

Työnohjaus ja mentorointi jääkiekko-organisaation johtamisen välineenä

Herkko Koski

Herikko Koski	
Liikunnan ohjaaja (YAMK), Valmennuksen koulutusohjelma	
Työnohjaus ja mentorointi jääkiekko-organisaation johtamisen väli- neenä	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 8
<p>Työnohjausta ja mentorointia on käytetty työnkehittämisen välineenä jo pitkään sosiaali- ja kasvatusaloilla. Järjestö- ja urheiluseuratoiminnassa tämä työskentelytapa on vielä varsin uusi. Työnohjaus- ja mentorointi voivat kuitenkin toimia ohjaavina työskentelymuotoina esimiestyössä ja valmennuksessa jääkiekkoseuroissa. Tässä kehittämishankkeessa tarkoituksena on edistää yksilöllistä kohtaamista jääkiekkoseuran esimiestyössä, sekä valmentaja - pelaaja suhteessa. Ideana on, että seuratoiminnassa jokaisen henkilön voimavarat ja osaaminen saataisiin mahdollisimman hyvin organisaation tai joukkueen käyttöön työohjauksen ja mentoroinnin keinoin.</p> <p>Kehittämistyön ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää työnohjauksen ja mentoroinnin vaikuttavuutta, ja näiden menetelmien toimivuutta jääkiekkoseuran urheilujohtamisen väli- neenä. Tässä selvitystyössä käytettiin hyödyksi Junior-Pelicans ry:n palkatun henkilöstön kokemuksia vuosien aikana tapahtuneista yksilö- ja ryhmätyönohjauksista. Menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Mentoroinnin vaikutuksia selvitettiin kyselytutkimuksella mentoroinnissa mukana olleilta Junior-Pelicans ry:n valmentajilta.</p> <p>Toisena tavoitteenani oli kartoittaa tämän hetken mentoroinnin tilanne muissa Suomen jääkiekkoseuroissa. Erityisesti haluttiin saada selville, mitä oli jalkautunut aikaisemmasta mentorivalmentajakoulutuksesta, oliko mentorointi työskentelyvälineenä jo käytössä seuroissa, sekä mitä tarpeita seuroilla asian tiimoilta oli? Tietoa kerättiin kyselyllä. Lisäksi Suomen Jääkiekkoliiton mentorivalmentajien seminaarissa käytettiin ryhmätöitä, mentoroinnin toteutumistapojen selvittämiseksi.</p> <p>Tuloksena selvityksistä nousi selvästi esiin mentorointiin liittyvä lisäkoulutuksen tarve jääkiekkoseuroissa. Ratkaisuna tähän tarpeeseen räätälöitiin Suomen jääkiekkoliiton ja Suomen valmentajat ry:n toimesta mentorivalmentajakoulutusmalli, joka kuvataan kehittämishankkeen välituloksena.</p> <p>Mentorivalmentajakoulutusmallin käyttöönotto sai myönteisen vastaanoton jääkiekkoliiton seuroissa. Suomen jääkiekkoliiton tilaamana Suomen valmentajat ry:n toteutti mentorivalmentajakoulutuksen, jossa koulutettiin yli 80 lajimentoria kevään 2019 aikana. Koulutuksen sisällöstä ja annista toteutettiin palautekysely, jossa koulutuksen sisällöt ja käytännönläheisyys koettiin positiivisina.</p> <p>Kehittämishanke Työnohjaus ja mentorointi, jääkiekko-organisaation johtamisen välineenä kuvaa valmentajamentorimallin prosessinomaista kehittämistä Suomen jääkiekkoseuroissa. Kehittämisen tuloksena syntynyt malli jalkautetaan edelleen seuroihin. Alustavana tuloksena saadun palautteen perusteella voidaan sanoa, että ymmärrys työnohjauksen ja mentoroinnin hyödyllisyydestä, valmennustoiminnan kehittämisessä on lisääntynyt. Tätä kautta yhä useammassa seuroissa on lähtenyt käyntiin hyviä kehittämisprosesseja, urheilu- ja valmennustoiminnan kehittämiseksi.</p>	
Asiasanat	
Työnohjaus, mentorointi, johtaminen, kehitys, valmennus, jääkiekko	

Sisällys

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työnohjaus.....	1
2.1	Työnohjauksen tavoitteet	2
2.2	Työnohjauksen muodot.....	3
2.2.1	Yksilötyönohjaus	3
2.2.2	Ryhmätyönohjaus	4
2.2.3	Yhteisöjen työnohjaus	4
2.2.4	Esimiestyönohjaus	5
3	Mentorointi.....	6
4	Työelämän kehittämistehtävän tavoitteet, toteutus ja menetelmät	7
5	Kehittämisen prosessin eri vaiheet.....	10
5.1	VAIHE 1. Millainen työnohjauksen merkitys- ja vaikuttavuus on ollut JuniorPelicansin urheilujohtamisessa?	10
5.1.1	Ryhmässä toteutettu teemahaastattelu työnohjattaville	10
5.1.2	Haastattelun tulokset:.....	11
5.1.3	Kyselytutkimus mentoroitaville valmentajille	14
5.2	VAIHE 2. Mentoroinnin tilanne muissa Suomen jääkiekkoseuroissa.....	19
5.2.1	Kysely seuroille mentoroinnin nykytilasta	19
5.2.2	Mentoroinnin kehityspäivä ryhmätöiden purku ja yhteenveto	22
5.3	VAIHE 3. Koulutuksen suunnittelu ja sisältöjen päivitys	23
5.3.1	Koulutuksen viitekehys, tavoitteet ja toteutus.	23
5.3.2	Miten saamme koulutukseen osallistujat tuntemaan koulutuksen merkitykselliseksi. Miten varmistamme, että mentorointi jalkautuu?.....	26
5.4	VAIHE 4. Mikä oli koulutuksen vaikuttavuus, lisääntyikö mentorointi arjessa?	27
5.4.1	Palautekyselyn purku ja Suomi-Kiekko seminaarista saadut sanalliset palautteet.	27
5.5	Yhteenveto	30
6	Pohdinta.....	31
7	Lähteet	36

1 Johdanto

Tämä työelämän kehittämistehtävä paneutuu työnohjaukseen ja mentorointiin, ja niiden käyttöön johtamisen välineinä jääkiekkoseuran toiminnassa. Eri toimialoilla tehtyjen havaintojen perusteella työnohjaus on ollut hyödyllistä organisaatioiden perustehtävän kirkastamisessa ja työyhteisöjen hyvinvoinnin ja työtehokkuuden lisäämisessä. Työnohjausta ja mentorointia ei ole vielä kuitenkaan merkittävässä määrin hyödynnetty jääkiekon seurakentässä. Tästä syystä on ajankohtaista nostaa asia tarkasteltavaksi niin, että se voisi laajemmin sisältyä lajin toimintakulttuuriin jatkossa.

Tässä työelämän kehittämistehtävässä ja prosessikuvauksessa tavoitteeni on selvittää työnohjauksesta ja mentoroinnista saatuja hyötyjä. Lisäksi tarkoitus on avata niitä vaiheita, joilla ollaan nykyiseen tilanteeseen mentoroinnin osalta Suomi-Kiekossa päädytty.

Valmentamisessa ja seuran johtamisessa ollaan siirtymässä, autoritäärisestä joukkojen johtamisesta, kohti dialogisuutta ja yksittäisten ihmisten voimavaroja korostavaa johtamistapaa. (Saari 2015, Tuppurainen 2019)

Seeck (2008, 289) puhuu hyvinvointijohtamisen ideologiasta, jossa luovuuden ja innovatiivisuuden edellytyksenä ovat työhyvinvointi ja jaksaminen. Yksilötyönohjaus ja mentorointi toimivat välineinä käsitellä yksilön jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvissä teemoissa.

Työnohjaus- ja mentorointi toimivat oivallisina välineinä organisaation tavoitteiden kirkastamisessa, ja urheilutoiminnan linjauksen jalkauttamisessa. Yhteisen tavoitteiden määrittely, yksilöiden vahvuuksien hyödyntäminen ja seuran ja jokaisen yksilön perustehtävän selkeyttämisen kautta päästään parempaan tulokseen.

Mentoroinnin on todettu edistävän valmentajana kehittämisessä, myös Jones, Harris & Miles (2009, 269) toteavat, että mentorointi ja epäformaali koulutus oli valmentajana kehittämisen kannalta tärkein yksittäinen asia.

Isona tavoitteena on se, että jokainen jääkiekkovalmentaja, saisi apua ja tukea kehittymiselleen seurassa.

2 Työnohjaus

Työnohjauksella on pitkä historia, ja sen rinnalle on syntynyt muita samantyyppisiä työskentelyn muotoja, kuten mentorointi, coaching ja sparraus.

Työnohjausta käytetään yhtenä välineenä vastata nykyisen asiantuntijatyön haasteisiin. Alun perin työnohjaus on syntynyt tarvelähtöisesti henkisesti vaativille työaloille, kuten

sosiaalityöhön, kirkon sielun- ja terapeuttisen hoitotyön aloille. Työnohjaus on levittäytynyt myös liike- ja talouselämän puolelle, johdon ja esimiesten työnohjaukseen. Alkuvaiheen ”asiantuntija opastaa aloittelijaa” yksilötyönohjauksesta, on myös toiminta tapa levinnyt ryhmien- ja yhteisöjen työnohjauksiin. (Nummela & Koironen 2011, 8. Alhanen ym. 2011, 16)

Nykyisen työelämän haasteisiin kuuluu jatkuva muutos, sekä asiantuntijuuden korostuminen, joka voi olla haastavaa ja kuormittavaa. Asiantuntijatyössä vaaditaan itseohjautuvuutta, jatkuvaa oman ammattitaidon kehittämistä, sopeutumista muutoksiin ja myös muutoksien johtamista. Parhaimmillaan työn itsenäisyys ja haasteet tuovat motivaatiota ja innostusta omaa työtä kohtaan. Pahimmillaan on vaara, että työntekijän tehtäväkenttä hämärtyy ja kuormittavuus ja liian haastava epämääräinen työkenttä saa ihmisen reagoimaan impulsiivisesti ja hän vain selviytyy arjestaan ja sammuttelee syttyneitä tulipaloja. (Alhanen ym. 2011, 14-15)

2.1 Työnohjauksen tavoitteet

Työnohjaus on levinnyt laajasti työelämän eri alueille. Tutkimuksissa työnohjauksen on havaittu sen parantavan työn laatua, sekä lisäävän ohjattavien työhyvinvointia.

Työnohjauksesta on apua oman työn ymmärtämiseen ja jäsentämiseen, kuormittavuuden säätelyyn, oman ammatillisen kasvun kehittämiseen ja työyhteisöjen haasteiden kohtamiseen. (Alhanen 2011, 16.) Työnohjaus toimii työyhteisöjen sekä yksilöiden ammatillisen kehittymisen välineenä. Vaikutukset ovat myös moniulotteisempia, ja esimerkiksi työsuojellinen ja terapeuttinen näkökulma on myös läsnä työnohjauksissa. Positiivisena vaikutuksena ohjattava oppii jäsentämään työtään ja keskittymään oleelliseen, jolloin hänen psyykkinen energiansa lisääntyy, motivaatio paranee ja jaksaminen kehittyy. Työnohjauksen kautta pystytään tukemaan myös työntekijöiden hyvinvointia, jotka pystyvät työskentelemään tehokkaammin ja myös työn laatu paranee. Sillä on myös positiivisia taloudellisia vaikutuksia.

Ihmissuhdealoilla, jossa työnohjaus on toistaiseksi eniten käytetty, ohjaus on erittäin tärkeää, koska työntekijät käyttävät työssään työvälineenään omaa persoonaansa. Kun pelissä on oma persoona ja asiakkaiden inhimilliset, emotionaaliset tarpeet, työntekijän omat tarpeet voivat sekoittua perustehtävän ammatillisiin intresseihin. Tällöin työnohjauksen tavoitteena on ammatillisen minän ja perustehtävän selkeyttäminen, jotta asiakkaatkin voivat olla varmoja siitä, että saavat asianmukaista ja hyvää palvelua. (Keski-Luopa 2011, 8-9)

Mertala ja Terävä (2016, 47-48) selvittivät psykiatrissa työtä tekevän henkilöstön työhön kuuluvan työnohjaukseen osallistumisen syitä. Vastauksissa (N=156) neljä eniten esille nousutta asiaa olivat:

- Työnohjauksessa voidaan käsitellä työn epäkohtia ja ongelmia
- Työnohjauksissa voidaan käsitellä haastavia asiakaskysymyksiä
- Työnohjaus tukee työyhteisöä kokonaisuutena
- Työnohjaus tukee minua työssäni

Nämä vastaukset, kuvaavatkin työnohjauksen merkitystä ja ydin tavoitteita.

2.2 Työnohjauksen muodot

Työnohjauksen muodot ja ohjaussuhteet määrittelevät työnohjaajan toimintaa ratkaisevasti. Onko kyseessä yhden henkilön, esimiehen, työyhteisön tai ryhmän ohjaaminen. Ohjausmuoto vaikuttaa esimerkiksi siihen, minkälaisia tavoitteita toiminnalle asetetaan tai minkälaisia työskentelytapoja ja menetelmiä hyödynnetään. (Alhanen 2011, 125)

Toteutustapoja on monenlaisia. Ohjattavan työn tulee aina olla keskiössä, oli toteuttamistapa ja -muoto työnohjauksessa mikä hyvänsä. Työnohjaus, voidaan toteuttaa itsenäisenä kokonaisuutena, tai osana jotain muuta koulutus- ja tai kehittämisprosessia. Työnohjauksen toteutustapoina voi olla suora tai välillinen (epäsuora) ohjaus. Suoraa tapaa työnohjauksissa käytetään lähinnä psykiatrisessa hoitotyössä, ja se vaatii vankkaa asiantuntemusta ja kyseisen alan koulutusta. Välillinen ohjaus on eniten käytetty työnohjaustapa. Tässä ohjaus ei tapahdu todellisessa, autenttisessa tilanteessa, vaan työnohjaukseen liittyvästä tapahtumista ja tilanteista on voinut kulua pidemmän aikaa. (Punkanen 2009, 26-28)

2.2.1 Yksilötyönohjaus

Yksilötyönohjaus on työnohjauksen käytetyimpiä muotoja. Tässä ohjauksessa on läsnä työnohjaaja ja yksi työntekijä. Yksilötyönohjausta käytetään erityisesti esimiesasemassa olevat sekä emotionaalisesti kuormittavissa työskentelevät henkilöt. Se sopii tilanteisiin, jossa tarvitaan tukea erilaisiin ammatillisiin muutoksiin, tai jos työrooli tai asema organisaatiossa on sellainen, että vertaisia ei löydy.

