ymmärtää ja tuntea pelaajien erilaisuus, mutta liika kiltteys ja ystävällisyys eivät kannata pitkälle valmentajan työssä. Hänen täytyy tehdä päätöksiä joukkueen parhaan eteen, vaikeivätkä kaikki pelaajat näitä ratkaisuja ymmärtäisikään. Valmentajan on kyettävä rehellisesti kertomaan syyt ratkaisuihinsa, jotta pelaajien luottamus valmentajaa kohtaan säilyisi.

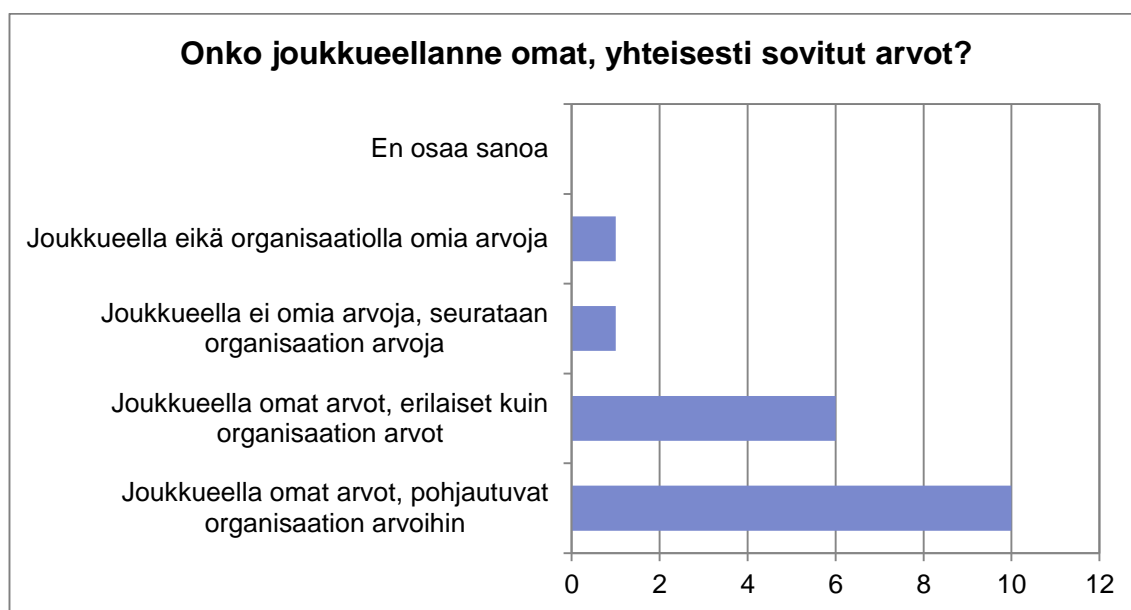
	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Rehellisyys	0	0	0	1	17	18	4,94
Luotettavuus	0	0	0	3	15	18	4,83
Avuliaisuus	0	0	4	12	2	18	3,89
Positiivisuus	0	0	1	10	7	18	4,33
Rohkeus	0	1	1	4	12	18	4,5
Ystävällisyys	0	2	6	6	4	18	3,67
Suvaitsevaisuus	0	0	6	6	6	18	4
Vastuunotto	0	0	0	4	14	18	4,78
Paineensietokyky	0	0	3	2	13	18	4,56
Halu kehittyä	0	0	0	1	17	18	4,94
Tavoitteiden täyttäminen	0	0	2	11	5	18	4,17
Nuorten kehittäminen	0	0	0	5	13	18	4,72
Pitkäjänteisyys	0	0	1	5	12	18	4,61
Avoimuus	0	0	1	3	14	18	4,72
Itsenäisyys	0	1	3	8	6	18	4,06
Onnellisuus	0	0	3	7	8	18	4,28
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>88</b>	<b>165</b>	<b>288</b>	<b>4,44</b>

Kuvio 6. Tärkeät arvot valmennuksessa.



18 vastaajasta 14 tiesi organisaationsa arvot. Jokaisen yhteisön ja seuran toiminta tulisi lähteä yhteisesti sovituista arvoista, jotka toimivat perustana kaikelle toiminnalle. Vain neljälle valmentajalle oman seuran arvot eivät olleet selkeät, mikä saattaa johtua siitä, ettei niitä ole tai ettei niitä ole selkeästi ilmoitettu. 10 näistä henkilöistä seuraa näitä arvoja omassa toiminnassaan, ja 4 pyrki parhaansa mukaan seuraamaan niitä.

Vain kahdella vastanneiden valmentajien joukkueista ei ollut omia yhteisesti sovittuja arvoja. Yli puolella vastanneista arvot pohjautuvat organisaation arvoihin. Tämä on melko luonnollista, sillä organisaation arvoina voivat olla esimerkiksi toisten kunnioittaminen, omien tehtävien hoitaminen tai motivointi ja kannustaminen. Edellä mainitut arvot pätevät myös joukkueen sisäiseen toimintaan.



Kuvio 7. Joukkueen arvot.

Motivointi, sekä onnistumisten ja epäonnistumisten käsittely on arkipäivää niin urheiluseurassa kuin myös yrityksissä. Valmentajilta kysyttiin, kuinka heillä onnistumiset ja epäonnistumiset käsitellään joukkueessa. Sekä yksilö, että joukkueetasolla palaverit olivat suuressa osassa. Kahden keskeisissä palavereissa näytetään videoita ja keskustellaan missä pelaaja onnistui ja missä ei. Myös joukkuepalavereissa videot ovat tärkeässä osassa, kuten harjoittelemisenkin,

mutta suurimmassa osassa asioista keskustelu oli pääosassa. Pelaajilta pyydetään palautetta yksilöinä sekä ryhmänä ja sitten asioista keskusteltiin. Esille noussut asia oli myös, että onnistumiset ja epäonnistumiset kuuluvat joukkueurheiluun ja molemmat analysoidaan samalla tavalla, miten, miksi, mikä lopputulos. Epäonnistumispalautteen pelaajat kokevat moninkertaisena verraten onnistumispalautteeseen. Onnistumispalautteeseen koettiin helpommaksi antaa, esimerkiksi kehujen muodossa, mutta myös epäonnistumisista pyrittiin keskustelemaan rakentavasti, ja löytämään osa-alueita, joita voitaisiin kehittää, ettei sama toistuisi.

Motivoiminen on urheilumaailmassa isossa osassa. Motivaatio johonkin asiaan on jokaisen ihmisen pään sisäistä, mutta sitäkin voidaan kehittää esimerkiksi henkisellä valmennuksella. Valmentajilla oli erilaisia keinoja motivoida pelaajiaan. Erityisen tärkeinä he näkivät kahdenkeskeiset keskustelut, joissa pelaajan motivaatiota ja itseluottamusta pyritään kohottamaan positiivisilla asioilla, kuten kehuminen, pelaajan huomioiminen, tavoitteiden asettaminen, vastuun antaminen. Sisäisellä motivoitumisella ja sen herättämisellä saadaan parhaat tulokset, sillä loppu viimein kaikki lähtee pelaajasta itsestään. Joukkueetasolla tärkeiksi keinoiksi koettiin sisäinen kilpailu, harjoitustilanteiden innostavuus ja vaihtelu, ylimääräiset vapaapäivät.

Keinoja oli monia, joista kaikki eittämättä toimivia. Jokainen löytää oman tapansa motivoida vain testaamalla eri keinoja. Hyviä peruskeinoja ovat yksilöiden huomioiminen, terveen kilpailun ylläpito, joka potkii jokaista eteenpäin sekä positiivinen ja rakentava ohjaaminen.