Oleellisin piirre on kahdenvälisen suhteen rakentuminen ja sen merkitys prosessin aikana. Tässä muodossa on helpompaa kuin ryhmäohjauksessa, syventyä yksilöntarpeista lähteviin ammatillisiin kehitysprosesseihin, jotka linkittyvät helpommin henkilökohtaisiin elämänskysymyksiin. (Alhanen 2011, 127-128)

Tarkoituksena onkin usein löytää ratkaisuja, omaan työhön ja persoonaan liittyviin haasteisiin ja ongelmiin. Myös ammatti-identiteetin vahvistamisen on mahdollista kehittyä työssä ja kohdentaa ammatillista kehittymistä haluttuun suuntaan. (Punkanen 2009, 28)

Kun luottamussuhde muodostuu oikeanlaiseksi, ohjattava uskaltaa tuoda omia epävarmuuksiaan ja huoliaan, tavoitteitaan ja toiveitaan esille.

Työnohjaajalta vaaditaan hyvää itsetuntemusta, ja tilannetajua, koska tiiviissä ja syvässä suhteessa voi ilmetä myös vallankäyttöön, riippuvuuteen ja hoivaan liittyviä erityispiirteitä. Työnohjaajan tehtävä on tukea ohjattavan omaa toimijuutta, eikä toimia ylivertaisena auktoriteettina, tai lähteä tekemään terapeuttista hoitotyötä. (Alhanen 2011, 127-128)

2.2.2 Ryhmätyönohjaus

Ryhmäohjausta toteutetaan tavallisesti tietyn ammattialan työntekijöille, esimerkiksi päihde- tai esimiestyötä tekeville. Näissä ryhmissä on useimmiten tärkeimpänä tavoitteena yksilön henkilökohtaiseen ammatilliseen kehitykseen, vertaisoppimisen ja ryhmäläisten ”hiljaisentiedon” jakamisen kautta. Ohjaajalla on suurempi merkitys tilanteiden ohjaajana, jotta tiedonjakaminen ja vuoropuhelu toisten kanssa olisi aktiivista. Myös ryhmän dynamiikan tunnistaminen ja puheenvuorojen jakaminen ja prosessin edistäminen ovat merkityksellisiä asioita.

Ryhmän toimivuuden kannalta ryhmäkoko kannattaa pitää maksimissaan 5-6 henkilössä, jolloin vielä on mahdollista huolehtia jokaisen äänen kuulumisen, ja erilaisiin tarpeisiin ja odotuksiin vastaaminen. (Alhanen 2011, 155-162)

Ryhmädynamiikan ilmiöt korostuvat ryhmätyönohjauksissa, joissa jokaisella ryhmällä on omat kehityskaarensa ja joissa jokainen yksilö joutuu ottamaan huomioon muiden reagoimis- ja suhtautumistavat. (Punkanen 2009, 30)

2.2.3 Yhteisöjen työnohjaus

Yhteistyönohjaus on prosessi, johon osallistuu koko työyhteisö. Tai osallistuva ryhmä voi olla toiminnallinen kokonaisuus, joka on osa työyhteisöä. Tavoitteena työyhteisöohjauksissa on selkeyttää organisaation perustehtävää ja sen toteuttamista. Oleellista on myös työntekijöiden auttaminen yhteistyötoiminnan toteuttamisessa, perustehtävän suuntaisesti. Tavoitteiden kirkastaminen ja työyhteisön ammatillisen vuorovaikutuksen tehostaminen ovat myös tärkeitä työyhteisöohjauksen tavoitteita. Johtajuuden merkitys ja sen tutkiminen, on myös oleellinen osa työyhteisöjenohjausta.

Suurin ero ryhmätyönohjaukseen on siinä, että ohjattavat työskentelevät ja ovat vuorovaikutussuhteessa myös työnohjauksen ulkopuolella. Työyhteisön sisäinen dynamiikka on siis aina läsnä työnohjauksissa. Työyhteisössä toimivat valtasuhteet, rooliasetelmat, ihmissuhteet ja jännitteet vaikuttavat myös työnohjaus

tilanteissa. Tämän takia yhteistyönohjauksia tekevän ohjaajan, on tärkeä tuntea perusasiat työyhteisödynamiikasta ja yhteisöjen kehitysvaiheista.

Yksilöiden tarpeet suhteessa työyhteisön toiminnan kehittämiseen ja tarpeisiin, täytyy myös huomioida ohjauksissa. Työyhteisön tarpeisiin keskittyminen pystyy harvoin suoranaisesti vastaamaan yksilön ammatillisiin tarpeisiin. Tämä näkyy muun muassa siinä, että jäsenten toivomat käsiteltäviksi nostettavat asiat saattavat poiketa merkittävästi toisistaan. Yksilöiden esille tuomat tarpeet oman toimintansa kehittämisestä ovat yhteisöjen kehittymisen kannalta merkityksellistä, vaikka yhteistä näkemystä ei välttämättä asioiden tärkeysjärjestyksestä heti löytyisikään. Yksilöiden ammatillinen kehitys etenee oppimalla toisten kanssa ja toisilta, mikä parhaimmillaan mahdollistetaan toimivissa työyhteisöissä. (Alhanen 2011, 137-152)

Työnohjauksen perustavoitteiden lisäksi yhteistyönohjauksessa on tavoitteena saada ryhmän jäsenet ymmärtämään paremmin, itseään, työtään ja työyhteisöään. Pyrkimyksenä onkin, että yhteisössä työskentelevät pystyisivät löytämään ratkaisuja työtilanteisiin, ja mahdollisiin jännitteisiin, joita yhteisössä ilmenee. (Punkanen 2009, 30)

2.2.4 Esimiestyönohjaus

Kun tarve esimiesohjaukselle nousi esille, tarvittiin uutta määritelmää ja lähestymistapaa aikaisempien sosiaali- ja terveysalalla ja kasvatustyössä vallinneisiin työnohjaus käytänteisiin. Esimiestyönohjaukseen laadittiin omat kriteerinsä ja alkuvaiheessa esimiehille suunnatusta työnohjauksesta käytettiin nimeä: ”hallinnollinen työnohjaus.” Tämän tyyppisen ohjauksen sisältönä oli tarve auttaa johtamiseen ja töiden organisoimiseen liittyvää problematiikkaa, joissa erityisesti nousi esiin ihmissuhdeasiat. (Keski-Luopa 2011, 41)

Esimiestyön kenties tärkein tehtävä on selkiyttää esimiesten ammattiroolia, auttaa jäsentämään heitä johtamistehtävissään ja saamaan työpaikalle hyvä työnteon toimintaympäristö, jossa vallitsee yhteistoiminta ja vuoropuhelu.

Johtamiseen kuuluu oleellisena osana vallankäytön velvoite ja sitä seuraava vastuu. Hyvä johtajuus ei ole yksilön ominaisuus, se on yhteistoimintaa, joka syntyy työpaikalle luodussa mielekkäässä ja raamitetussa toimintaympäristössä.

Esimiestyönohjauksen lähtökohta on auttaa ohjattavaa näkemään itsensä organisaation tavoitteiden edistäjänä suhteessa alaisiinsa, johtajana.

Esimiestyönohjauksessa usein käsiteltävä asia on vallankäyttö. Esimiehen on syytä tiedostaa, millä tavalla vallankäytön oikeus ja velvollisuus erottavat hänet muista

työntekijöistä. Vallankäyttö johtaa myös siihen, että esimiestä saatetaan pelätä tai häntä kohtaan nousee esille erilaisia odotuksia. Yksi merkityksellinen asia on myös yksinäisyyden tunne ja pelko, koska esimiehet kokevat menettävänsä vertaisaseman suhteessa työtovereihinsa. Näissä hetkissä työnohjaus tulee tarpeeseen, ja esimies pystyy luottamuksellisesti jakamaan tunteuksiaan liittyen omaan rooliinsa, omiin odotuksiin itseään kohtaan ja omiin pelkoihinsa.

Perustehtävän kirkastaminen ja niitä tukevien rakenteiden luominen ja tukeminen ovat merkityksellisiä sujuvan ja määrätietoisen johtamisen kannalta. Myös vuorovaikutus suhteiden johtaminen ja turvallisten rakenteiden luominen organisaatioon helpottavat ammatillisen dialogin syntymistä. Näiden teemojen tunteminen ja omakohtaiset kokemukset, helpottavat työnohjaajaa esimiestyönohjauksissa. (Alhanen 2011, 167-181)

3 Mentorointi

Mentorointi on kehittymisen ja kehittämisen keinona vanha ja testattu toimintatapa. Sitä on käytetty tietoisesti ja tiedostamatta aina silloin, kun ihmiset ovat toimineet yhdessä. (Juu-sela ym. 2010, 3). Yhden määritelmän mukaan, mentoroinnilla tarkoitetaan ”arvostetun ja kokeneen asiantuntijan tietojen ja kokemusten siirtämistä nuoremmalla, uransa alkuvaiheessa olevalle henkilölle”. Mentorointi-termi pitää sisällään kuitenkin erilaisia vuorovaikutukseen ja prosesseihin liittyviä tilanteita. Mentoroinnin tavoitteet vaihtelevat toimintaympäristön ja kulttuurien mukaan. (Aarresalo 2008, 4) On melkein yhtä monta määritelmää mentoroinnille, kuin on valmentajia, mentoreita ja tutoreita. Robyn, ym. (2009) ovat viitanneet kolmeen erilaiseen mentorirooliin: ”yrityksen mentori”, joka toimii neuvonantajana ohjattavan työuran erivaiheissa, ”pätevöitymisen mentori” joka vaaditaan ammattilaisorganisaatioissa johdattamaan ehdokas läpäisemään koulutuksensa ja ”yhteisön mentori” joka toimii ystävän tai neuvonantajan tavoin suhteessa ohjattavaan, erilaisissa elämään liittyvissä tilanteissa. (Robyn L. Jones, Richard Harris and Andrew Miles, 2009. 268)

Suomen Valmentajat ry:n julkaisema Mentoritoiminnan käyttöopas mentorille (Lähde tietoa tähän) määrittelee valmentajien mentoroinnille ainakin seuraavat tavoitteet:

- elämänhallinnan tunteen vahvistuminen
- valmennustyön edellytysten kehittäminen
- herättää havainnoimaan ja kehittämään toimintaympäristöään
- päätöksenteon ja työskentelyn parantaminen
- ammatillisen osaamisen lisääminen
- valmennuksen punaisen langan löytyminen
- kriisitilanteissa auttaminen

- työhyvinvoinnin lisääminen
- valmennuksen ”hiljaisen tiedon siirtäminen”

Periaatteessa mentorointi on yksinkertainen menetelmä, jossa mentorointia tulee johtaa mentoroitava henkilö eli aktori. Mentoroitavan kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet määrittää sen, mitä mentorointi pitää sisällään. Oppiminen tapahtuu mentoroitavan ja mentorin välisen vuorovaikutteisen dialogin ja oppimiseen tähtäävän keskustelun kautta. Tärkeää on ennen kaikkea avoimesta keskustelusta ja sitä kautta luottamuksen rakentamisesta. (Carver ym. 2012, 1.) Mentorin on tärkeä olla tietoinen omasta roolista aktorin tavoitteiden saavuttamisessa. Hänen tehtävänsä on auttaa aktoria arvioimaan omaa toimintaansa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Suomen valmentajat ry, 2019)

Hiljaisen tiedon siirtymisessä usein tehokas tapa on ryhmämentorointi, jossa mentori johtaa useamman aktorin ryhmää. Ryhmämentoroinnissa oleellista on, että ryhmällä on myös yhteisiä tavoitteita, yksilöiden omien tavoitteiden lisäksi. Ryhmämentoroinnin lisäarvo syntyy ryhmän kautta tulevasta vertaistuesta, ja useammista näkökulmista. Hiljaisen tiedon siirtyminen on merkityksellistä monien organisaatioiden ja yhteisöjen kehittämisessä. Hiljainen tieto on mielikuvia, uskomuksia, ajatusrakennelmia ja näkemyksiä, jotka ovat ihmisen toiminnan lähtökohtina. Toisaalta hiljainen tieto on taas ammattitaitoa ja osaamista. (Sjögren 2017, 34)

Työelämässä hiljaista tietoa kerääntyy henkilöstölle vuosien varrella tekemällä työtä. Henkilöstö ei välttämättä itse tunnista taitojaan ja hiljaista tietoaan, koska kokemus ilmenee monipuolisena ja ammatillista osaamista laajempaan tietona. (Pohjalainen 2012, 2.)

4 Työelämän kehittämistehtävän tavoitteet, toteutus ja menetelmät

4.1. Tavoitteet ja toteutus

Tämä työelämän kehittämistehtävä Työnohjaus ja mentorointi, jääkiekko-organisaation johtamisen välineenä rakentui neljästä vaiheesta. Kokonaisuudessaan prosessi kesti puolituisesta vuotta, aikavälillä kevät 2018-syyskuu 2019.

Ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli selvittää työnohjauksen ja mentoroinnin vaikuttavuutta, ja näiden menetelmien toimivuutta jääkiekkoseuran urheilujohtamisen välineenä. Toteutustavaksi valittiin haastattelututkimus siitä syystä, että haluttiin tuoda esiin osallistujien näkemyksiä, kokemuksia ja ajatuksia työnohjauksesta ja mentoroinnista. Haastateltaviksi henkilöiksi valikoitui JuniorPelicansin 2017-2018 toimineet päätoimiset

valmennusvastaavat, jotka olivat olleet tiiviimmässä työnohjaussuhteessa seuran muutosprosessin aikana. Tausta-ajatuksena oli, että heillä oli riittävän pitkä kokemus työnohjauksesta niin yksilö-, kuin ryhmätilanteissa, jolloin syntyisi reflektiota, omaa kehittymistä, mutta myös itse prosessia kohtaan.

Tämän lisäksi haluttiin saada tietoa myös siitä, miten valmentajat ovat kokeneet mentoroinnin merkityksen heidän arjessaan, ja miten käydyt asiat olivat siirtyneet päätoimisten työnohjauksesta joukkueiden valmentajille. Tässä kehittämistehtävän toisessa vaiheessa kerättiin tietoa kyselytutkimuksella, joka toteutettiin elokuussa 2018.

Kolmannessa vaiheessa haluttiin saada selville, miten mentorointi Suomessa toimii ”isossa kuvassa”. Suomalaisten juniorijääkiekkoseurojen tämän hetkisistä työnohjaukseen ja mentorointiin liittyvistä käytännöistä kerättiin seuroille tehdyn tilannekartoituskyselyn avulla. Tämä toteutui ennen 2018 syksyllä Suomen Jääkiekkoliiton järjestämää mentorivalmentajien seminaaria. Kehittämistehtävässä hyödynnettiin myös mentorivalmentajakoulutuksessa käytyjä keskusteluja ja ryhmätöiden koonteja, nykytilan ja seurojen tarpeiden havaitsemiseksi.

Toteutettu selvitys nosti esiin tarpeen toteuttaa yhteistyössä SJL:n ja Suomen Valmentajat ry:n kanssa jääkiekon seuratoimijoille räätälöity lajimentorikoulutus. Koulutuksen tavoitteena oli saada mukaan mahdollisimman moni urheilutoiminnasta vastaava seuratoimija, ja jalkauttaa mentorointi osaksi suomalaisten jääkiekkoseuran toimintaa. Mentorikoulutuksen sisältö ja tavoitteet muotoutuivat prosessinomaisesti ja ryhmässä yhdessä tulevien koulutuksen toteuttajien kanssa. Lisäksi mentorikoulutuksesta kerättiin palautteet niihin osallistuneilta henkilöiltä. Palautteet voivat toimia jatkossa apuna mentoroinnin jalkauttamisessa ja kehittämisessä.

4.2. Menetelmät

Kehittämistehtävässä käytettiin rinnakkain erilaisia menetelmiä, kuten temahaastattelua, kyselyä ja ryhmätyöskentelyyn pohjautuvia menetelmiä. Ideana menetelmävalinnoissa oli ensinnäkin saada sekä prosessiin osallistuvien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia, ns. syvällisempää tietoa kehittämisen tueksi haastattelujen avulla. Lisäksi haluttiin myös palautetta kehitetystä toiminnasta kyselytutkimuksen avulla. Kehittämistehtävässä oli toimintatutkimukseen pohjautuva syklimäinen idea (Tuomi & Sarajärvi. 2009, 39-42.)

(Kuula.1999, 218): alkuvaiheen selvitysten pohjalta lopulta rakennettiin asiantuntijoiden kanssa yhdessä mentorointimalli, josta kerättiin palautetta jatkokehitystä varten.

Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että koetetaan tarvittaessa muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Olennaista on se, että tutkittavat eli käytännössä toimivat ihmiset otetaan aktiiviksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Käytännössä toimivien ihmisten osallistaminen tutkimukseen, hyödyntää esimerkiksi siten, että ongelmat ja ratkaisuvaihtoehdot ovat parhaiten heidän tiedossaan. Yhteisissä keskusteluissa ja haastatteluissa saadaan esille ammattitaidon ja kokemuksen tuoma hiljainen tieto. Tutkimushankeen näkökulma on tällöin laajempaa, kuin yksittäisen ulkopuolisen tutkijan. Tämän tyyppisissä osallistavissa tutkimuksissa, yhteisön sisältä tulevat ratkaisut ovat mieluisempia kuin ulkopuolisen asiantuntijan tuoma. Se parantaa yhteisön ilmapiiriä ja ihmisten motivaatiota, koska usein ihmiset odottavat työ- tai muilta yhteisöltään, autonomian mahdollisuutta. Myös sitoutumisen näkökulmasta itse löydetty ratkaisu toimii paremmin kuin ulkopuolisen suunnittelema uudistus. Osallistuvassa tutkimuksissa myös käytännössä toimivien eri osapuolten mukanaolo, vähentää sitä riskiä, että hanke tuottaisi jollekin osapuolelle kohtuutonta haittaa. (Routio)

Haastattelussa lähtökohtana on se, että tieto on haastateltavalla ja haastattelija ohjaa tilannetta tiettyihin aiheisiin, joista hän saa lisätietoa. Haastattelulla on päämäärä: haastattelija haluaa saada tietoa, jota tutkimuksen tavoite ohjaa. Tämän lisäksi normaalista keskustelusta haastattelu poikkeaa myös osallistujien roolien, kysyjä ja vastaaja kautta. Myös tilanteen tallennus ja haastattelijan muistiinpanojen tekeminen muodostaa tilanteesta virallisen kuin arki keskustelu. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 22-23)

Haastattelututkimus on erittäin käytetty tiedonkeruu muoto. Vapaamuotoiset tai vähän strukturoidut haastattelumenetelmät ovat viime vuosina lisääntyneet. Tutkimusmenetelmää valittaessa tulisi pohtia tehokkuutta, taloudellisuutta, tarkkuutta ja luotettavuutta. Näitten näkökulmien valossa, haastattelu on aikaa vievää ja vaatii usein kokemusta haastattelijalta, jotta halutun suuntainen aineistonkeruu mahdollistuu. Haastattelun arvioidaan sisältävän myös useita virhelähteitä, jotka tulevat haastattelijasta ja haastateltavasta. Esimerkiksi haastateltavalla saattaa syntyä tarve antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Myönteisiä asioita haastattelussa ovat esimerkiksi kielellisen vuorovaikutuksen johdosta syntyvä mahdollisuus saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveita ja mahdollisuus selventää ja syventää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 34-35)

Haastattelu toteutettiin täsmäryhmähaastatteluna (focus group interview), johon on valikoitu henkilöt heidän asemansa ja roolinsa takia. Tässä haastattelussa ryhmän koko oli viisi henkilöä. Täsmäryhmähaastattelussa tavallisimmin ryhmä koko on kuudesta

kahdeksaan. Jäsenet on tarkkaan valittu, ja he ovat usein henkilöitä, joiden mielipiteillä ja asenteilla on vaikutusta käsillä olevaan tutkimus ilmiöön. Heillä on myös mahdollisuus saada aikaan muutosta. Tavoitteen määrittely on tehtävä mahdollisimman tarkasti ja selväksi ryhmän jäsenille. Ryhmälle on keskustelun johtaja, joka vielä alussa selventää ryhmän tavoitteen, ja helpottaa ja johtaa ajatustenvaihtoa ryhmässä. Keskustelun johtajan olisi hyvä olla irrallaan täsmäryhmän organisaatiosta ja eikä hänen pidä selittää sisältöjä, tai muutenkaan sekaantua keskustelun kulkuun, muutoin kuin johtamalla puheenvuoroja. Täsmäryhmiä käytetään usein silloin, kun pyritään kehittämään uusia ideoita, tai koetaan löytää esim. kuluttajien tottumuksia ja määrittellä tarpeita. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 62-63)

Ryhmähaastattelun etuna yleisesti pidetään sitä, että yhtäaikaaisesti saadaan nopeasti tietoa useammalta vastaajalta. Joissakin tilanteissa, esimerkiksi pienten lasten kohdalla, tiedon saaminen ryhmähaastattelun keinoin on helpompaa kuin yksilöhaastatteluilla. Haasteeksi voi muodostua aineiston käsittelyn haasteellisuus, usean osallistujan puhuessa. Tässä esimerkiksi haastattelun videointi, äänittämisen sijaan toimisi paremmin. Myös ryhmädynamiikalla ja valtahierarkialla on vaikutusta, kuka puhuu ja milloin ja minkä verran kenenkin mielipiteet vaikuttavat keskustelun kulkuun. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 63)

5 Kehittämispöcessin eri vaiheet

5.1 VAIHE 1. Millainen työnohjauksen merkitys- ja vaikuttavuus on ollut JuniorPelicansin urheilujohtamisessa?

Ensimmäisessä vaiheessa lähdin selvittämään minkälaisia vaikutuksia työnohjauksella ja mentoroinnilla on ollut JuniorPelicans -seurassa.

5.1.1 Ryhmässä toteutettu teemahaastattelu työnohjattaville

Haastattelussa käytettiin seuraavaa runkoa:

- Minkälainen merkitys työnohjauksella on ollut urheilutoiminnanjohtamiseen seurassa?
- Miten työnohjaus on vaikuttanut työkäytäntöisiin:
 - o seurassa
 - o Yksittäisen valmennusvastaavien toiminnassa
- Onko työnohjauksella ollut vaikutusta valmennusvastaavien omaan toimintaan, suhteessa mentoroitaviin valmentajiin?

- Onko työnohjauksen kautta tapahtunut kehitystä valmennusvastaavien omalla kohdalla
 - o Urheiluosaamisessa
 - o Itsensä johtamisessa
 - o Vuorovaikutustaidoissa
- Onko valmentajaprofiililyökalusta ollut enemmän haittaa vai hyötyä mentoroinneissa?
- Onko strukturoitu vai vapaamuotoisempi työnohjaus toiminut paremmin
 - o Omalla kohdalla
 - o Valmentajan kohdalla

Haastatteluun osallistui viisi henkilöä ja keskustelun johtaja, ja haastattelu videoitiin. Keskustelun johtaja onnistui tehtävässään mainiosti ja eteni järjestelmällisesti koko haastattelun ajan, jakaen puheenvuoroja kaikille osallistujille. Pääallekkäin puhumista tai muuta häiritsevää ei ilmennyt. Luottamuksen ilmapiiri oli vahva ja haastateltavista näki ja heidän vastauksistaan kuuli, että he prosessoivat vahvasti kokemaansa ja haastattelun aikana muilta kuulemaansa.

5.1.2 Haastattelun tulokset:

Työnohjauksen merkitystä urheilujohtamiseen seurassa:

Jokaisen vastaajan osalta vaikuttavuutta omaan työhön vastaajat arvioivat siten että, toimenkuvat- ja vastuualueet oli jokaisen mielestä selkeytyneet. Myös yksittäisiin asioihin ja ongelmatilanteisiin vastaajat olivat kokeneet saavansa apua. Merkityksellisenä asiana nousi myös se, että jokaisen oma urheilujohtaminen oli kehittynyt.

”Jos pyörisit yksin omien ajatusten kanssa, äkkiä se kehä alkaa olla aika pieni, ja sulle muodostuu vain yksi totuus. Hetkittäin voi olla aika umpisolmussa. Nyt kun siinä on ollut toinen henkilö, joka on pystynyt osallistumaan siihen keskusteluun, ja tuomaan ajatuksia vähän niin kuin boxin ulkopuolelta, sen jälkeen omat ajatukset on laventuneet ja selkeytyneet. Sitten viestin vieminen eteenpäin on ollut helpompaa”

Yhteisen urheilutoiminnan linjaus oli selkeytynyt ja ”siilot” ikäluokkien väliltä poistuneet. Tämän osalta merkityksellisenä vastaajat olivat kokeneet ennen kaikkea ryhmäohjauksia, joissa jokaisen käsitys koko seuran pelaajapolun vaiheista oli selkeytynyt.

”Urheilujohtaminen on läpinäkyvää ja se on jalkautunut ryhmäohjauksien kautta koko pelaajaputkeen. Jokainen on tietoinen omasta- muiden toiminnasta, sekä yleisestä linjauksesta, jolloin jalkauttaminen on ollut helpompaa”

”Tärkeää on myös ollut opetussuunnitelmien kautta se, että on luotu selkeämmät sisällöt ja tavoitteet, jotta pelaajilla on niin halutessaan helpompi edetä vähän niin kuin ”luokalta toiselle”. Poikittaisjohtaminen helpottanut jalkauttamista, pystyvuunta selkeyttänyt sisältöjä ja etenemisjärjestystä.”

Muutama vastaaja koki, että työnohjauksen kautta oli syntynyt positiivinen paine, jatkuvaan kehittämiseen. Myös se, että sai uusia ideoita ja ratkaisumalleja arjen haasteisiin, ja se että pystyi arvioimaan asioita laajemmin ja useista erinäkökulmista, koettiin arvokkaana.

”Mun mielestä se että joutuu altistamaan omat ajatukset ja näkemykset kaikkien kuultavaksi, on kyllä vienyt hommaa eteenpäin. Ja nyt kun hetken mietin, se on kyllä jäänyt työnohjaajalta vahvasti mieleen että, kaikista huolehtiminen ja jokaisesta välittäminen on tärkeää ja se on jalkautunut jo arkeen.”

Työnohjauksen merkitys omaan toimintaan ja omiin työskentelytapoihin, oli haastateltavien mielestä suuri. Oman toimenkuvan selkeytymisen, ja työnohjauksissa keskusteltujen itsensä johtamiseen liittyvien asioiden kautta, ajanhallinta ja sitä kautta työssäjaksaminen oli parantunut kaikkien haastateltavien kohdalla. Autonomian ja pystyvyyden tunne olivat vastaajien kohdalla lisääntyneet, ja kolme haastateltavaa totesivat, että heidän itseluottamuksensa oli noussut tuen saamisen ja positiivisen palautteen kautta.

”No ihan valtava. Mun osalla se on toki keskittynyt enemmän siihen valmentamiseen. Lähtien ihan omista voimavaroista, omat taidot, tiedot ja kyvyt toimia tilanteissa ja ihmisten kanssa, niin valtava kehitys on tapahtunut itessä näitten vuosien aikana. Ja just semmonen kun on vaikeaa ja tavallaan kun on hankalia tilanteita ja jos on niinku sellasta omaa ahdistusta, niin pääsee ne aina purkamaan.”

”Työnohjaus on vahvistanut omaa valmennusfilosofiaa, ihmislähtöisyys ja se että kaikki ovat tärkeitä. Ja ne konkreettiset mallit, joita olen saanut on ollut hyödyllisiä ja olen voinut hyödyntää niitä omia valmentajia mentoroitaessa.”

”Yks ihan selkee asia on, että itseluottamus on parantunut. Kun on saanut vahvistusta omalle toiminnalle ja positiivista palautetta onnistumisista, on itseluottamukseni lisääntynyt.”

”Ohjauksella on ollut iso merkitys työssä kehittymiseen. Omaan työhön ja toimintaan on tullut suunnitelmallisuutta, jota kautta myös voimavarat ovat lisääntyneet. On saanut konkreettisia vinkkejä ja ideoita käytäntöön. Ja sitten kun on onnistunut, niin on saanut myös positiivista palautetta.”

”Johtaminen ei ole ollut autoritääristä, vaan yhdessä ollaan luotu urheilutoiminnanlinjaus, ja itse on ihan yhtäläillä osallinen päätöksen tekoon ja kun mentori tuo sulle ajatuksia ja ehdotuksia, jonka kautta yhdessä tehdään päätöksiä ja viemään sitä prosessia eteenpäin. Ja sit kun mentori tässä tapauksessa uskaltanut antaa sulle vastuuta ja valtaa niin sen jälkeen pystyvyyden ja kyvykkyyden tunne on vahvistunut”

”Toinen konkreettinen asia on tullut arjenhallintaan ja sitä kautta omien voimavarojen parantuminen. Niitä ollaan käyty paljon läpi, et kun sä johdat muita, miten sä johdat itseäsi. Ja sitten myös muiden johtaminen eli sellainen päätöksen teko ja semmoinen päätöksen teon jäämäkkyys ja selkeys ja johtamisen selkeys.”

Onko työnohjauksen kautta tapahtunut kehitystä valmennusvastaavien omalla kohdalla: urheiluosaamisessa, itsensä johtamisessa, vuorovaikutustaidoissa? Tämän kysymyksen kohdalla, neljä haastateltavaa viidestä, koki kehittyneensä eniten vuorovaikutus ja ihmishuuhdetaidoissa. Urheiluosaamisen osalta kaikki totesivat, että yksilötyönohjauksissa painopiste olikin ollut itsensä johtamiseen ja vuorovaikutustaitoihin liittyvissä sisällöissä, ja urheiluosaaminen oli lisääntynyt eniten ryhmäohjauksissa.