Kyselyyn vastanneista valmentajista monella oli yli kymmenen vuoden kokemus ammattimaisesta valmentamisesta niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Myös kokemattomampia ja nuorempia valmentajia vastaajista kuitenkin löytyi. Kuviossa 8 nähdään, että jokaisella valmentajalla on kuitenkin selkeät näkemykset, mitkä ovat valmentajan tärkeimmät ominaisuudet. Rehellisyys omassa toiminnassa on ensiarvoisen tärkeää, kuten myös luotettavuus ja asenne omaa työtään kohtaan. Nämä toimet kun ovat kunnossa, valmentajalla on pelaajien ja johdon luottamus ja annettuihin tavoitteisiin tähdätään vaadittavalla tasolla.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Kuunteleminen	0	0	0	6	12	18	4,67
Luotettavuus	0	0	0	3	15	18	4,83
Rehellisyys	0	0	0	1	17	18	4,94
Intohimo	0	0	0	5	13	18	4,72
Tuloksellisuus	0	0	5	8	5	18	4
Henkinen kasvattaminen	0	0	2	5	11	18	4,5
Ammattimaisuus	0	0	1	3	14	18	4,72
Rohkaisu	0	0	1	5	12	18	4,61
Asenne	0	0	0	3	15	18	4,83
Innostaminen	0	0	3	2	13	18	4,56
Uskottavuus	0	0	2	2	14	18	4,67
Hyvät vuorovaikutustaidot	0	0	2	4	12	18	4,56
Läsnäoleminen	0	0	1	3	14	18	4,72
Paineensietokyky	0	0	1	5	12	18	4,61
Suvaitsevaisuus	0	0	4	6	8	18	4,22
Karismaattisuus	0	1	3	7	7	18	4,11
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>68</b>	<b>194</b>	<b>288</b>	<b>4,58</b>

Kuvio 8. Tärkeät ominaisuudet valmentajalla.

Teoriaosuudessa on mukailtu tehokkaan ryhmän kaavio, johon on otettu arvoja henkilöjohtamisen teorian pohjalta asioita, jotka vaikuttavat ryhmän onnistumiseen. Kuvio 9 nähdään, että valmentajat ovat kokeneet löytämämme ominaisuudet tärkeiksi tehokkaan ryhmän kannalta. Sosiaalisten taitojen merkitys on kuitenkin vielä tärkeämpi aihe kuin, miksi valmentajat ne kokevat. Kaikki toiminta harjoituksissa ja niiden ulkopuolella on sosiaalista toimintaa. Jokainen pelaaja pitää saada sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin, ja paras keino siihen on saada tiiviit suhteet pelaajien kesken, jolloin kaikki tekevät parhaansa kentällä ja harjoituksissa. Sosiaalisia taitoja on myös hyvän, rakentavan palautteen antaminen sekä asioista hyvässä hengessä keskusteleminen.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Yhteiset säännöt	0	0	0	6	12	18	4,67
Toisten tukeminen	0	0	0	8	10	18	4,56
Sosiaaliset taidot	0	0	2	10	6	18	4,22
Arvojen noudattaminen	0	0	1	8	9	18	4,44
Vuorovaikutus	0	0	0	5	13	18	4,72
Motivointi ja kannustus	0	0	2	4	12	18	4,56
Luottamus	0	0	0	3	15	18	4,83
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>44</b>	<b>77</b>	<b>126</b>	<b>4,57</b>

Kuvio 9. Tehokkaasti toimiva ryhmä.

Kyselytutkimuksella oli kaksi tavoitetta. Ensimmäinen oli selvittää arvo- ja henkilöjohtamisen tämänhetkinen tila huippuvalmentajien keskuudessa. Vastauksista tehdyn analyysin perusteella näitä kahta johtamisteoriaa käytetään jo nyt urheilvalmennuksessa. Voidaan kuitenkin myös todeta, että perinteisempää joukkuekeskeistä valmennusta on edelleen melko paljon, ja erityisesti yksilöiden henkilökohtainen ohjaaminen koettiin haastava vastaajien keskuudessa. Toinen tärkeä tavoite kyselyllä oli mahdollisen konsultointitarpeen toteaminen, jolloin toimeksiantajayrityksen kokoamalle palvelupaketille olisi käyttöä. Kuvio 10 osoittaa, että Suomen miesten pääsarjojen palloilulajeissa päävalmentajina toimivat henkilöt ovat suurelta osin kiinnostuneita tämänkaltaiseen koulutukseen osallistumisesta. Myös kyselylomakkeen päättävä avoin kysymys ”Missä johtamiseen liittyvässä asiassa kaipaisit enemmän seurajohdon tukea?” antaa tukea tälle toteamukselle.

*”... Seurajohdon tuen tulisi keskittyä olosuhteiden luomiseen mahdollisimmaun ammattimaisiksi. Esim. kakkosvalmentajan hankkiminen, lihahuollon ammattilainen mukana vähintään peleissä, matkustusaiakataulujen vahvistaminen ajoissa, työrauhan antaminen jne.. Tällä hetkellä näitä asioita ei ole...”*

*” Seuran oma visio pitäisi olla selkeämpi ja myös valmentajaa pitää johtaa.”*

*” Koko valmennustiimini kouluttamisessa ja motivoimisessa. ”*

” linking the floor management ie. Sproting management to CEO/top management in the club. There should be a strong link to avoid distant goal tasking and non common way to move forward.”



Kuvio 10. Kiinnostus arvo- ja henkilöjohtamisen koulutukseen.

Urheiluvalmentajien johtamiskonsultointiin on tarvetta sekä halukkuutta analyysin pohjalta. Vastaajista suuri osa oli alle 50-vuotiaita, iso osa jopa alle 40-vuotiaita. Tämänikäiset valmentajat ovat vielä hyvin nuoria urallaan, mikä lisää heidän oppimishalukkuuttaan sekä tavoitteitaan tulla paremmiksi arvo- ja henkilöjohtajiksi. Valmentajan ura voi hyvinkin kestää 60-70- vuotiaksi asti ja jos joukkueenjohtamisosaamista on paljon ja laaja-alaisesti, ovat uran etenemismahdollisuudet hyvät. Taidot harjaantuvat käytännössä, ja taitava valmentaja osaa yhdistellä valmennuksessaan eri johtamisteorioita.

Valmentajilla oli myös selkeitä mielipiteitä organisaationsa tämänhetkisestä toiminnasta ja millä tavoin sitä saataisiin entistä paremmaksi ja ammattimaisemmaksi. Johdolta kaivattiin enemmän tukea valmentajan ohjaamiseen ja kouluttamiseen, johon toimeksiantajan tarjoama palvelupaketti sopisi erinomaisesti.

Vastanneet valmentajat osasivat arvioida kriittisesti omaa toimintaansa ja löysivät haastekohtia omassa valmennustyössään. Näihin kohtiin johtamiskoulutuksessa voidaan puuttua, ja pyrkiä parantamaan niitä kohtia siten, että valmentaja osaa ne eikä koe niitä enää haastaviksi.

Valmentajien osallistuminen koulutuksiin, jotka erityisesti suunnataan urheilumaailmaan, tuo myös lisäarvoa koko seuralle. Laadukas valmennus, jolla on kokemusta ja osaamista arvo- ja henkilöjohtamisesta, kykenee parempaan joukkueen ja pelaajien johtamiseen sekä osaa motivoida ja ohjata yksilöä parempiin tuloksiin. Koulutetut valmentajat voivat myös ohjata seuran sisällä toimivia muita valmentajia samanlaiseen johtamiskulttuuriin, jolloin kaikki seuran joukkueet edustusjoukkueesta junioreihin oppivat samanlaisen toimintatavan, joka luo jatkuvuutta pelaajien siirtyessä ikäryhmästä toiseen. Seurat saavat koulutetumpaa ja osaavampaa henkilökuntaa, ja valmentajat taas saavat syvennettyä johtamistaitojaan entisestään koulutuksen ja opastuksen avulla. Seuran pitkäjänteinen työ valmentajien kehittämisessä lisää valmennuksen luottoa ja uskoa seuraan kohtaan siitä, että heitä halutaan auttaa kehittymään ja etenemään urallaan.