”Vuorovaikutustaidoista ehdottomasti olen kehittynyt siinä miten erilaisten ihmisten tai eri roolien ymmärtäminen ja toimiminen niissä, niin niihin on saanut käytännön työkaluja ja vinkkejä. Just silleen että mentori vähän tökkii ulkopäin ja pakottaa sut kattomaan muustakin kuin omasta kapeesta näkökulmasta tilanteita ja ihmisiä. Sit voimavaroista on kyllä sitä mietitty että on kyllä muutakin tärkeempää kuin työ, eli just se että mikä on oikeasti tärkeää. Urheiluosaamisesta on mentori haastanut että mikä on oikeasti merkityksellistä ja tärkeää ja että miten sen saa vielä jalkautumaan eri motivaation omaaville ja erilaisille pelaajille ja valmentajille”

”Mulla on oikeastaan tuohon urheiluosaamiseen jäänyt se että mikä on oikeasti oleellista, ja miten se näkyy arjessa.”

”Omiin voimavaroihin ja jaksamiseen tullut paljon vinkkejä ja miten voisin paremmin delegoida, jotta jaksaisin. Jos tätä mentorointia ja työnohjausta ei olisi ollut en usko että nyt tässä olisin, sen merkitys on ollut kyllä valtava. Oon saanut apuja myös haastaavien ihmisten kohtaamiseen, eli miten lähteä kenenkin kanssa liikkeelle, vaikka on just haastava ihminen ja tilanne. Urheiluasioista ei juurikaan olla puhuttu yksilöpalaverissa, et ne on sitten tullut siellä ryhmässä.”

”No mulla on kyllä semmonen perustelukyky parantunut kun on joutunut miettimään asioita enemmän ja sellaisen olennaisen löytäminen on kehittynyt mentoroinneissa. Ja sitten se, että ajatukset on itsellä ruvennu laventumaan muuttumattomuuden asenteesta sinne kasvun ajattelun malliin, joka on osittain tuonut itselle helpotusta voimavarojen osalta. Kun nyt pystyy jo paremmin hyväksymään virheitä ja ottamaan enemmänkin ne haasteina kuin epäonnistumisen mittareina. Ollaan käyty paljon läpi sitä kykyä kuunnella ja ottaa näkemyksiä laajemmin vastaan, ennen päätöksentekoa. Ja sit taas kun se päätös on tehty, niin sit rohkeus johtaa ja vaatia”

Viimeisinä kysymyksinä, haastateltavat arvioivat valmentajaprofiilityökalun (Coaching Profile – youth coach, Liite 1.) hyötyä ja haittoja mentoroinnissa, ja sitä oliko omalla kohdalla ja omien mentoroitavien kohdalla toiminut paremmin, strukturoitu vai vapaamuotoisempi

lähestymistapa. Positiiviset nostot vastaajilla liittyivät tarvelähtöisyyteen ja siihen että on saanut aina tuotua itsellä päällimmäisenä mielessä olleet asiat varmasti käsiteltäviksi. Kaksi koki, että olisivat kaivanneet selkeämpää rakennetta, ja ennakko tehtäviä ja muistutuksia aikaisemmista työnohjaus kerroilta.

”Itselläni sellainen vapaamuotoinen lähestyminen on kyllä ollut hyvä, sitä kautta on kun ei ole ollut välttämättä ollut selkeää runkoa, niin aina on saanut sitä mitä on kaivannut. Oma mentorointi, alkanut tyhjästä, ja kun on ollut itse ohjattavana, on saanut konkreettisia malleja, ja hyviä käytänteitä. Lähestymiskulma ollut aika samanlainen, kuin omissa ohjauksissa. Itsensä kehittämistaidot ja vuorovaikutus taitojen. Avoimuus ollut hyvää. Tarvelähtöistä. 360 käyttäminen (valmentajaprofiilityökalu) lapsikiekko vaiheessa on kyllä liian haastavaa. Pieniä osia ja teemoja on pystynyt ottamaan sieltä. Toki kolme isoa kokonaisuutta on silleen hyvä että se avaa valmentajallekin valmennuksen kokonaisuuden.”

”Avoin lähestyminen hyvää ja toisaalta huonoa. Hyvää se että kun ei ollut välttämättä mitään rakennetta, niin aina sai tuotua ne sen hetken jutut esille. Huonoa siinä oli se että saattoi jäädä joku itselle hyödyllinen asia läpikäymättä. Ennakko valmistautuminen ja mahdolliset ennakko kysymykset ja aiheet ollut itselle hyödyllisiä. Myös edellisillä kerroilla työnohjaajan kirjaamat ja läpikäydyt asiat olisi ollut hyvä tuoda myös ohjattaville esille. Omat ohjaukset sitten enemmän strukturoituja, ja tärkeää on ollut oma kokemus ohjattuna olemisesta, kun on mentoroinut jotain toista. Ja sitten ne työkalut mitä on saanut ohjauksista, on kyllä olleet hyviä, niin niitä on voinut sitten käyttää omissa ohjauksissa”

”Itselläni vaikuttanut tapaan toimia valmentaja – urheilijasuhteessa, ajatus keskustelujen rakenteesta on tullut näistä omista kokemuksista. Ja itselle jäänyt hyvä feelis omista ohjauksista, niin halunnut viedä asiaa omaan arkeen ja pelaajille.”

5.1.3. Kyselytutkimus mentoroitaville valmentajille

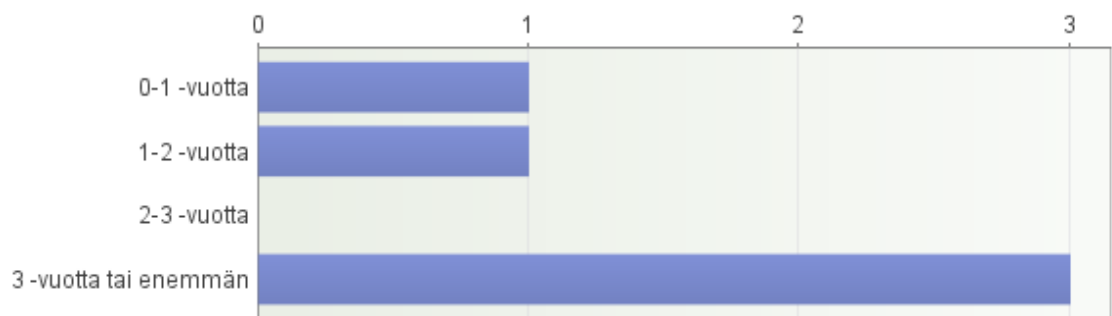
Haastattelu tutkimuksen jälkeen toteutettiin vielä kysely Junior-Pelicansin valmentajille, jotka olivat olleet mukana kauden aikana mentoroinnissa. Nämä olivat henkilöitä, jotka olivat olleet haastattelututkimukseen osallistuvien tai heidän työnohjaajansa mentoroinnissa mukana. Tarkoituksena oli selvittää kyselyn avulla, oliko valmennusvastaavien toimesta työnohjauksissa ja mentoroinneissa heidän kanssaan käydyt asiat esimerkiksi urheilutoiminnan linjaus, jalkautunut kenttätasolle ja käytäntöön. Valmentajia pyydettiin arvioimaan omaa lähtötasoa ja kehittymistä: Urheiluosaaminen (Substance Skills), vuorovaikutustaitojen (people skills) ja itsensä kehittämistaitojen (self-development skills) osalta. Myös mentoroinnin merkityksestä omaan kehittämiseen, pyydettiin arvioimaan. Kysely lähti

kahdeksalle valmentajalle, jotka olivat olleet hieman laajemman mentoroinnin piirissä vastauksia tuli viideltä valmentajalta.

Kysely mentoroinnissa mukana olleille valmentajille:

1. Kuinka pitkään olet ollut mukana valmentajamentorointi prosessissa?

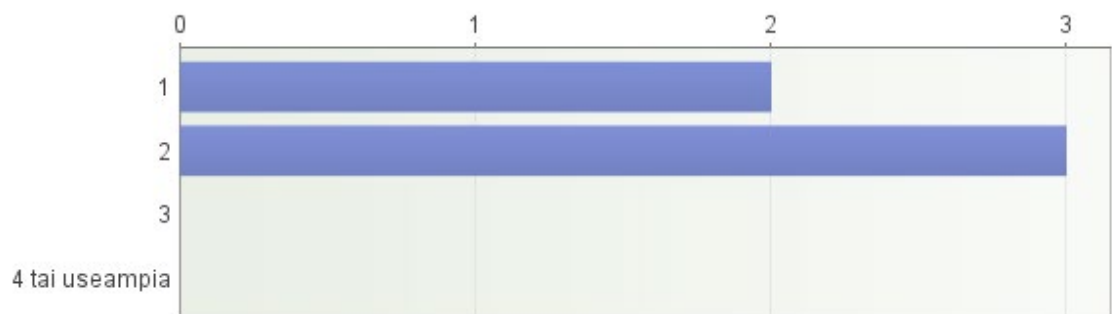
Vastaajien määrä: 5



Kuvio 1. (mentorointi prosessi vuosina)

2. Kuinka monta mentoria sinulla on ollut prosessin aikana?

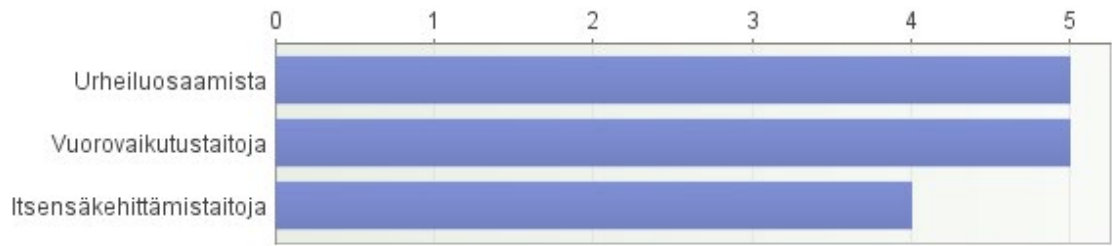
Vastaajien määrä: 5



Kuvio 2. (mentoroiden määrä prosessin aikana)

3. Mitä kokonaisuuksia olette mentorointitapaamissanne käsitelleet?

Vastaajien määrä: 5



Kuvio 3. (mentoroinneissa käsitellyt kokonaisuudet)

4. Oletteko käyttäneet mentoroinnissanne apuna 360 -valmentajaprofilityökalua?

Vastaajien määrä: 5



Kuvio 4. (onko valmentajaprofilityökalua ollut käytössä)

5. Arvioi omaa lähtötason osaamistasi numeraalisesti, ennen mentorointiprosessia(1-10)

Vastaajien määrä: 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Yhteensä	Keskiarvo
Urheiluosaaminen	0	0	0	1	1	1	2	0	0	0	5	5,8
Vuorovaikutustaidot	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0	5	6,2
Itsensäkehittämistaidot	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	5	6,6
Yhteensä	0	0	0	2	4	2	4	2	1	0	15	6,2

Taulukko 1. (oman lähtötason arviointi käsiteltyjen kokonaisuuksien osalta)

6. Arvioi omaa osaamistasi numeraalisesti, mentorointiprosessin päätyttyä (kauden 2017-2018) jälkeen?

Vastaajien määrä: 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Yhteensä	Keskiarvo
Urheiluosaaminen	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	5	8
Vuorovaikutustaidot	0	0	0	0	0	0	1	4	0	0	5	7,8
Itsensäkehittämistäidot	0	0	0	0	0	1	0	2	2	0	5	8
Yhteensä	0	0	0	0	0	1	3	7	4	0	15	7,93

Taulukko 2. (oman osaamisen arviointi mentorointi prosessin päätyttyä kokonaisuuksien osalta)

7. Arvioi omaa kehittymistäsi sanallisesti kaikkien kolmen kokonaisuuden osalta sanallisesti. Kirjoita vähintään 2-3 lausetta.

Vastaajien määrä: 5

Urheiluosaaminen

- Urheiluosaaminen ollut mentoroinnissa pienemmällä osalla, mutta silti hyödyllistä. Urheiluosaamisen osalta tuki ja apu tullut enemmän päivittäisen/viikottaisen kanssakäymisen kautta. Sekä ohjattu keskustelemaan muiden yhteisössämme olevien alan ammattilaisten kanssa. On käyty peliä, lajitaitojen oppimista, yleisesti oppimista ja suunnittelu-/organisointiosaamista joissa kaikissa koen kehittyneeni näiden vuosien aikana.
- Mentorointi auttoi löytämään keinoja miten kehittää omaa osaamista. Varsinaisesti konkreettisia asioita ei tullut.
- Oma pelikirja on jäänyt -90 luvulle, joten päivittyminen uuteen Suomi kiekkoon on ollut todella merkityksellistä.
- Mentorointikeskusteluissa sain hyvin sparrausta pelillisissä asioissa. Tietyt videoiden läpikäynnit mentorin kanssa auttoivat paljon. Mentoroinnissa huomio kiinnittyi pääasiassa taktiseen puoleen mikä oli sovittu yhdessä.
- Urheiluosaaminen on varmasti kehittynyt opastuksen myötä. Etenkin oheisharjoituksista on tietämys kasvanut koulutusten myötä.

Vuorovaikutustaidot

- Vuorovaikutustaitojen osalla suurin kehitys tullut pelaajien ja vanhempien kohtaamisessa. Meidän luomat toimintamallit ovat ajaneet käymään keskusteluja paljon pelaajien kanssa, joka taas kehittänyt sitä osaamista. Näistä tavoista ja tyyleistä keskusteltu paljon joka entisestään vienyt eteenpäin. Kyky olla kanssakäymisessä vanhempien kanssa kehittynyt, enään lähestyminen ei ole niin mustavalkoista ja pystyy paremmin ymmärtämään toisen lähestymiskulmaa. Oppinut tulemaan avoimin mielin, kuuntelemaan rauhassa ja perustelemaan faktojen pohjalta. Sekä kyky hoitaa hankaliakin tilanteita ilman turhaa itsensä syyllistämistä kehittänyt.
- Auttoi ymmärtämään useita näkökulmia ja ottamaan huomioon myös muita näkökulmia.
- Vuorovaikutustaidoissa on uutena asiana esiin tullut toimiminen lasten ja nuorten kanssa. Aiemmat kokemukset lähinnä nuorten ja nuorten aikuisten parista
- Tässä koen kehittyneeni eniten. Olen opiskellut itse paljon esim. motivaatioilmastosta. Olen myös kehittynyt joukkueen johtamisessa ja saanut siihen tarvittavaa jämäkkyyttä.
- Vuorovaikutustaidot ovat olleet vahvuus jo valmiiksi. Jonkun verran on saanut apua yksittäisissä tilanteissa, mutta aika vähän tässä on apua kaivannutkaan.

Itsensäkehittämistäidot

- Itsensäkehittämisen taidoissa isoin apu ja tuki ollut siinä, että on joku ketä kuuntelee ja välittää. Itsensäjohtamisen puolella tehty paljon töitä, jotta omat voimavarat tukisivat sitä, että pystyy päivittäin antamaan pojille kaikkensa. Halu kehittyä ollut läsnä aina ja on annettu

mahdollisuus, sekä ohjattu erilaisiin koulutuksiin ja etsimään tietoa oikeista paikoista. Toki vahva yhteisömme ollut tässä myös tukena.

- Haastoi vahvasti refleктоimaan omaa tekemistä. Opetti hyvällä tavalla itsekriittiseksi.
- Olen saanut vahvaa pohjaa tähän suorittamieni virkaurakurssien (puolustusvoimat) kautta. Myös liikunnanohjaajatutkinto aikuislinjalla korosti elämän aikaista oppimista, jossa oppija itse on vastuussa oppimisestaan.
- Oto-valmentajana olen onnistunut mielestäni siinä että pystyn yhdistämään arkityön ja valmentamisen. Tiedostan hyvin kehityskohteeni ja tiedän miten niitä kehittää. Arkityön ja joukkue toiminnan ulkopuolella tapahtuvaa itseni kehittämistä toivoisin ehtiväni tekemään enemmän.
- Tähän olen saanut eniten tukea. Materiaaleja joista voi opiskella uutta, on annettu paljon. Myös tapoja hyödyntää näitä materiaaleja on käyty läpi.

8. Oliko mentorointiprosessissa jotain haasteita? Kuvaile vähintään muutamalla lauseella.

Vastaajien määrä: 5

- En koe mentorointiprosessissani olleen mitään haasteita. Olen erittäin tyytyväinen kokonaisuutena tähän toimintamalliin ja määriin mitä toteutettu omalla kohdalla.
- Ei varsinaisia haasteita. Enemmän tapaamisia ja säännöllisemmin olisin kaivannut. Toki arjen keskustelut olivat myös tärkeitä, joten varsinaista mentorointi tapaamista ei aina tarvittu.
- Ajankäyttö. Yhteisen aikataulun sovittaminen molempia tyydyttävällä tavalla.
- Oto-valmentajana olisi pitänyt paremmin suunnitella mihin kohtaan mentoroinnin otan. Viikon ainut vapaailta ei ole se paikka. Harjoitusten yhteyteen paras vaihtoehto.
- En ole kokenut että olisi ollut haasteita. Aika vähän tähän asiaan on edes aikaa käytetty. Hyvässä hengessä itseä arvioitu ja asioista keskusteltu.

9. Oliko mentorointiprosessissa onnistumisia? Kuvaile vähintään muutamalla lauseella?

Vastaajien määrä: 5

- Isoimmaksi onnistumiseksi koen sen, että olen kehittynyt valmentajana, sekä ihmisenä tämän aikana paljon. Tuki ja apu ollut korvaamatonta. Luottamus omiin taitoihin, ajatuksiin ja toimintatapoihin kasvanut, sekä nämä asiat menneet paljon eteenpäin. Koen, että en olisi valmentajana tässä pisteessä ilman tällaista mentorointiprosessia. Isoja oivalluksia monella saralla, mutta varsinkin vuorovaikutustaidot kehittyneet matkan varrella eniten.
- Pitkäaikainen prosessi, joten herätti paljon ajatuksia ja antoi arkeen työkaluja onnistua.
- Uusien asioiden myötä "silmit aukenee", sekä "ahaa" - elämyksiä. Kokonaisuutena hyvä juttu. Tunne, että apua on tarjolla, etkä ole yksin.
- Nämä oli usein niitä harvoja hetkiä kun kuuli onnistuneensa. Se lisäsi pystyvyyden tunnetta. Sai tukea myös vaikeisiin tilanteisiin, se auttoi jaksamaan arjessa.
- Varmasti sai omaan valmennukseen uusia ajatuksia. Tukea sai myös valmentamiseen oman persoonan kautta, eli uskoa uskaltaa olla oma itsensä.

10. Mitä olisit toivonut mentoroinnista?

Vastaajien määrä: 4

- Koska kanssakäyminen on ollut vähintään viikottaista ja melkein jopa päivittäistä arjessa en koe, että olisin tarvinnut mentoroinnilta yhtään enempää. Osa tästä ollut virallisempaa tapaamisten merkeissä ja yhtä tärkeää ollut keskustelut joita käyty hallilla, aamureeneissä tai lounaspöydän ääressä. Myös vahva yhteisömme junioripuolella auttanut sitä, että apua ja tukea ollut aina tarjolla.
- Vieläkin tiiviimpää (useammin tapahtuvaa) vuorovaikutusta. Säännöllisempää palautetta. Nyt tuli hyvin ja kattavasti, mutta vain kerran. Ajanpuute?
- Koin saavani paljon, tietysti olisin toivonut kehittyväni esimerkiksi taktisissa asioissa vieläkin enemmän. Esim. MJ-peleistä napattuja klippejä katsellen.
- En osaa sanoa. En olisi osannut toivoa koko mentorointia.

Vastauksien perusteella voidaan todeta, että jokainen vastaaja oli mentorointiprosessien aikana kehittynyt, kaikilla kolmella eri osa-alueella. Lähtötasoa valmentajat arvioivat

numeraalisesti kaikkien osa-alueita numero kuuden tietämällä, ja prosessin päätyttyä valmentajien arvio kehittymisestä oli numero kahdeksan tietämällä. Myös mentoroinnin kohdentaminen valmentajan tarpeiden mukaan voidaan todeta vastauksista. Onnistumisina valmentajat mainitsivat sen, että sai palautetta, ja sitä kautta pystyvyyden tunne parani, ja se että oli pystynyt kehittymään haluamallaan osa-alueella. Kehittämisehdotuksina ja toiveina mainittiin mm. mentori palavereiden säännöllisyys, sekä määrällisesti useampi kohtaaminen.

5.2 VAIHE 2. Mentoroinnin tilanne muissa Suomen jääkiekkoseuroissa.

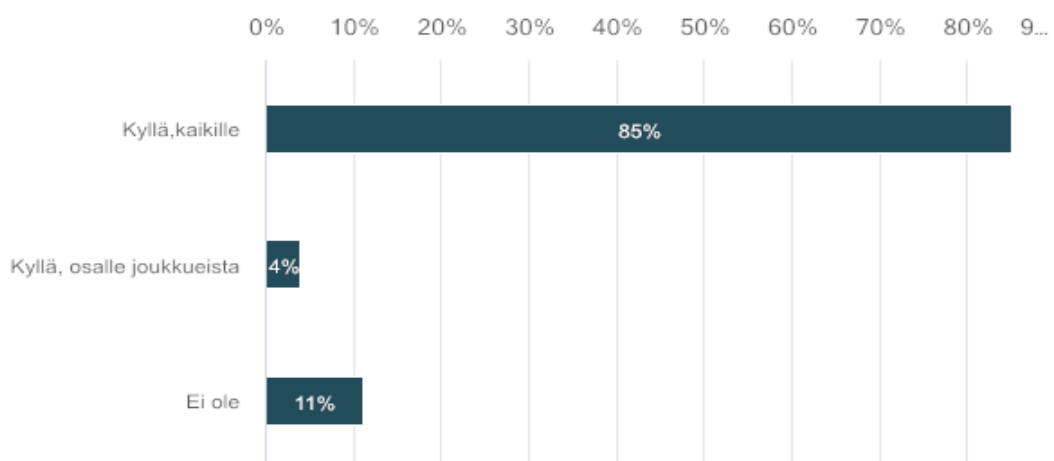
Seuraavassa vaiheessa selvitettiin, mikä on mentoroinnin tilanne muissa Suomen jääkiekkoseuroissa. Onko konkreettisia toimenpiteitä tehty mentoroinnin jalkautumiseksi? Miten saisimme mentorointia kehitettyä eteenpäin? Liitossa oltiin päätetty koota seurojen ja jääkiekkoliiton mentoroinnista vastaavat henkilöt koolle mentorikouluttajien seminaariin. Tilaisuus järjestettiin syksyllä 2018 laivalla, ennen Suomi-Kiekon kehityspäiviä.

5.2.1 Kysely seuroille mentoroinnin nykytilasta

Syksyllä 2018 ennen Suomi-Kiekon kehityspäiviä, liiton toimesta kutsuttiin mentorikoulutukseen asiasta vastaavia henkilöitä. Kutsu kirjeen yhteydessä lähetettiin linkki kyselyyn mentoroinnin nykytilasta, osallistuvien seurojen vastuuhenkilöille. Kysely lähti 38:lle seuralle, Vastauksia tuli 26:sta seurasta, joista yhdeksän oli SM-liiga organisaation juniori organisaatioita, kolme Mestis seurojen juniori organisaatioista ja loput 14 muita kasvattaja seuroja.

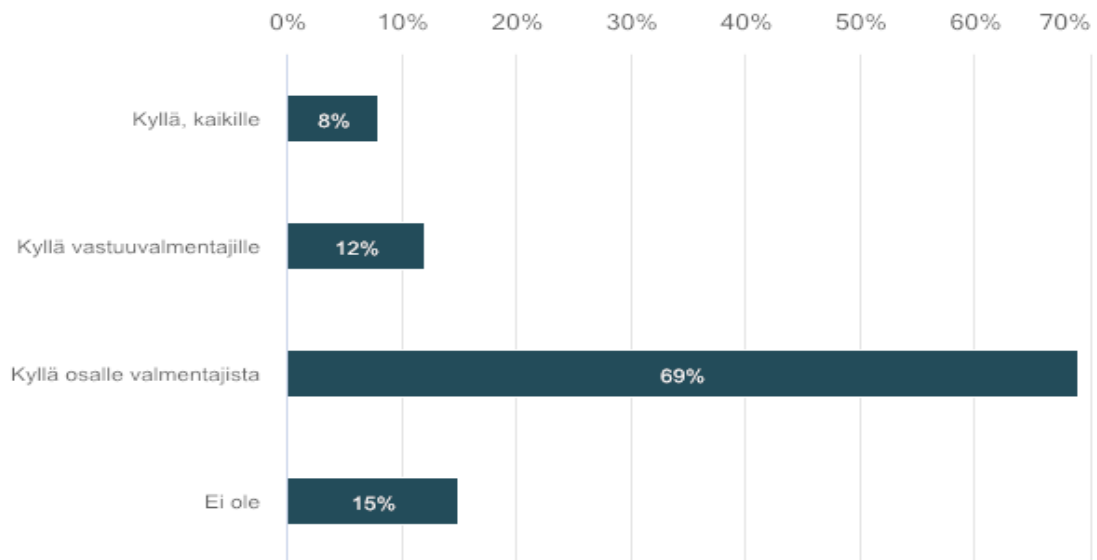
Itse mentorointiin liittyvät kysymykset seurojen vastuuhenkilöille olivat:

1. Onko seuranne joukkueille nimetty joku vastuuhenkilö seuran puolelta?



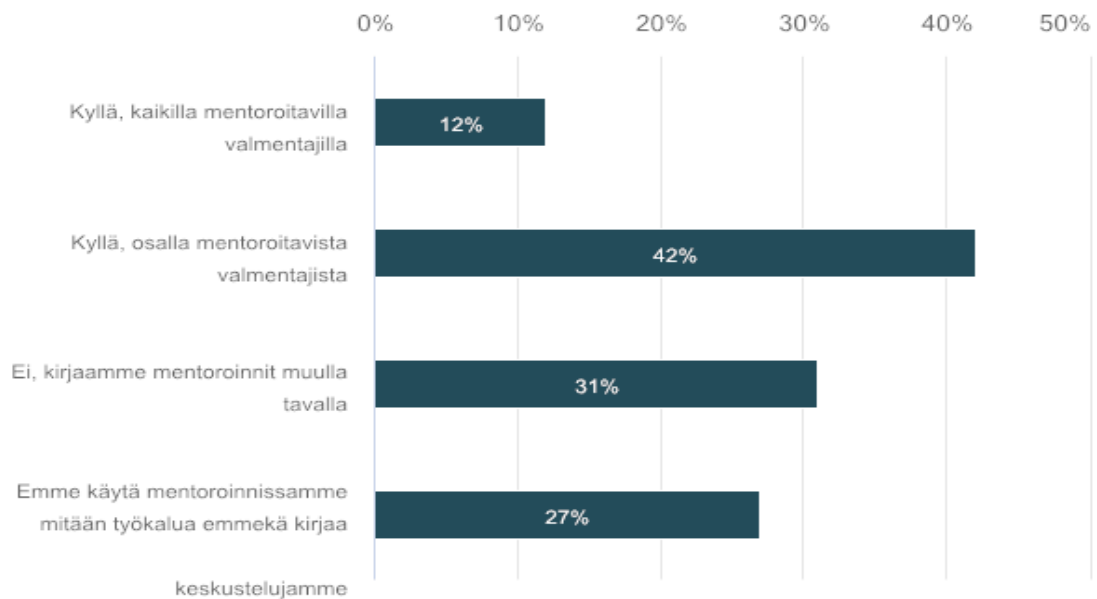
Kuvio 5. (onko nimetty vastuuhenkilö)

2. Onko valmentajille nimetty mentori?



Kuvio 6. (Onko nimetty mentori?)