## 5 PALVELUPAKETIN LUOMINEN

Palvelupaketin lopullinen muotoilu tuli alun perin toteuttaa siten, että arvo- ja henkilöstöjohtamisen teoriataustasta johdetulla, valmentajille toteutetusta kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia hyödynnettäisiin johtamiskonsultoinnin ammatillisille kohdistettuihin haastatteluihin. Haastatteluiden sekä olemassa olevien johtamiskonsultointipalveluiden pohjalta meidän oli tarkoitus luoda valmis palvelupaketti. Palvelumuotoilun teoriaan tutustuttuamme päätimme kuitenkin vaihtaa lähestymistapaamme palvelumuotoilussa. Konsultoimme Turun ammattikorkeakoulun lehtoria, Telle Tuomista (KTM, FM), joka asetti menetelmällemme lopulliset raamit.

Loimme teorian ja toteutetun tutkimuksen pohjalta kaksi erilaista tiivistä ja kuvailevaa koevedosta palvelumalleista, joita lähdimme kehittämään niin, että esitimme vedoksemme mahdollisimman laaja-alaiselle ammattikunnalle ja saamme palautteen mukaan tekisimme vedoksiin mahdollisia muutoksia.

Koevedoksien taustalla olleita tekijöitä olivat:

1. Teoria: Arvojohtaminen, Urheilujohtaminen, Henkilöstöjohtaminen, Coaching-aidot ja Palvelumuotoilu.
2. Liigaseurojen valmentajille toteutetun kyselytutkimuksen tulokset: teoriataustan pohjalta.
3. Laaja-alainen katselmus olemassa olevien yritysten konsultointipalveluiden palveluiden tarjonnasta ja hintatasosta.

Toteutus:

Eri alojen ammattilaisille teetetyt kyselyt ja haastattelut:

Eriäviä ja vahvistavia näkemyksiä ja parannusehdotuksia palvelumallin aihioon.

## 5.1 Hinnoittelu

Hinnoittelu on toteutettu toimeksiantajan ilmoittamien kulujen ja katetoivomuksien mukaan sekä suhteuttamalla sitä alan ominaispiirteisiin, asiakkaisiin, kilpailuun, kannattavuuteen, palvelun elinkaareen ja alalla yleisesti vallitsevaan hintatasoon. Täysin vastaavaa palvelua ei vielä toistaiseksi ole olemassa, mutta palvelulle on ollut selvää kysyntää, minkä olemme ottaneet huomioon hinnoittelusamme. Olemme käyttäneet kilpailijoiden hintavertailuun johtamiskonsultointia yrityksille tarjoavien yritysten palvelupakettien hintoja.

Hinnoitteluun on käytetty seuraavaa kaavaa:

$$\begin{aligned} & \text{Kiinteät kustannukset} \\ & + \text{muuttuvat kustannukset} \\ & + \text{katetuottotavoite} \\ & \qquad \qquad \qquad = \text{Myyntihinta ilman alv.} \\ & + \text{Arvonlisävero 24\%} \\ & \qquad \qquad \qquad = \text{Verollinen myyntihinta} \end{aligned}$$

Toimeksiantajan pyynnöstä emme julkaise hinnoittelun taustalukuja. Hinnoitteluun mainittavia vaikuttavia kulullisia tekijöitä ovat toimitilavuokrat, materiaalit, työntekijä- ja järjestelykustannukset eli käytettävien työtuntien määrä. Käytettävien työtuntien arvonmäärän mittaamiseen käytettiin seuraavaa kaavaa:

### **Käytettävät työtunnit:**

$$\text{Hinnoittelukerroin} = 100 \% / (100\% - \text{Katetuottoprosentti } X)$$

$$\text{Myyntihinta} = \text{Hinnoittelukerroin} \times \text{hankintahinta}$$

(Leminen ym. 2005, 16-49)



## 5.2 Coaching

Toimeksiantajan pyynnöstä sisällytimme esimiehen coaching-taidot palvelunmuotoiluun. Tämä tarkoittaa sitä, että kohdeseuranta tai luento toimittava konsultti ohjaa toimintaansa coaching-tekniikoiden kautta. Coachingissa pyritään ohjaamaan asiakasta itse tiedostamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja näiden pohjalta itse löytämään ratkaisun ongelmiinsa konsultin vain ohjaillessa asiakkaan ajattelua kysymällä ja kuuntelemalla, eikä niinkään kertomalla, mitä tulisi tehdä. Coaching-tekniikoiden suurimmat linjaukset perustimme suoraan teoriasta, mutta jätimme myös konsultille paljon omia vapauksia toimia. Tämä siksi, että läsnäololla, aitoudella ja luottamuksella on erittäin suuri osa coachingissa, ja koimme, että liiat raamit tulisivat syömään palvelun tuloksellisuutta.

## 5.3 Asiantuntijoiden haastattelut

Otimme ensimmäisen kontaktimme haastateltaviin henkilöihin puhelimen välityksellä. Riippuen tilanteesta, sovimme joko tapaamisen aiheen tiimoilta tai lähetimme palvelun koevedoksen sähköpostilla, mihin henkilöt antoivat palautetta ja mieleisiä korjausehdotuksiaan, mieleisellään tavalla.

Palautetta antaneet henkilöt:

### 5.3.1 Koevedos

Koevedoksen tarkoituksena oli antaa palveluille raamit, joita lähdettäisiin muokkaamaan oikeaan suuntaan saatujen vastausten pohjalta. Koevedos löytyy liitteenä (Liite 2). Tietyt osa-alueet oli tarkoituksella muokattu huomiota herättäviksi, saadaksemme niihin kriittisempiä vastauksia. Esimerkiksi molempien palve-

luiden hinnoittelu oli suunnattu huomattavasti yläkanttiin alkuperäisissä koevedoksissa. Koevedos välitettiin vastaajille sähköpostin välityksellä tai paperimuodossa haastattelun yhteydessä.

#### 5.4 Lopullinen palvelupaketti

Keskitymme palveluissamme tehostamaan huippu-urheiluvalmentajia, minkä johdosta palvelupakettimme ovat ensisijaisesti suunnattuja suurimpien kotimaisten joukkuelajien liigatason joukkueille. Kehitimme toimeksiantajallemme kaksi palveluvaihtoehtoa, jotka eroavat olennaisesti toisistaan.

##### 5.4.1 Kohdeseuranta

Keskeisin tuotteemme tulee olemaan urheiluseuran sisällä toteutettava empiirinen katselmus. Kohdeseurannassa konsulttimme soluttautuu urheilujoukkueen yhteisiin tilanteisiin, alkuun vain kärpäsenä katossa havainnoimalla, puuttumatta itse joukkueen sisäisiin tilanteisiin. Kattavan havainnointijakson jälkeen kokonaiskuvaa täydennetään haastatteluiden ja kyselyiden avulla.

Tavoite:

Parantaa sekä valmentajan että pelaajien vuorovaikutus- ja johtamistaitoja. Maksimoida joukkueen yhteenkuuluvuus, avoimuus, esteettömyys ja yhteisen vision selkeys. Mahdollistaa kokonaisvaltainen kehittyminen ihmisenä, urheilijana ja joukkueena.