3. Onko seurassanne käytössä valmentajaprofiili työkalu (HockeyCentre)?



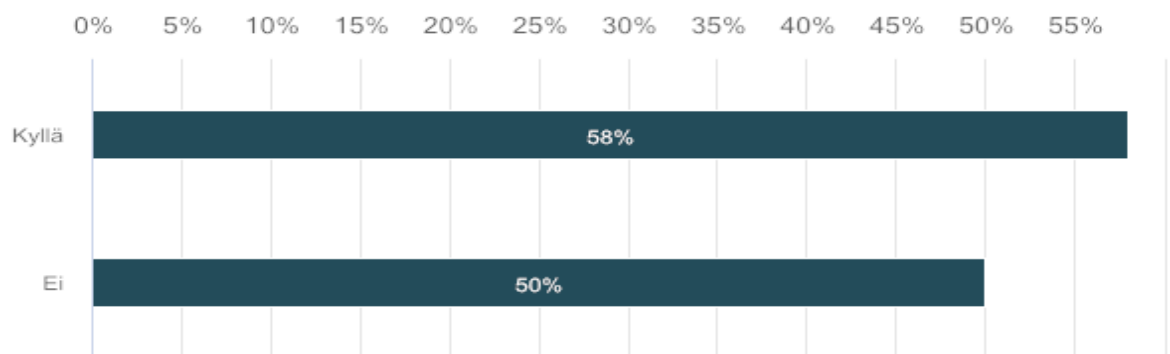
Kuvio 7. (valmentajaprofiili työkalu käytössä)

4. Jos vastasit kysymykseen 3., kirjaavanne mentoroinnit muulla tavalla, kerro millä tavalla?

Vapaa muistio keskustelusta yms.
Olemme käyttäneet Hockeycentren työkalua ja keskustelu palavereita mentorointiin.
Osan kanssa pidetään ns. päiväkirjaa valmennuspäällikön toimesta
Pidetään muistiota
Kirjaamme myös muulla tavalla (hockey centren pohjalta rakennettu oma työkalu + syventäviin mentorointeihin mm. motivaatioilmasto oma työkalu) Lisäksi F-juniorivalmentajien mentorointi toteutuu tällä hetkellä muulla tavalla kuin hockey centren kautta.
Keskustelut

<p>Seurassamme on oma sisäinen mentorointi ohjelma koko seurapolussa. Seurajohto (Valmennuspäälliköt & fysiikkakoordinaari) -> käyvät kaikkien ikäluokkien (vastaavien tahojen) kanssa läpi viikko/kuukausi/jakso/vuosi tasolla läpi arjen toimintaa läpi kauden. Tapaamisten asiat kirjataan aina ylös. Seuralla on mm. Oma TPS Fysiikkalinja johon peilaaminen arjen tekemistä eri ikävaiheissa jne.</p> <p>Ryhmällä tarkoitetaan: Päätoimisia huipulle tähtää vaihe (A-B), C1 & C2 ikäluokat, D1-D2 Seuravalmentaja, E1-E2 taitovalmentaja sekä F1-F2 taitovalmentaja.</p>
<p>Tarvittaessa kirjataan exceliin tai wordiin esimerkiksi.</p>
<p>Seurassamme on nimetty urheilutoiminnasta vastaava henkilö kullekin ikäluokalle. Nimike ei ole varsinaisesti mentori.</p>
<p>Valmentajien kanssa käytäviä keskusteluita kirjataan tarvittaessa.(esim. Wordiin/Exceliin)</p>
<p>Tällä hetkellä mennään ihan paperi/Excel versiona koska ei ole Hockeycentre tunnuksia</p>

5. Tarvitsetteko seurassanne apua mentorointiin liittyen?



Kuvio 8. (avun tarve seuroissa)

6. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, kerro minkälaista apua tarvitsette?

<p>Toivoisin että saisimme koulutettua kaikki valmennusvastaavamme mentoreiksi, ja samalla nuoremman päään valmennusvastaavat omaksuisivat lastenurheilun osaamisvaatimukset.</p>
<p>Oma aika ei tahdo riittää mentorointitoimintaan. Toisaalta mentorointia tapahtuu arjessa koko ajan.</p>
<p>Mentorointiin uusia työkaluja, tapoja ja toimintamalleja... Myös voisi olla paikallaan tutustuttaa uudelleen HC:n materiaalin käyttöön(valmentajaprofiili työkalu)</p>
<p>Lisää auttavia käsiä, koska aika ei yksinkertaisesti riitä. Valmentajien kanssa tehdään mentorointityötä, mutta ei organisoidusti tai tietyn mallin mukaisesti. Tapaaminen on epämuodollista, eikä asioita kirjata ylös</p>
<p>Läpikäydä se kirjausprosessi</p>
<p>Henkilökohtaisesti en ehdi tehdä kaikkea mentorointia osalle kuin pintapuolisesti. Olen jo Ruoskan kanssa puhunut jos hän jossain vaiheessa voisi auttaa asiassa.</p>
<p>Mentorointi prosessiin ja sen sisältöihin emme tarvitse tukea. Seuramme kokoon nähden meillä tulisi olla enemmän päätoimisuutta / mentoroijia, jotta mentoroinnista saataisiin toistuvampaa. Laadukkaan ja syvän mentorointisuhteen luominen vaatii henkilöiltä ajankäyttöä ja täten seuralta riittävästi resursseja.</p>
<p>Meidän täytyy aloittaa mentorointi. Aloittamiseen tarvitsee varmaankin saada joku pieni neuvo</p>
<p>Lähinnä tarkempaa tietoa esim. valmentajien lisenssijärjestelmän kehittämisestä / käyttöön-otosta. Miten todennetaan ja seurataan esim. SJL:n suunnalta mentoroinnissa olevien valmentajien prosessin etenemistä. Jos esim. tietyissä sarjoissa "on lupa" valmentaa vain, jos on käynyt läpi mentoroinnin.</p>

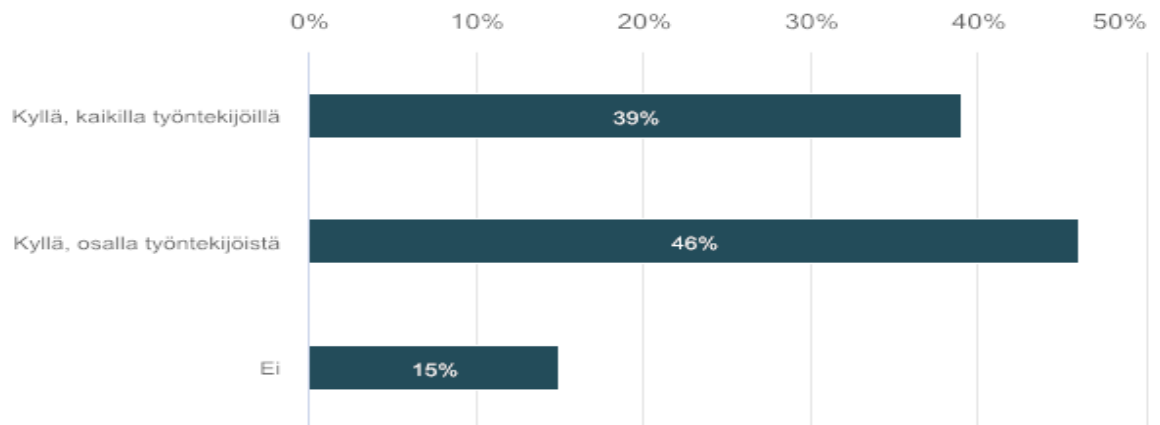
Koko hyvä ajatus valmentajien osaamisen kehittämisestä uhkaa jäädä puolitiehen, jos tätä järjestelmää ei saada valmiiksi ja "viralliseksi". Tällöin on vaarana, että myöskään mentoroinnin laatu ei ole tasalaatuista joka paikassa.

Lähinna Hockeycentren ohjelman käyttö, tekniset asiat ja dokumentointi

Konkreettisia käytännön malleja.

Omanlaisen tapamme luomisessa seuraamme voisivat auttaa erilaiset konkreettiset esimerkit erikokoisista ja näköisistä seuroista mentoroinnin toteutuksen osalta. Onko tätä toteutettu systemaattisesti kaikkien valmentajien kanssa vai niiden kanssa jotka ovat osoittaneet kiinnostuksensa mentorointia kohtaan?

7. Onko seuranne päätoimisilla työntekijöillä mahdollisuus mentorointiin/työnohjaukseen?



Kuvio 9. (Onko päätoimisilla mahdollisuus mentorointiin)

5.2.2 Mentoroinnin kehityspäivä ryhmätöiden purku ja yhteenveto

Mentoroinnin kehityspäivillä esittelin kyselyn tulokset, ja kerroin myös omat havaintoni tehdyn haastattelututkimuksen ja kyselytutkimuksen tuloksista. Tämän jälkeen ryhmä jakautui aluevalmentajien johdolla kahdeksaan pienryhmään. Ryhmätöiden kautta halusimme selvittää:

1. mitä toimenpiteitä seuroissa oli jo tehty/käynnissä mentoroinnin ympärillä?
2. Minkälaisia onnistumisia mentoroinnin tiimoilta oli koettu seuroissa?
3. Minkälaisia haasteita oli noussut esille?
4. Mitä kehitettävää mentoroinnissa edelleen on?

Koonti ryhmätöiden vastauksista löytyy liitteenä (LIITE 2). Tärkein tulos ryhmätöistä oli, että lisäkoulutusta mentorointi prosessin läpiviemiseksi kaivattiin. Myös itse Hockey Centren valmentajaprofilityökalun käyttäminen koettiin haastavaksi.

Keskusteluissa nousi myös esille se, että moni koki, että aikaa ei jää valmentajien kanssa käytäviin keskusteluihin. Tämä pitäisi kuitenkin olla esimerkiksi valmennuspäällikön työssä yksi keskeisimmistä asioista, jotta urheilutoiminta kehittyy ja jalkautuu arjessa.

Aarnikoivu (2013, 121) toteaa, että usein esimiestyön kehittämisessä on keskitytty yksilön ominaisuuksiin, ja muut onnistuneen johtamisen edellytykset eivät välttämättä ole olleet kunnossa. Organisaation täytyy myös mahdollistaa työrauha ja mahdollisuus keskittyä toteuttamaan oleellisia asioita.

5.3 VAIHE 3. Koulutuksen suunnittelu ja sisältöjen päivitys

Syksyllä 2018 tehtyjen selvityksien tuloksena ja saatujen palautteiden pohjalta, jääkiekko-
liitto lähti Jukka Lamminahon johdolla, vastaamaan tähän esille nousseeseen koulutustarpeeseen. Neuvottelut koulutuksen järjestämisestä avattiin Suomen Valmentajat ry:n kanssa, joka oli jo aikaisemmin toteuttanut useita lajimentorikoulutuksia erilajien valmentajille. Haasteina alkuvaiheessa oli suuri kohderyhmä, koska tavoitteena oli heti alusta asti kattaa koko maan jääkiekkoseurat. Lajimentorikoulutuksen 20 tunnin koulutuskokonaisuus oli perinteisesti toteutettu viikonloppukoulutuksina, mutta nyt toteutusmallia rakennettiin kolmelle arkipäivälle, 3-4 viikon välein. Tätä kautta saataisiin aikaa prosessien käynnistämiseksi seuroissa, eikä kerralla tulisi liikaa informaatiota koulutukseen osallistuvien pureskeltaviksi.

Koulutukset päätettiin toteuttaa kolmen kouluttajan voimin, joista Kim Forsblom vastasi Kiskalliossa ja Vierumäellä toteutettavista koulutuksista, Veli-Matti Hemmo veti Varalassa ja Kuortaneella olleet ryhmät, ja Herkko Koski veti Kuopion ja Oulun ryhmän. Koulutus vedettiin kokonaisuutenaan läpi kevään 2019 aikana.

5.3.1 Koulutuksen viitekehys, tavoitteet ja toteutus.

Kouluttajat kokoontuivat Suomen valmentajien koolle kutsumana 20.2.2019 Varalan urheilustolle suunnittelemaan koulutuskokonaisuuden sisältöjä ja läpiviemistä. Tavoitteena oli rakentaa mahdollisimman yhtenäinen kokonaisuus, jossa koulutuspaikasta ja kouluttajasta riippumatta sisällöt ja laatu olisivat yhtenäisiä. Keskusteluita käytiin koulutuksen viitekehuksesta ja kunkin kouluttajan tavasta toimia. Tapoja ja viitekehyksiä yhdenmukaistettiin keskustelun pohjalta. Keskusteltiin siitä, jatkaako samoilla askelmerkeillä, ja sopiiko toimintatapa jokaiselle kouluttajalle? Palaveri koettiin kaikkien osallistujien kesken hyödylliseksi. Myös mentorikoulutuksen sisältöjä ja tavoitteita päivitettiin.

Tuloksena palaverissa syntyi alla oleva yhteenveto mentoroinnin periaatteista, viitekehyksestä ja tavoitteista:

SUOMEN VALMENTAJAT RY:N MENTORI KOULUTUS

1. Koulutuksessa kouluttaja huomioi:

Tavoite: osallistuja tietää, mihin tulee ja mitä tulee saamaan

- Rakenne
- Perusperiaatteet
- Keskeinen arvo: jokaisella omanlainen tapa, ei ole yhtä oikeaa
- Käytännön harjoittelun ja teorian vuorottelu
- Koulutuksen aikana päiväkirja: reflektoinnin työkalu (myös mentorointiprosessissa)
- OBS. tämä rakenne myös mentorointiprosessissa

2. Mentorointi: mistä kyse?

Tavoite: auttaa mentoria ymmärtämään mentoroinnin perustehtävä ja ero valmentajakoulutukseen ja tutorointiin

- Mitä mentoroinnilla tarkoitetaan?
- Mitkä ovat mentoroinnin tavoitteet ja mihin mentorointia voi käyttää?
- Mitä hyötyä mentoroinnista voi olla?
- Mitä reunaehtoja tulee ottaa huomioon?
- Mitkä eettiset suositukset tulee ottaa huomioon?
Supyn suositukset
- Ammatilliset rajat (oma osaaminen/rooli), pelisäännöt
- Mentoroinnin vaiheet: yleinen taso

3. Mentorin lähestymistapa, ote mentorointiin ja työvälineet

Tavoite: vahvistaa ja tarv. kasvattaa mentorin omaa työkalupakkia ja ymmärrystä ihmisen toiminnasta

- Vuorovaikutustaidot
- Erilaiset menetelmät; visuaaliset, toiminnalliset ja kerronnalliset
- Omaan osaamiseen luottaminen ja sen tukeminen
- Oman ohjaamisen punaisen langan vahvistuminen: mihin prosessia ohjaa ja oman (tai muiden reaktioiden) intervention vaikutus

4. Tavoitteellinen työskentely

Tavoite: lisätä mentorin ymmärrystä omasta roolista tavoitteiden saavuttamiseen ja auttaa aktoreita tekemään/arvioimaan omaa toimintaansa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin

- Tavoitteiden asettaminen: yksilö ja ryhmätaso, lopputulos-, prosessitavoitteet, suoritukseen- ja olemiseen/elämiseen liittyvät tavoitteet
- Ryhmän työskentely tavoitteiden mukaisesti: tekeminen, oleminen- Arviointi
- Mentorin omat tavoitteet

5. Mentorin oma tuki ja jaksaminen

Tavoite: auttaa mentoria näkemään omat rajansa sekä lisätä tietoisuutta itsestä huolehtimisen merkityksestä

- Oma työhyvinvointi ja sen tukeminen
- Taustatuen hankkimisen merkitys
- Itsetuntemus osana työskentelyä
- Koulutusryhmän aikainen tuki (virallinen ja epävirallinen)

6. Arviointi osana prosessia

Tavoite: ymmärtää arvioinnin merkitys osana tavoitteiden saavuttamista

- Miten arvioida toimintaa?
- Arviointi prosessin aikana ja lopussa

7. Erityiskysymykset

Tavoite: Lisätä tietoa ja ymmärrystä erilaisista haasteellisista tilanteista, joita valmennuksessa/mentoroinnissa voi esiintyä (ymmärrys rajoista)

- Haasteelliset tilanteet
- Kriisitilanteet
- Irtisanomiset/ lähtemiset
- Muutokset (ryhmän sisällä, osallistujissa, prosessissa tai ulkopuolella, mikä vaikuttaa ryhmään)
- Jos mentori onkin esimies?
- Valtasuhde ja sen merkitys
- Muuta?

8. Mentoritoiminta käytännössä

Tavoite: Suunnitella ja rakentaa käytännön mentorointitapa/systemi omaan toimintaympäristöön (huomioiden sen käytännön haasteet)

- Oma laji/seura/oma rooli
- Konkreettinen suunnitelma (mitä, miten, milloin)
- Mitkä ovat raamit, joissa mentorisuhte toteutetaan? (mentoroinnin kokonaisorganisointi, pelisäännöt, tapaamisajat, intensiteetti, aika ym.)
- Edellyttää myös organisaation "tuen"

9. Ryhmän /yksilömentoroinnin aloittaminen ja sen haasteet

Tavoite: Lisätä mentorin ymmärrystä ja tietoisuutta ryhmätoiminnan lainalaisuuksista ja moninaisuudesta

- Aloittelevan ryhmän haasteet, mitkä tulee ottaa huomioon
- Ryhmäilmiöt
- Ryhmäprosessit
- Ryhmän kehitys
- Yksilön tukeminen ryhmässä
- Ryhmän työskentelykulttuurin luominen
- Ryhmäprosessin ohjaaminen
- Prosessin luonne: "ihmisen inhimilliset reaktiot"
- Ryhmän lopetus

5.3.2 Miten saamme koulutukseen osallistujat tuntemaan koulutuksen merkitykselliseksi. Miten varmistamme, että mentorointi jalkautuu?

Kolmen kouluttajan kesken suunnittelimme vielä isojen raamien puitteissa lähijaksoille sisällölliset tavoitteet. Pohdimme myös, miten saisimme prosessit liikkeelle heti ensimmäisestä jaksosta lähtien. Yli 80 hengen kouluttaminen siten että jokainen ostaisi asian, ja koki sen merkityksellisenä nousi keskusteluissamme haastavaksi.

Suunnitelma mentorikoulutuksen sisällöstä kiteytyi seuraaviin periaatteisiin:

Mahdollisimman paljon konkreettisia harjoituksia ja niiden purkujen yhteydessä voisimme avata teoreettista puoltakin esim. valituista työkaluista, ja niiden tavoitteista.
--

Case-tyyppisten esimerkkien avulla osallistujat saisivat myös konkreettista apua omiin arkisiin haasteisiin.
--

Jokaiselle lähetetään ennakkomateriaalina ensimmäisten päivien runko-ohjelma, jossa korostettiin koulutettavien omaa vastuuta ja osallisuutta, ja sitä että mentorointiprosessit olisi hyvä saada liikkeelle jokaisen arjessa, viimeistään ensimmäisen kerran jälkeen. Tällaisella virittäytymisellä ja ennakko viestillä toivoimme, että jokainen olisi jo valmistautunut ainakin ajatuksen tasolla tulevaan kokonaisuuteen
--

Useat osallistujat olivat pohtineet omalta kohdaltaan ennen koulutuksen käynnistymistä, että miten aika arjessa riittää koulutuksen läpikäymiseen. Tästäkin syystä ensimmäisen kerran onnistuminen ja positiiviset kokemukset, sitouttaisivat koulutettavia koko prosessin ajaksi koulutukseen.

Koulutuksien rakenne, harjoitteet, kouluttajien reflektointi ja palautteiden käyttö kiteytyivät seuraaviin periaatteisiin:

Kontaktipäivien rakenne sellaiseksi, että toiminnallisuuden ja käytännönharjoittelun kautta ajatus pysyisi aiheessa, ja että jokaiselle syntyisi merkityksellisyyden tunne, kun saisi myös apua omiin arjen haasteisiin.
--

Harjoitteet valitaan hyväksi todetuista harjoitteista, joita olimme itse käyttäneet. Kouluttajien kesken harjoitteiden läpikäynti ennen lähijaksoa
--

Kaikki kouluttajat käyttivät pääsääntöisesti samoja harjoitteita, johdatuksena aina johonkin tiettyyn teemaan. esim. ajanhallinta, oma valmennusfilosofia, omat arvot yms. (LIITE 3.) löytyy jokaisen kerran karkea juoksutus/aikataulukus
Jokaisen kerran jälkeen koulutettavat pitävät päiväkirjaa, koulutuksesta ja etenkin mentoroinneista, joita arjessa kukin oli tehnyt.
Itsereflektio mentorointitilanteiden jälkeen. Tämä on usein sitä parasta oppia ja hyvä tapa kehittää omaa toimintaa
Kouluttajatkin reflektoivat keskenään koulutuksen toteutusta ja parannettavia seikkoja.

5.4 VAIHE 4. Mikä oli koulutuksen vaikuttavuus, lisääntyikö mentorointi arjessa?

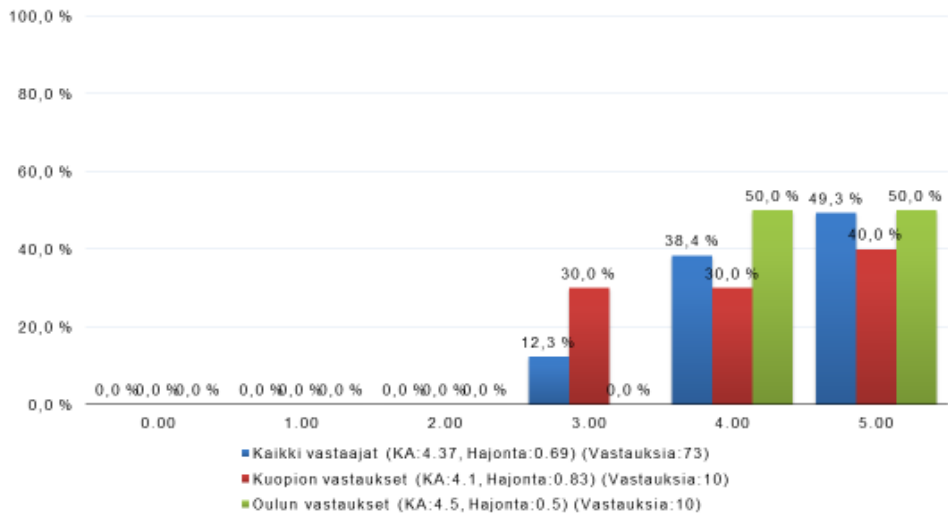
Tässä hankkeessa yli 80 jääkiekon parissa toimivaan henkilöä kävi mentorikoulutuksen. Koulutuksesta syntynyt tietotaito todennäköisesti jalkautuu myös kentälle. Tätä kautta koulutuksella voi arvioida olevan vaikutusta Suomi-Kiekkoon. Koulutuksen sisällössä kuunteleminen ja välittäminen sekä omakohtaisten kokemusten jakaminen seuratoimijoiden arjessa ja jaksamisen tukemisessa nousi vahvasti esille. Tässä hankkeessa mentoroinnista syntyi prosessi, eikä se ollut yksittäinen valmentajaprofiili-työkalun hämähäkki-seitti. Mentorointiprosessi oli sen sijaan merkityksellinen, arjessa hyödyllinen toimintatapa, jonka avulla voidaan jalkauttaa asioita ja seuranlinjauksia kenttätasolle saakka. On vaikea arvioida, kuinka moni valmentajaa on ottanut koulutuksessa käytettyjä työkaluja käyttöön. Spontaanit palautteet valmennuksen arjesta ovat olleet positiivisia. Myös uudenslaisia vuorovaikutustilanteita, esim. valmennusvastaavien ja valmentajien välillä, on tämän koulutuksen jälkeen syntynyt enemmän kuin aikaisemmin.

5.4.1 Palautekyselyn purku ja Suomi-Kiekko seminaarista saadut sanalliset palautteet.

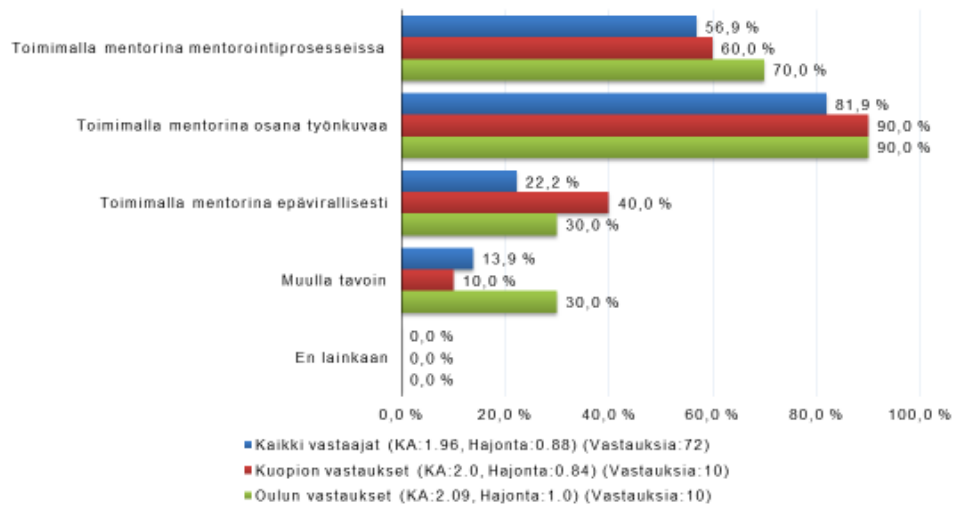
Koulutuksen viimeisellä kerralla pyysimme koulutukseen osallistuneilta palautetta mm. sisällöistä, kouluttajien onnistumisesta, siitä miten koulutuksen anteja kukin aikoo jatkossa hyödyntää. Myös sanallista palautetta tuli paljon. Suurin osa koko saaneensa konkreettisia työkaluja, mentorointi prosessin käynnistämiseen ja eteenpäin viemiseksi. Moni vastaajista nosti myös esille kuuntelun tärkeyden mentoroinnissa. Ryhmätyöt koettiin mielekkäiksi ja opettavaisiksi ja moni kiitteli avointa ilmapiiriä ja hyvää tiivistä ryhmää, jossa valitsi luottamuksen ilmapiiri.

Sisällön hyödyllisyys

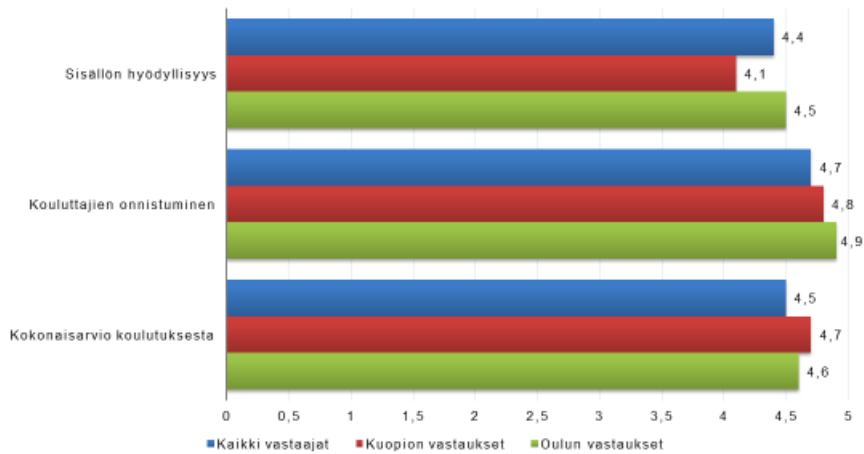
(0 = Huono/huonosti, 5 = Erinomainen/erinomaisesti)



Miten aiot hyödyntää koulutuksesta oppimaasi?



Arvioi asteikolla 0 - 5, jossa 0 = täysin tyytymätön ja 5 = täysin tyytyväinen, kuinka tyytyväinen olet.



5.5 Yhteenveto

Tässä alla kiteytyksenä kehitystehtävän aikana rakentunut malli, ajatuksestani seuran viestiketjusta ja johtamisesta. Tämän johtamistavan toimivuus, vahvistui tämän kehitystehtävän aikana ja on iso osa työni tulosta ja toivonkin että vastaavanlaisia malleja löytyisi jatkossa muistakin Suomalaisista jääkiekkoseuroista.

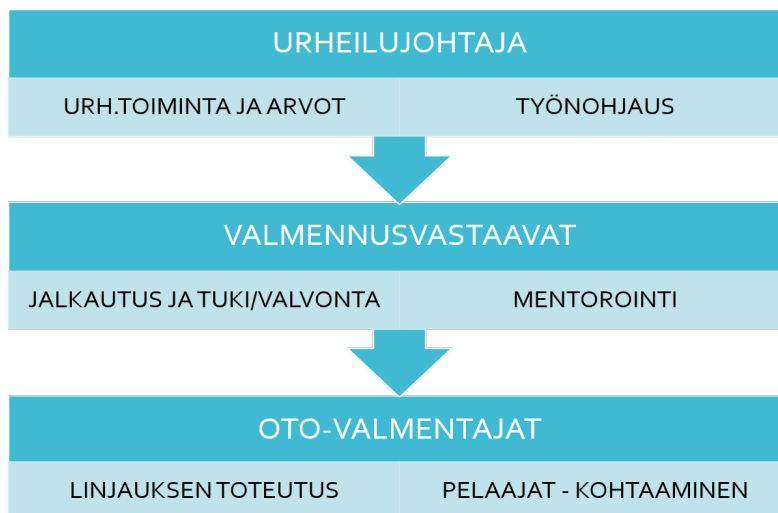
Urheilujohtaja linjaa yhdessä urheilutoimintaa, joka muodostuu tärkeistä arvoista ja toimintatavoista.

- Yksilöllisestä kohtaamisesta, jokainen toimija on tärkeä ja osa seuran urheilulinjausta. Työnohjaus, mentorointi, henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat pelaaja – valmentaja.
- Luottamuksesta, usko siihen, että jokainen pyrkii tekemään parhaansa.
- Jatkuvasta kehittymisestä, palaute annetaan yrittämisestä ja pyrkimyksestä olemaan parempi (urheilija, valmentaja, seuratyöntekijä jne.)
- Vastuusta kehittyä, jokainen on vastuussa koko pelaajapolusta (seuratyöntekijä, valmentaja, pelaaja, vanhemmat, johtokunta yms.)

Näitä arvoja ja toimintatapoja konkretisoidaan Urheilujohtajan vetämien yksilö- ja ryhmätyönohjauksien kautta, ja jokapäiväisissä puheissa ja teoissa.

Valmennusvastaavat jalkauttavat ja tukevat valmentajia urheilutoiminnan ja arvojen jalkauttamisessa, mentoroimalla valmentajia.

Valmentajat toteuttavat ja ovat merkittävä osa prosessia valmentamalla pelaajia, ja kohtaamalla heidät yksilöinä.