*Tämä on erinomainen tavoite. Tosin se on tietyllä tapaa kilpaurheilun vastainen. Kun pelaajat ja valmentajat etenevät ammattilaisurallaan, he tekevät sitä yksilöinä. Harvoin koko joukkue tai edes esim lätkässä kentällinen pelaajia siirtyy seurasta toiseen. Silloin on luonnollista, että paikoin pelaajat ajattelevat myös omaa etuaan. Ei silti estä tämän tavoitteen tavoittelemista, eikä sitä etteikö yhteenkuuluvuus olisi edelleen tärkeää. ( [REDACTED], 2015)*

## Sisältö

Toimeksiantajaseurassa suoritettava havaintopohjainen katselmus, jossa pääpaino on vuorovaikutussuhteen syntyemisessä pelaajan ja valmentajan välillä. Valmentaja ei yksin pysty asettamaan oikeanlaista tapaa johtaa pelaajia, vaan myös pelaajat asettavat rajoja sille, miten valmentajan kannattaa johtaa. Eri pelaajajoukot saattavat edellyttää erilaista valmentajan johtamistapaa. Konsulttimme soluttautuu joukkueen ja valmentajan välisiin tilanteisiin sivusta seuraajana ja muodostaa analyysin sekä joukkueen että valmentajan käyttäytymisestä, vuorovaikutuksesta, johtamistaidoista ja yhteenkuuluvuudesta. Lopullinen sisältö ja palvelun painopisteet muodostetaan aina kohdeseuran omien tarpeiden, tavoitteiden ja toiveiden mukaisesti.

*Ainakin lätkässä ulkopuolisia tutkijoita (esim konsultteja) pidetään herkästi vakkoojina. Uskon että tämä koskee myös muita joukkueurheilulajeja. Joukkueurheilussa valmentajat ja pelaajat haluavat suojella omaa ”perhettään” ja sen toimia ulkopuolisilta. Esim pukuhuonetilat ovat useasti tarkkaan varjeltuja. Tämä oman perheen suojelu liittyy siihen, miten tärkeää on koota kollektiivin rivit mahdollisimman tiiviiksi, muodostaa yhtenäinen joukkue, joka kerää voimansa ulkopuolista uhkaa (vastustajaa, mediaa) vastaan. Ulkopuolisille ei haluta paljastaa mahdollisia omia heikkoja kohtia. Tietysti on sitten muitakin (kaikille avoimia) tiloja tarkkailla valmentajaa ja pelaajia kuin pukuhuonetilat. (■■■■■, 2015)*

Havainnointijakso on kestoltaan avoin, sillä tarpeeksi syvän ja kattavan katselmuksen saamisessa voi kulua viikkoja. Ohjeaikamme on kuitenkin kolmesta seitsemään (3-7) päivään.

*Optimaalinen aika maksuttomassa konsultoinnissa on 4 pvä seurata ja havainnoida vuorovaikutusta ja johtamistaitoja. (■■■■■, 2015)*

*Aika kuulostaa mielestäni lyhyeltä. Ymmärrän, että palvelun tarjoamisessa ei ole mahdollista viettää pitkiä aikoja joukkueen parissa, mutta toisaalta, minkälaisen kuvan konsultti ehtii tässä ajassa saada. Yksittäiset päivät voivat kuitenkin*

*kin poiketa toisistaan merkittävästi. Saako konsultti kuvaa tavanomaisesta arkipäivästä näin lyhyessä ajassa? ( [REDACTED], 2015)*

Kattavan havainnointijakson jälkeen, kohdeseurannassa tullaan suorittamaan valmentajalle ja pelaajille kohdistetut kyselyt ja haastattelut, joilla pyritään syventämään kokonaiskuvaa joukkueesta ja joukkueen henkilöstöjohtamiskulttuurista. On ensisijaisen tärkeää tutustua joukkueen jäseniin ja kuunnella heitä, mikä heitä motivoi, ärsyttää, innostaa tai kiinnostaa urheilussa ja elämässä. Tavoite on myös pidettävä kirkkaana mielessä, jotta kysymykset on muotoiltu oikein ja tutkitaan ja keskitytään oikeisiin asioihin. Näin havainnoija voi palata kysymään tarkemmin havainnoimaansa ja siten voi saada tukea aikaisemmille tulkinnoilleen tai kumota tulkintansa. Haastatteluissa ja kyselyissä keskitytään joukkueen sisäiseen yhtenäisyyteen, valmentajan ja pelaajien johtamistaitoihin, arvojohtamiseen, henkilökohtaiseen minuuteen ja omiin tavoitteisiin urheilussa ja elämässä. Lopulliset raamit muotoutuvat taas toimeksiantajan omien tavoitteiden ja toiveiden mukaisesti.

*Se miten kuvaatte kyselyiden tarkoituksen vaikuttaa vastauksiin. Ollaanko tässä parantamassa jotain, arvioimassa jotain, raportoimassa jotain, vai miksi kyselään? Huonon ja hyvän valmentajan tunnistaa helpoiten lähestymisestä, onko valmentaja (tai konsultti) tekemässä työtään saavuttaakseen omat tavoitteensa vai aidosti tekemässä kaikkensa, että joukkue ja sen muodostavat yksilöt onnistuvat. ( [REDACTED], 2015)*

Konsultti hyödyntää toiminnassaan coaching-tekniikoita, joilla pyritään lisäämään valmentajan ja pelaajien omaa ajattelua, oivallusta ja oman toiminnan kriittistä analysointia. Kuten aikaisemmin on todettu, on konsultin hyvin vaikea lyhyessä ajassa muodostaa selkeää kuvaa joukkueen sisäisestä toiminnasta. Ennen kaikkea muutokset eivät tapahdu konsultin vaan joukkueen toimesta. On siis ensisijaisen tärkeää, että joukkueen jäsenet itse sisäistävät tilanteen ja kykenevät tältä pohjalta muokkaamaan omaa toimintaansa joukkueen edun mukaiseksi.

*Unohtakaa se asetelma, että te voitte parantaa jotain, auttaa jotakuta ja lähtekää nöyrästi tukemaan valmentajaa ja pelaajia kehittämään itse itseään. Keskustelun syvyys on kaikista olennaista. Älkää siis menkö neuvomaan mitä heidän tulisi ajatella, tuntea tai tehdä. ( [REDACTED], 2015)*

## Palaute

Seurantajakson jälkeen konsultti muodostaa havaintojensa ja tutkimustensa pohjalta kattavan analyysin joukkueen nykytilasta ja suunnittelee jatkotoimenpiteet tilanteen parantamiseksi kahden seuraavan vuoden ajalle. Parannusehdotukset eivät ole absoluuttisia totuuksia, vaan vaihtoehtoja, joita tullaan pohtimaan avoimesti yhdessä koko joukkueen ja valmentajien kesken. On erittäin tärkeää, että koko joukkue otetaan huomioon ja saa kattavan palautteen tehdystä seurannasta, eikä kenellekään jää ilmaan roikkuvia kysymyksiä, joihin ei saatu vastauksia.

*Palaute pitäisi sitoa siihen, mitä joukkue toivoo konsultin tarkkailevan, tutkivan, selvittävän. Mikä on konsultin kapasiteetti/osaaminen tehdä parannusehdotuksia? Ymmärtääkö hän riittävästi kyseistä lajia ja sen kulttuuria, jotta hän voi tehdä ehdotuksia? Esim. yleisen johtamisosaamisen hallitseminen ei sinällään tarkoita, että hän osaisi antaa soveliaita neuvoja urheilujoukkueen johtamiselle. Parannusehdotusten tekeminen on sidoksissa myös joukkueen parissa vietettyyn aikaan. Jos lyhyen aikaa läsnä, on vaarana, että toimenpide-ehdotukset eivät osu oikeaan. Yksi vaihtoehto, tosin ehkei niin myyvä, on tarjota ulkopuolisen kuvailevaa tulkintaa siitä, miten hän tilanteen näkee ulkopuolisen silmin ja sitten parannusehdotuksien työstämisestä jatketaan valmentajien ja pelaajien parissa, yhdessä tai erikseen. ( [REDACTED], 2015)*

## Jälkiseuranta

Varsinaisen seurantajakson jälkeen joukkueessa tullaan suorittamaan jälkiseurantakäyntejä, joilla seurataan muutosten vaikutusta joukkueessa. Jälkiseurannassa havainnoidaan valmentajan ja joukkueen kehitystä uusilla havainnointikäynneillä kohdeseurassa ja säännöllisin väliajoin valmentajalle, seurajohdolle ja urheilijoille teetetyistä seurantakyselyistä muodostetun analyysin avulla.



näkyvyyden kohteita ovat mm. lajiliitot, Suomen Olympiakomitea, Suomen ammattivalmentajien ammattiliitto (SAVAL) ja sosiaalisen median aiheeseen liittyvät kanavat.

Markkinoinnissa ja myynnissä tulee ottaa huomioon ne seikat, joilla palvelua myymme. Tutustuminen asiakkaaseen, hänen tilanteeseensa ja tarpeisiinsa jo ennen kontaktia on avainasemassa. Meidän täytyy tuoda esille se lisäarvo, jota pystymme joukkueelle, jolla on jo ammattivalmentajat ja henkiset valmentajat, tuottamaan. Markkinoinnin pääpaino tulee kohdistaa sille päättävälle elimelle, joka päättää seuran vastaavista investoinneista.

#### 5.4.2 Luento

Toisena palveluvaihtoehtona tarjoamme perinteiseltä koulutus pohjalta ponnistavia luentoja. Luentokokonaisuudet on suunnattu pääsääntöisesti urheilupalmentajille, mutta myydään ja markkinoidaan myös huomattavasti laajemmalle asiakaskunnalle. Lopullinen asiakassegmenttimme käsittää käytännössä kaikki urheilusta kiinnostuneet ja innostuneet ihmiset. Erottelu tapahtuu loppupeleissä luennon aihealueesta ja puhujasta riippuen.

#### Kuvaus

Yksi luento tai luentokokonaisuus keskittyy aina laaja-alaisesti johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Luento sisältää käytännössä aina tehtäviä ja etätehtäviä, joissa päästään yhdessä ja erikseen pohtimaan omaa toimintaa kehittävän kriittisesti. Luennosta vastaa aina joku alansa ammattilainen, joko toimeksiantaja itse tai ulkoinen osapuoli toimeksiantajan antamissa raameissa. Luennot sisältävät usein myös avointa keskustelua aiheesta ja paljon ryhmätyöskentelyä. Yksityis- ja ryhmäluennoilla konsultti hyödyntää toiminnassaan Coaching-tekniikoita, joilla pyritään lisäämään valmentajan omaa ajattelua, oivallusta ja oman toiminnan kriittistä analysointia.



## Tavoite

Laaja-alaisesti kehittää valmentajan tai muun henkilön ongelmanratkaisukykyä, henkilöstöjohtamis- ja vuorovaikutustaitoja sekä kriittistä ajattelua. Antaa jokaiselle valmentajalle yksilöidysti uusia työkaluja oman joukkueensa johtamiseen.

## Markkinointi

Markkinointi tapahtuu pääsääntöisesti sähköisesti sähköpostin välityksellä. Tavoitelluimmiksi yhteistyökumppaneiksemme olemme valinneet Suomen Olympiakomitean, Valon ja Suomen ammattivalmentajien liiton, SAVAL. Valo on Suomen, minkä urheilulajien lajiliittojen kattojärjestö, jonka tietokannan kautta pääsemme helpoiten kiinni kaikkien lajiliittojen ja urheiluseurojen tietoisuuteen. SAVAL: on jäsenet puolestaan koostuvat laajasta kirjosta ammattivalmentajia Suomessa, jonka tietokannan kautta palvelumme pääsevät suoraan laajan kirjjon ammattivalmentajien tietoisuuteen. Pidemmän tähtäimen tavoitteena on solmia yhteistyösopimus Suomen Olympiakomitean kanssa ja järjestää Suomen Olympia- ja huippuvalmentajille säännöllisiä koulutuksia systemaattisesti Olympiakomitean lukuun.

Ensisijaisena tavoitteena on saada edellä mainittujen järjestöjen tietokannat käyttöön ja medianäkyvyyttä heidän kauttaan kohtuullisella hinnalla. Jos sopimusta ei jostain syystä synny, aloitamme suoramarkkinoinnin puhelimen ja sähköpostin välityksellä huippu-urheiluun fokuoituneiden urheiluseurojen johtoportaille ja valmentajille. Maineen ja tunnettuuden rakentamiseen on tarkoitus tulevaisuudessa solmia yhteistyösopimuksia maineikkaiden asiantuntijoiden ja luennoitsijoiden kanssa, jotka antavat oikeuden nimensä ja kasvojensa käyttöön palveluidemme markkinoinnissa.

## Sisältö

Jokaista luentoa tulevat edeltämään aihealuetta koskevat ”pakolliset” ennakkotehtävät. Ennakkotehtävillä varmistumme siitä, että jokainen on tutustunut käsiteltävään aiheeseen ja luennolla käytettäviin materiaaleihin jo ennen luennon alkamista. Ennakkotehtävät täytyy myös palauttaa sähköpostitse toimeksianta-

jalle viimeistään päivää ennen luennon alkamista. Tällä valmistautumisella saamme luennoista huomattavasti syvempiä ja kehittävämpiä, kun jokainen on jo tiedettävästi joutunut perehtymään aiheeseen. Ennakkotehtävien vastauksia pyritään myös hyödyntämään itse luennolla sekä palvelun kehittämiseen. Vastauksia tullaan aina käsittelemään anonyymisti, ellei toisin mainita.

Luennot pyritään pitämään luonteeltaan erittäin avoimina. Ne sisältävät paljon keskustelua ja yhdessä tekemistä ja pohtimista. Perusrunko luennon kulusta muodostuu seuraavasti:

1. Puhuja tai puhujat aloittavat tervehtimällä osallistujia ja pohjustavat tulevan luennon tarkoituksen, tavoitteen ja sisällön.
2. Aloitetaan aihealueeseen ja ennakkotehtäviin pohjautuvalla yksinkertaisella tehtävällä, jonka tarkoituksena on herätellä mieliin ennakkoinaisten asioita. Tehtävä suoritetaan yksin tai pareittain.
3. Käsitellään muutama vastaus yhdessä ja aloitetaan itse luento käsittelemällä ennakkotehtävien vastauksia ja aineistoa.
4. Kysytään jatkuvasti osallistujilta paljon kysymyksiä aineistoa ja aihetta kohtaan, osoittaen arvostusta jokaista saatua vastausta ja mielipidettä kohtaan ja esittämällä mahdollisia lisäkysymyksiä ja ajatuksia vastauksiin.
5. Ennako-osio päätetään jälleen pienimuotoiseen tehtävään tai kyselyyn.
6. Pääruokana puhuja tai puhujat pitävät pidemmän monologin tai dialogin tai useammasta case-tilanteesta aihealuetta koskien.
7. Case-tilanteisiin osallistujat pohtivat ratkaisuja itsekseen paperille.

Tauko – Avointa keskustelua

8. Varsinaisen puheenvuoron jälkeen tarkastellaan tilanteita ja osallistujien vastauksia yhdessä ja sovelletaan ratkaisuvaihtoehtoja mahdollisesti osallistujien omiin tilanteisiin.
9. Jaetaan osallistujat ryhmiin ja annetaan heille case-tilanne, johon he yhdessä pohtivat ratkaisun ja menettelytavat.
10. Käydään vastaukset yhdessä läpi ajan kanssa ja vedetään johtopäätökset.
11. Yhteenveto luennosta, kysymykset ja niihin vastaukset
12. Päätös: mahdollisten tehtävien ja palautteen jako ja keräys seuraavaa kertaa varten.

Ohjeellinen kesto vastaavanlaiselle perusrunkoa mukailevalle luennolle liikkuu kolmen ja viiden tunnin välillä. Aikaa varataan mieluiten liikaa kuin liian vähän, jotta antoisista keskusteluhetkistä ei tarvitse karsia. Luentoja järjestetään sekä yksittäisinä, kertaluonteisina tapahtumina, sekä säännöllisesti jaksotetuissa kokonaisuuksissa. Kertaluonteiset luennot käsittävät ohjeellisen kolmesta viiteen tuntia kestävä luennon sekä viikonlopun yli järjestettäviä seminaari- ja ”leiri”-kokonaisuuksia valmentajille. Pitkäjänteisillä luentokokonaisuuksilla tarkoitetaan yhdelle tai useammalle vuodelle jaksotettua luentosarjaa. Tulevaisuuden pääta-voitteissa on saada Olympiakomitea järjestämään yhden viikonlopun mittaisia koulutusjaksoja maajoukkuevalmentajille neljästä kuuteen (4-6) kertaan vuodessa.

#### Hinta

Hinta tulee määräytymään luennon keston, luonteen, luennoitsijan, ostajan tai tarjoajan ja kysynnän mukaan. Oma kannattavuusprosentti täytyy olla kunnossa, mutta täytyy ottaa myös huomioon, että hinta on asiakkaan kannalta järkevässä luokassa. Eri asiakkaiden likvidiys vaihtelee huomattavasti, joten esimerkiksi organisaatiolle lähdemme tarjoamaan suurempaa hintapyyntöä kuin yksityishenkilöille. Alla ohjeelliset hintapyynnöt yksityishenkilöille:

Yksi luento: Kesto 3-5h

**Hinta: 49€/hlö (sis. alv 24%)**

Leiriviikonloppu: Kesto 2,5 - 3pv (Ei sisällä majoituksen kustannuksista)

**Hinta: 269€/hlö (sis. alv 24%)**

Vuosi kokonaisuus: Kesto: 12pv (4\*vklp) (Ei sisällä majoituksen kustannuksista)

**Hinta: 895€/hlö (sis. alv 24%)**

## 6 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda johtamiskonsultoinnin palvelupaketti Turbulentti Oy:lle, jota se voi jatkossa tarjota osana palvelutarjontaansa. Palvelumme pääsääntöisenä asiakassegmenttinä ovat urheiluseurat sekä urheiluseurojen valmentajat. Erilaisia tapoja johtaa sekä johtamisteorioita on monia, ja niistä sen oikean, itselle ja alaisille parhaan löytäminen on joskus hyvin haasteellista. Tässä työssä pääjohtamisteorioiksi valittiin arvo- ja henkilöjohtaminen, jotka ovat urheilumaailmassa isossa osassa. Teoriaosalla luotiin pohjaa näihin kahteen johtamisteoriaan, joita hyödynnettiin niin kyselytutkimuksessa, kuin lopullisen palvelupaketin luomisessa. Palvelupaketin luomisessa myös palvelumuotoilun teorialla oli osansa.

Kyselytutkimuksella haluttiin luoda pohjaa palvelupakettia varten, jotta tiedettäisiin, mitkä asiat arvo- ja henkilöjohtamisessa koetaan haastaviksi ja vaikeiksi. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 37 %, mikä on melko hyvä. Kyselyiden läheyyksen aikaan jääkiekossa, lentopallossa ja koripallossa oli kauden hektisin aika käsillä, pudotuspelit alkoivat. Jalkapallossa taas viimeiset harjoitusottelut ja sarjakauden avaus osuivat kyselyn ajalle. Kyselylomake rakennettiin teorian pohjalta, josta saatiin hyviä kysymyskohtia liittyen niin arvo- kuin henkilöjohtamiseenkin. Suuri osa kysymyksistä oli hyvin muotoiltuja, mutta osa jäi hieman liian positiivissävytteisiksi, mikä vaikeutti analysointia. Kokonaisuudessaan kyselyn vastauksista saatiin erittäin paljon hyödyllistä tietoa irti palvelupaketin luomiseen ja sen suuntaamiseen oikeisiin ongelma- ja haastekohtiin.

Palvelupaketin lopullinen luominen tapahtui nykyaikaisin palvelumuotoilumenetelmin. Teorian, olemassa olevien konsultointipalveluiden vertailun, toimeksiantajan toiveiden ja toteutetun tutkimuksen pohjalta loimme kaksi erilaista palveluaihiota, joita lähdimme muokkaamaan parempaan suuntaan. Tapauskohtaisesti joko haastattelimme eri alojen asiantuntijoita tai lähetimme sähköisesti luomamme aihion, johon vastaajat antoivat palautetta ja mahdollisia parannusehdotuksia. Tämä oli hyvin hedelmällistä, sillä saimme paljon uusia näkökulmia ja

ajatuksia aiheeseen, käytännön toteutukseen ja toimintaan vaikuttaviin seikkoihin. Vastaavaa toimintamallia on tarkoitus käyttää palvelun jatkuvaan kehittämiseen tulevaisuudessakin, sillä pienessä piirissä kaikille asioille tulee pitkässä juoksussa sokeaksi ja kaavoihin kangistuminen on enemmän kuin todennäköistä. Edeltävässä lauseessa kiteytyy hyvin myös palvelumme ydintarkoitus urheilvalmentajien näkökulmasta. Kaikki palautteenantajat olivat ammatillisesti yhteydessä joko johtamiseen, urheiluun tai niihin molempiin.

Käyttöön otettavia palveluvaihtoehtoja syntyi lopulta kaksi. Pääpaino on täysin uutta markkina-alaa tavoittelevassa, toimeksiantajalle toteutettavassa kohde-seurannassa. Innovatiivinen idea urheilvalmentajien tehokkuuden parantamiseksi, millä on varmasti kysyntää tulevaisuudessa. Toimeksiantajan tavoitteena on lähteä tuottamaan palvelua tulevaisuudessa maailmanlaajuisesti, Suomen urheilumaailmaa ponnahduslautana käyttäen, koska Suomessa on huippu-urheiluun suuntautuneeseen markkina-alaan nähden kuitenkin erittäin marginaaliset tuottomahdollisuudet. Kuvaavamme palvelurunko antaa yleiset raamit toteutettavalle toiminnalle, sillä lopulliset toimintamallit päätetään aina viime kädessä yksilöidysti toimeksiantajan tavoitteiden, tarpeiden ja toiveiden puitteissa.

Koska markkinat kohdeseurannalle ovat Suomessa hyvin rajalliset, päätimme lisätä palvelutarjontaan myös perinteikkään luentovaihtoehdon omilla mausteillamme. Luennoilla saavutettava asiakaskunta on ensinnäkin huomattavasti laajempi, eikä se rajoitu pelkästään urheilvalmentajiin. Luentojen luonne ja ajankäyttö on suunniteltu oppimisen ja ajattelun kautta siten, että itse luentotilaisuuksista saatavan hyödyn määrä on mahdollisimman suuri ja mielestämme onnistuimme tässä erittäin hyvin. Pidemmän tähtäimen tavoitteena on solmia luennoista yhteistyösopimus Suomen Olympiakomitean kanssa ja järjestää Suomen Olympia- ja huippuvalmentajille säännöllisiä koulutuksia systemaattisesti Olympiakomitean lukuun.

Uusi palvelupakettimme luo hyvän pohjan huomisen palveluille, jotka tulevat muokkaantumaan yhä paremmiksi jokaisen uuden asiakkaan myötä. Toimeksi-

antaja on ollut erittäin tyytyväinen keräämäämme ja kehittämäämme uuteen dataan aihealueesta ja lopulliseen aikaansaannokseemme kokonaisuudessaan.

## LÄHTEET

- 31 Volts Service Design. 2008. One line of service design by Marc Fonteijn. Viitattu: 2.5.2015 <http://www.31volts.com/en/service-design/>
- Aaltonen, T. 2011. Johda ihmistä: Teologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Aro, A.; Feldt, T. & Ruohomäki, V. 2007. TOP 1: Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja Coaching. Oivaltava coachin johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Havunen, R. 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyössä. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hoye, R; Smith, A; Nicholson, M; Stewart, B & Westerbeek, H. 2012. Sport Management. Principles and applications. Third edition. New York: Routledge.
- Jabe, M & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen: arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.
- Jalonen, J & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Kaajas, S.; Luoma, K.; Nordlund, H. & Troberg, E. 2004. Ei ainoastaan rahasta – Osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi Oy
- Kalliomaa, S. & Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palveluiden suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö.
- Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä – näkökulmia hyvään johtamiseen. Helsinki: Kauppakamari.



KvaliMOTV. 2015a. Teoria ja tutkimus. Viitattu 20.3.2015.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html)

KvaliMOTV. 2015b. Reliabiliteetti. Viitattu 28.3.2015.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)

Lehtinen, E. 2014. Arvojohtaminen. Avain organisaatiokulttuurin ytimeen. Blogi. Viitattu 3.3.2015.  
<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2014/10/27/arvojohtaminen-avain-organisaatiokulttuurin-ytimeen/>

Leminen, S.; Miikkulainen, K.; Tinnilä, m.; Tykkä, H. & Åman, S. 2005. Hinnoittelun ABC. Helsinki: Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry

Liikkeenjohdon konsultit, LJK ry. 2015. Viitattu 19.2.2015. <http://www.ljk.fi/>

Lindholm, K. 2013. Esimiehen Coaching-aidot. 1st edition. Bookboon.com. Kindle-lukulaitteella luettava e-kirja.

Liukkonen, J; Jaakkola, T & Kataja, K. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lussier, R & Kimball D. 2009. Applied sport management skills. USA: Human kinetics.

Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Muotoportti. 2006. Muotoportin painopistealueet. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.5.2015. <http://www.lamk.fi/muotoilu/palvelut/eu/muotoportti/>

Nenonen, J. 2013. Urheilujohtamisen koulutustarveselvitys: Painopisteet kansallisessa sekä kansainvälisessä urheilujohtamisen yliopistokoulutuksessa. Opinnäytetyö. University of Eastern Finland.

Pakarinen, R. 2007. Arkisto. Henkinen valmennus.. Blogi. Viitattu 29.4.2015.  
<http://www.ristopakarinen.com/arkisto-henkinen-valmennus/>

Pedersen, P; Parks, J; Quarterman, J & Thibault, L. 2011. Contemporary sport management. Fourth edition. USA: Human kinetics.

Puro, J. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

Turbulentti 2015. Viitattu 3.3.2015. <http://www.turbulentti.com/>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

YVI. 2014. Viitattu 17.2.2015. <http://www.yvi.fi/sanakirja/247-leadership>

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

**1. Ikä?**

- alle 30 ( ), 31-40 ( ), 41-50 ( ), 51-60 ( ), yli 61 ( )

**2. Lajisi?**

- Jalkapallo ( ), Jääkiekko ( ), Koripallo ( ), Lentopallo( )

**3. Vuodet päävalmentajana?**

- alle 5 ( ), 5-10 ( ), 10-15 ( ), yli 15 ( )

**4. Koetko johtavasi enemmän joukkuetta vai yksilöitä ? (1=joukkue, 5=yksilö)**

- joukkue 1-2-3-4-5 yksilö

**5. Käytkö kahdenkeskisiä keskusteluja pelaajiesi kanssa ?**

- en ( ), kyllä ( ), en tiedä ( ) jos vastaa KYLLÄ, tarkentava kysymys ->

**• Miten paljon seuraavat asiat nousevat esiin keskusteluissa? (1=ei ollenkaan, 2=vähän, 3=jonkin verran, 4=melko paljon, 5=paljon)**

Pelaajan rooli joukkueessa (1-2-3-4-5)

Pelaajan pelot (1-2-3-4-5)

Pelaajan tavoitteet (1-2-3-4-5)

Valmennuksen odotukset pelaajaa kohtaan (1-2-3-4-5)

Pelaajan huippu-urheilija status ja esikuvana toimiminen (1-2-3-4-5)

Pelaajan arkielämä,

Pelaajan muut kiinnostuksen kohteet

Pelaajan fyysinen jaksaminen

Pelaajan henkinen jaksaminen

jotain muuta, mitä ? \_\_\_\_\_.

**6. Jaatko harjoituksissa vastuuta kapteenistolle ja apuvalmentajille?**

- Ohjaan itse suurimman osan harjoituksissa ( )

- Jaan vastuun itseni, kapteeniston ja apuvalmentajien kesken ( )
- Jaan vastuun harjoituksista kapteenistolle ja apuvalmentajille ( )
- En tiedä ( )

**7. Kuuluuko harjoitusohjelmaanne henkistä valmennusta?**

- ei ( ), kyllä ( ), en tiedä ( ) jos vastaa KYLLÄ, tarkentava kysymys ->

**• Kuka on vastuussa henkisestä valmennuksesta?**

Henkiseen valmennukseen erikoistunut henkilö ( )

psykologi ( )

joku muu, kuka \_\_\_\_\_.

en tiedä ( )

**8. Mitkä ovat urheilujoukkueen johtamisen erityispiirteitä yrityksen henkilöjohtamiseen nähden? (Avoin kysymys)**

•

**9. Millaisia haasteita koet urheilujoukkueen johtamisessa? (Avoin kysymys)**

•

**10. Miten tärkeinä pidät seuraavia arvoja valmennuksessa ? (1=ei tärkeä, 5=tärkeä)**

- ( ) rehellisyys (1-2-3-4-5)                      ( ) luotettavuus                      ( ) avuliaisuus
- ( ) positiivisuus                                      ( ) rohkeus                                      ( ) ystävällisyys
- ( ) suvaitsevaisuus                                      ( ) vastuunotto                                      ( ) paineensietokyky
- ( ) halu kehittyä                                      ( ) tavoitteiden täyttäminen ( ) nuorten kehittäminen
- ( ) pitkäjänteisyys                                      ( )Avoimuus                                      ( ) Itsenäisyys
- ( ) onnellisuus

**11. Tiedätkö organisaatiosi arvot?**

- ( ) kyllä, ( ) en, jos vastaa KYLLÄ, tarkentava kysymys ->

**• Seuraatko näitä arvoja omassa valmennuksessasi?**

Seuraan niitä ( )

Pyrin seuraamaan niitä ( )

En seuraa niitä ( )

**12. Onko joukkueellanne omat, yhteisesti sovitut arvot?**

- Joukkueella omat arvot, pohjautuvat organisaation arvoihin ( )
- Joukkueella omat arvot, erilaiset kuin organisaation arvot ( )
- Joukkueella ei omia arvoja, seurataan organisaation arvoja ( )
- Joukkueella eikä organisaatiolla omia arvoja ( )
- En osaa sanoa ( )

**13. Miten onnistumiset ja epäonnistumiset käsitellään joukkueessanne?  
(Avoin kysymys)**

- 

**14. Millä tavoilla motivoit joukkuettasi/ pelaajiasi ? (Avoin kysymys)**

- 

**15. Miten tärkeinä pidät seuraavia ominaisuuksia valmentajalla (1=ei tärkeä, 5=tärkeä)?**

- ( ) kuunteleminen (1-2-3-4-5) ( ) luotettavuus ( ) rehellisyys
- ( ) intohimo ( ) tuloksellisuus ( ) henkinen kasvat-  
taminen
- ( ) ammattimaisuus ( ) rohkaiseminen ( ) asenne
- ( ) innostaminen ( ) uskottavuus ( ) hyvät vuorovai-  
kutustaidot
- ( ) Läsnäoleminen ( )Paineensietokyky ( ) Suvaitsevaisuus
- ( ) Karismaattisuus

**16. Arvo – ja henkilöjohtamisen näkökulmasta. miten tärkeinä pidät seuraavia ominaisuuksia tehokkaasti toimivan joukkueen kannalta? (1=ei tärkeä, 5=tärkeä)**

- ( ) yhteiset säännöt ( ) toisten tukeminen ( ) sosiaaliset taidot
- ( ) arvojen noudattaminen ( ) vuorovaikutus ( ) motivointi ja kan-  
nustus
- ( ) luottamus

**17. Olisitko itse kiinnostunut saamaan koulutusta henkilöjohtamisesta ( leadership) ja arvojohtamisesta urheiluorganisaatiossa?**

- en ( ), jonkin verran ( ), kyllä ( ), en osaa sanoa ( )

**Missä johtamiseen liittyvässä asiassa kaipaisit enemmän seurajohdon tukea? (Avoin kysymys)**

## Liite 2. Koevedos kysymyksineen asiantuntijoille

### Kohdeseuranta

#### Kohderyhmä:

Urheiluseurojen valmentajat ja joukkueen pelaajat

#### Sisältö:

Toimeksiantajaseurassa suoritettava havaintopohjainen katselmus valmentajan joukkueenjohtamistaidoista. Konsulttimme soluttautuu joukkueen ja valmentajan välisiin tilanteisiin ja muodostaa analyysin sekä joukkueen että valmentajan käyttäytymisestä, vuorovaikutuksesta, johtamisesta jne. Konsultti hyödyntää toiminnassaan Coaching-tekniikoita, joilla pyritään lisäämään valmentajan ja pelaajien omaa ajattelua, oivallusta ja oman toiminnan kriittistä analysointia. Lopullinen sisältö ja palvelun painopisteet muodostetaan aina kohdeseuran omien tarpeiden, tavoitteiden ja toiveiden mukaisesti.

Yksi havainnointijakso on kestoltaan 1-7pv

**Mikä on optimaalinen aika?** (Esim. vk/p 3pv)

Seuranta-aikana tullaan toteuttamaan joukkueen ja valmentajien yksilöhaastattelut ja kyselyt. Joilla pyritään syventämään kokonaiskuvaa joukkueesta ja joukkueen henkilöstöjohtamiskulttuurista. Haastatteluissa ja kyselyissä keskitytään joukkueen yhtenäisyyteen, valmentajan ja pelaajien johtamistaitoihin, arvojohtamiseen, henkilökohtaiseen, minuuteen ja omiin tavoitteisiin urheilussa ja elämässä.

**Muuta olennaista lisättävää sisältöön, mitä ei mainittu? Ehdotuksia, ajatuksia?**

#### Palaute:

Tilannekatsaus ja parannusehdotukset ja –toimenpiteet.

**Mitä konkreettista kehitystä toivoisitte valmentajassa ja pelaajissa?**

#### Jälkiseuranta:

Jälkiseurannassa havainnoidaan valmentajan ja joukkueen kehitystä uusilla havainnointikäynteillä kohdeseurassa ja säännöllisin väliajoin valmentajalle ja/tai seurajohtolle ja/tai urheilijoille teetetyistä seurantakyselyistä muodostetun analyysin avulla.

**Mikä on optimaalinen aika väli- ja loppuseurannalle?**  
(Esim. 1kk/2kk/3kk/4kk/6kk/12kk)

Väli:

Loppu:

**Materiaali:**

Kohdennetut kyselyt. Haastattelulomake. Kattava kokonaisanalyysi valmentajan ja joukkueen toiminnasta. Loppuraportti + parannusehdotukset. Jälkiseurantakyselyt ja seurantakaavakkeet.

Muuta? Mitä? Ehdotuksia, Ajatuksia?

**Tavoite:**

Parantaa sekä valmentajan että pelaajien vuorovaikutus- ja johtamistaitoja. Maksimoida joukkueen yhteenkuuluvuus, avoimuus, esteettömyys ja yhteisen vision selkeys. Kokonaisvaltainen kehittyminen ihmisenä, urheilijana, joukkueena.

Muuta? Mitä? Ehdotuksia, Ajatuksia?

**Hinta:**

**Hinta 1 vklp + 1 jälkiseuranta pv: 5 000 € (sis. alv. 24%)**

**Sisältää:**

- 3 pvn aktiivisen seurannan (vklp)
- Valmentajan ja pelaajien haastattelut ja kyselyt
- Kattava analyysi nykytilasta
- Toimenpide- ja parannusehdotukset
- 1 pvn jälkiseuranta
- Sis. kyselyt ja haastattelut + havainnointi ja palaute

Onko tarpeeksi kattava paketti?

Vastaako hinta mielestäsi palvelun arvoa?

**Markkinointi:**

Ensisijaisesti suoramarkkinointia urheiluseurojen johtoportaalille.

**Muita kanavia:**

Lajiliitot, Olympiakomitea, SAVAL, Some.

Muita ehdotuksia?

## Luento

### Kohderyhmä:

Valmentajat, seurojen johtoporras, Lajiliitot, olympiakomitea. Yhdessä tai erikseen.

### Sisältö:

Yksi luento tai luentokokonaisuus keskittyy aina laaja-alaisesti johonkin tiettyyn osa-alueeseen, kuten henkinen valmennus, arvojohtaminen, henkilöstöjohtaminen, tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen jne. Luento sisältää tehtäviä ja etätehtäviä, joissa valmentajat joutuvat pohtimaan omaa toimintaansa kriittisesti. Luennosta vastaa aina joku alansa ammattilainen, joko toimeksiantaja itse tai ulkoinen osapuoli toimeksiantajan antamissa raameissa. Luennot voivat sisältää myös avointa keskustelua aiheesta ja ryhmätyöskentelyä. Yksityis- ja ryhmäluennoilla konsultti hyödyntää toiminnassaan Coaching-tekniikoita, joilla pyritään lisäämään valmentajan omaa ajattelua, oivallusta ja oman toiminnan kriittistä analysointia.

**Millainen mielestäsi on kaikkein antoisin luentomuoto oppimisen kannalta?**

**Kesto: Kertaluonteinen vai jatkuva?** (Esim. vklp 4krt/v.) **Miksi?**

### Materiaali:

Ennakkoon jaetaan koottua aineistoa ja tehtäviä kohdeaiheesta. Casen jälkeen jälkiraportti, tulokset ja yhteenveto + itsearviointi.

**Muuta? Mitä? Ehdotuksia, Ajatuksia?**

### Tavoite:

Laaja-alaisesti kehittää valmentajan ongelmanratkaisukykyä, henkilöstöjohtamis- ja vuorovaikutustaitoja sekä kriittistä ajattelua. Antaa jokaiselle valmentajalle yksilöidysti uusia työkaluja oman joukkueensa johtamiseen.

**Lisättävää? Ehdotuksia, Ajatuksia?**

**Hinta:**

**1pv:**

450€/hlö

**vklp:**

750€/hlö

**1v (4vklp):**

1900€/hlö

Mikä on paras vaihtoehto, jonka itse valitsisit?

Vastaako hinta mielestäsi palvelun arvoa?

**Markkinointi:**

Lajiliitot, Olympiakomitea, SAVAL, suora seurakontakti, Some.

Markkinoinnin fokus määräytyy luennon aiheen mukaan.

Muita ehdotuksia?

**Vapaasana/Palaute aiheista:**