1. Toimintatapojen ja tiedon välittyminen seurassa täytyy varmistaa.
2. Yksilöllisyys ja kohtaaminen näkyvissä läpi linjan.
3. Ei autoritääristä, vaan kaikkien osaaminen ja voimavarat hyödynnetään
4. Jokainen on vastuussa seurasta ja seuran toimintatavoista

6 Pohdinta

Aloittaessani tämän kehittämistehtävän tekemisen, en vielä todellakaan tiennyt mihin muotoon tehtävä tulee etenemään. Sen tiesin, että halusin selvittää työnohjauksen- ja mentoroinnin vaikuttavuutta JuniorPelicansin toimijoiden kohdalta. Halusin kenties vahvistusta omille tuntemuksille ja käsityksilleni, siitä tehdystä työstä, jota usean vuoden ajan olimme toteuttaneet Päijät-Hämeessä. Haastattelu- ja kyselytutkimuksen tulokset saivat minut vakuuttumaan, että valittu toimintatapa oli toiminut ainakin tuossa toimintaympäristössä ja näiden ihmisten kanssa. Yksilöohjauksien merkitys ohjattavien omankehittymisen näkökulmasta, oli merkityksellistä. Myös ohjaajana kehityin näitten tilanteiden aikana vahvasti, ja sain uutta ammatillista pääomaa tulevia koitoksia varten. Se että yksilöohjauksiin saatiin luotua luottamus, ja ainakin omakohtainen kokemus tasavertaisuudesta, se oli mielestäni lopputuloksen kannalta merkityksellistä. Kuitenkin kaikilla oli koko ajan omat roolit, ja vastuualueet selvillä, ja kaikki olivat motivoituneita toimimaan prosessin edetessä näissä omissa rooleissa.

Aarresalon (2008) arviointiin viitaten, tämän kehittämistehtävän havainnot olivat samansuuntaisia. Ajanhallinnan paraneminen ja töiden organisointi ja parempi priorisoiminen, olivat yhteneväisiä havaintoja. Myös vuorovaikutustilanteissa toimiminen ja ristiriitatilanteiden ratkaiseminen, oli kehittynyt. Aarresalo nostaa esiin myös voimaantumisen tunteen, joka liittyy lisääntyneeseen toimintavapauteen ja autonomian tunteeseen. Näitä elementtejä nousi myös nyt tehdyssä haastattelussa esille. Myös positiivisen palautteen saaminen, ja omien näkemyksien vahvistaminen koettiin merkityksellisenä oman itseluottamuksen lisääntymisessä. Nämä asiat mielestäni liittyvät vahvasti toisiinsa. Kaikki kokivat kehittyneensä, ja vahva yhteisöllisyyden tunne, joka oli läsnä myös haastattelu tilanteessa, kertoi siitä, että ryhmä- ja yksilötyönohjauksissa yhteisöllisyys ja toisten asiantuntemuksen ja osaamisen arvostaminen oli myös lisääntynyt. Myös valmentajat kokivat saaneensa mentoroinnin välityksellä, eväitä omaan valmentaja kehittymiseen. Saimme arvokasta tietoa tämän JuniorPelicansissa läpimenneen prosessin osalta, työnohjauksen ja mentoroinnin hyödyistä ja kehityskohteista. Merkitys seurauksellisuuden jalkauttamisen ja valmentajien osaamisen näkökulmasta olivat positiivisia.

Tämän vahvistuksen myötä, oma uskoni toimintatapaa kohtaa vahvistui, ja välitin positiivista viestiä mentoroinnin osalta liitonkin henkilökunnalle. Jääkiekkoliiton

mentorivalmentajille järjestämän seminaarin jälkeen ja ennen sitä tehdyn selvityksen pohjalta, itselleni ja myös koulutuksesta vastaaville jääkiekkoliiton henkilöille tuli selvä käsitys siitä, että mentoroinnin jalkautuminen oli vielä pahasti kesken. Edessä olevan koulutusuu-
distuksen, ja valmentajien lisenssijärjestelmän tueksi, tarvitsimme kuitenkin toimintatavan, jossa valmennuksesta vastaavat, pystyisivät jatkossa aidosti tunnistamaan ja arvioimaan valmentajien kehittymistarpeet ja auttaa valmentajaa kehittämään osaamistaan. Tämä on tärkeä asia Suomi-Kiekon tulevaisuuden ja jatkuvan kehittymisen näkökulmasta.

Jääkiekkoliiton tarpeita vastaavan mentorivalmentaja koulutuksen suunnittelu käynnistyi, ja saimme samalla Suomen Valmentajat ry:n mentorikouluttajat keskustelemaan koulutuksemme sisällöstä ja tavoitteista. Päivän työstö oli hedelmällistä, ja psykologi Satu Kasken johdolla ja ammattitaidolla saimme käytyä perusteelliset keskustelut koulutuksemme sisäl-
löistä ja koulutustavoista. Rakensimme uuden rungon palvelemaan Suomen Valmentajien tarjoamaan mentorivalmentaja koulutusta, joka siis palvelee jatkossa muitakin järjestettä-
viä koulutuksia, ei pelkästään tätä toteutunutta jääkiekkoliiton tilaamaa kokonaisuutta. Myös meidän kouluttajien osaaminen prosessin aikana lisääntyi, ja pääsimme jakamaan kukin omaa osaamistamme toisillemme ja sitä kautta kehittämään sisältöjä. Tiivis ja avoin vuoropuhelu ja asioiden jakaminen oli varmasti merkityksellistä siinä, että kokonaisuus saatiin vietyä laadukkaasti maaliin saakka. Pyrimme koulutuksen aikana huomioimaan myös palautteet ryhmältä, jotka hieman ryhmästä riippuen erosivat toisistaan. Merkityksel-
lisin asia oli varmasti ryhmä koko, joka esim. Kuopion ja Oulun ryhmissä oli reilu 10 osal-
listujaa, ja suurimmissa ryhmissä Kisakalliossa ja Vierumäellä koko lähenteli 20 osallistu-
jaa. Yksilöllisen palautteen määrä oli luonnollisesti suurempaa näissä pienemmissä ryh-
missä, mutta vertaisoppiminen ja halukkuus oppia uutta ja auttaa muitakin kehittymään mentoroinnissa, olivat erinomaisella tasolla kaikissa ryhmissä. Uskon että koulutuksen aikana ja sen jälkeen tapahtunut arviointi vielä jatko jalosti Suo-
men valmentajat ry:n mentorivalmentaja koulutusta entisestään.

Tämän kehitystehtävän merkittävin tulos oli kuitenkin yli 80:n uuden mentorivalmenta-
jan kouluttaminen jääkiekon seurakenttään. Mukana oli myös jääkiekkoliiton henkilökun-
taa, esimerkiksi aluevalmentajia. Kuopion ja Oulun koulutuksien osalta, olin erittäin tyyty-
väinen siihen, että jokainen mukana ollut, oli keskittynyt aiheeseen ja halusi oikeasti kehit-
tää omaa mentorointiaan. Asia koettiin tärkeäksi ja motivoituneen ilmapiirin kautta uskon,
että asiat myös jalkautuvat käytäntöön. Muutos, joka on nyt mahdollista aloittaa uusien toi-
mintatapojen kautta, koskettaa vaikuttavuudeltaan alussa satoja valmentajia ja sitä kautta
välillisesti tuhansia pelaajia. Vuorovaikutus taitojen kehittyminen, henkilökohtaisten kehi-
tyssuunnitelmien ja palautejärjestelmän kautta, tavoite on, että jokaiselle mentorointiin

mukaan haluavalle valmentajalle, olisi jatkossa eväät tarjolla parempaan valmentajuuteen. Tätä kautta myös pelaajat ja organisaatiot kehittyvät.

Nyt kun mietin muutamia vuosia taaksepäin ja mietin omaa toimintaani työnohjaus- ja mentorointiprosesseja, luulen että en juurikaan tekisi isoja muutoksia siihen tapaan, jolla asioita lähestyin. Omakohtainen kokemukseni ja palautteissakin esille tullut, tunne siitä, että pystyimme olemaan ohjaustilanteissa avoimia ja rehellisiä, kehitti koko organisaation keskustelu kulttuuria. Luottamus syntyi kaikkien välille, ja rohkeus tuoda omia mielipiteitä esille, ajoi meitä eteenpäin ja varmisti kehittymisen. Yksilöohjauksissa toimin osan kohdalla vielä enemmän siten kuten he palautteissa kertoivatkin, eli rakenne ohjauksissa olisi selkeämpi ja myös muiden käytänteiden sopimisen voisi tehdä selkeämmäksi ja kysyä näissä ohjattavilta vielä enemmän heidän omia toiveita.

Vuosien varrella syntynyt ystävyys, välittyi varmasti myös työnohjauksiin. Organisaation ja yksittäisen työntekijän perustehtävään ja toimenkuvaan liittyviä asioita käytiin kuitenkin suurimman osan kanssa, selkein ajatuksin läpi. Toki se, että oma fokus säilyy työnohjauksessa paremmin, vaatii sen, että olen paremmin tietoinen omasta roolistani ohjaajana. Omien tunteiden arviointi, ja omassa työroolissa pysyminen, olisi joissain ohjauksissa antanut varmasti entistä enemmän laatua ohjauksiin.

Usein mentoroinnissa ja työnohjauksessa puhutaan valta-asemasta ja siitä että esimies ei voi toimia mentorina tai työnohjaajana. Aarresalo (2008.5.) toteaa, että: *"Olennaista on, ettei mentorilla ja aktorilla ole valta-asemaeroa. Siten mentoroinnin käsitteeseen sopivat huonosti tilanteet, jossa ohjaajana toimii esimerkiksi aktorin esimies tai opettaja."*

Itse esimiestyössä käytän edelleen, työnohjausta ja mentorointia yksittäisten henkilöiden ammatillisen kasvun tukena, sekä organisaation urheilutoiminnan ja perustehtävän kirkastamiseksi. Valta-asema on hyvä tunnistaa, ja käydä myös avoimesti ohjattavien kanssa läpi, mutta itse en ole kokenut suurta haittaa tästä asiasta omista ohjauksistani. Toki jos on vaan mahdollista, voi ohjattaville tarjota mahdollisuutta myös esimies-suhteen ulkopuolelta mentorointia. Vapaaehtoistoimijoiden kanssa työskennellessä, voi olla vaikea löytää muualta kuin organisaation sisältä, oma "esimies" vetämään mentorointia. Ehkäpä tämä valta-asetelma ei enää ole niin iso ongelma autoritäärisen johtamiskulttuurin vähentymisen myötä.

Omat kokemukseni tämän prosessin aikana ja kehittämistehtävässä esille nousseitten vastausten perusteella voin todeta, että valta-asema ei noussut kehittymisen ja avoimen dialogin esteeksi, ainakaan tässä tapauksessa. On kuitenkin hyvä muistaa, että esimies-suhde vääjäämättä vaikuttaa keskusteluihin ja niihin asioihin, joita uskalletaan tai koetaan tärkeäksi nostaa esille.

Analysoitaessa tuota mennyttä prosessia, oli haastattelu tilanteessa aistittavissa tietynlainen ystävyyteen ja tiiviiseen yhteisöön liittyvä tunnetila. Myös minun lähestyvän organisaatiosta poistumisen johdosta, vastauksia väritti tietynlainen sentimentaalisuus. Vaikka en itse ollut paikalla, tämä saattoi vaikuttaa myös vastauksiin, eikä välttämättä kaikkia kriittisiä näkemyksiä noussut sen takia esille. Toki uskon vastaajien vilpittömyyteen, ja joi-takin kehitysehdotuksiakin nousi esille. Se asia ainakin vahvistui, että jokaisen kokemukset omasta ja seuran kehittymisestä olivat vahvoja ja merkityksellisiä. Myös ryhmäohjauksissa syntynyt luottamuksen ilmapiiri, ja avoimuus oli läsnä haastattelutilanteessa, ja jokainen pystyi puhumaan henkilökohtaisista haasteista ja niissä kehittymisestä. Myös yhteisen tavoitteen merkityksen selkeytymisessä, ryhmätyöohjaukset olivat olleet vastaajienkin mielestä merkityksellisiä. Urheiluseuran toiminta on pitkälti asiantuntijatyötä, ja sen osalta uskon, että valjastimme yhdessä kaikkien osaamiset ja persoonat, koko organisaation hyötykäyttöön. Urheilutoiminnan linjaus selkeytyi, johtaminen jämäköityi ja jokainen oli tietoinen omasta roolistaan seuran urheilutoiminnan toteuttamisessa ja pelaajapolun eri-vaiheissa.

Aarresalon tutkimuksessa, Valmentajien mentorointi -projektin vaikutusten arviointi (2008), haastateltavat, joiden ryhmä oli koottu oman seuran sisältä, kokivat että mentorointi oli edistänyt valmentajien yhteistoimintaa. Vastaajat olivat kokeneet myös merkityksellisenä, että valmentajat kokoontuivat keskustelemaan ja purkamaan ongelmallisia tilanteita, jolloin koko organisaation tilanne tuli sujuvammaksi. Nämä tulokset ovat saman suuntaisia kuin tämänkin kehitystehtävän havainnot.

Vapaaehtoisten valmentajien mentoroinnissa ajankäytölliset haasteet tulee ottaa huomioon. Välttämättä työpäivän jälkeen, ja joukkueelle vedetyn jääharjoituksen perään, ei enää löydy voimavaroja lähteä mentorointiprosessia edistämään. Myös aihepiirit ja mentoroinnin sisältöjen laajuus, täytyy usein rajata, jotta käytettävissä oleva aikaresurssi kohdentuisi paremmin haluttuun asiaan.

Valmentajille tehdyn kyselytutkimuksen perusteella, suurin kehitys oli tapahtunut urheiluosaamisessa, joka on sitä valmennustoiminnan ydintä. Urheiluosaamisen kautta on myös helpompi lähteä liikkeelle, ja saavuttaa tietty vuorovaikutus ja pohja, muulle mentoroinnille. Itsensä kehittämis- ja vuorovaikutustaidoista keskustelu ja niitten avaaminen, voi olla aluksi haastavaa ja aikaa vievää omantoimienohessa toimiville valmentajille. Kuitenkin kokeneempien valmentajien kanssa, suuri osa ajasta menee näiden kahden kokonaisuuden käsittelyyn, urheiluosaamisen ollessa jo vahvana, se jää monesti taka-alalle.

Lopuksi

Tämä että sain purkaa vuosia kestäneen prosessin tähän tehtävääni, kirkasti entisestään asioita ja kiireisin arjen keskellä työ toimi myös muistuttajana siitä, kuinka tärkeä osa omaa esimiestyötäni työnohjaus- ja mentorointi on. Isona asiana omassa johtamisessa on se, että minun tehtävä Urheilujohtajana on varmistaa urheilutoiminnanlinjauksen jalkauttaminen, ja arvojen vaaliminen jokapäiväisessä työssä.

Myös omalla matkallani minulla on ollut mentoreita ja työnohjaaja, oman kehittymiseni tukena. Ensimmäinen varsinainen mentorini oli Marko Malvela, ja yhdessä hänen ja Satu Kasken kanssa vedetyt mentorikoulutukset antoivat valtavasti itselleni oppia. Myös 2014-2016 käymäni työnohjaajakoulutus ja sen aikana työnohjauskeskustelut ohjaajani Marko Malvelan kanssa olivat hedelmällisiä. Nyt muutamia vuosia olen ollut ilman työnohjaajaa ja tämän työn aikana totesin, että tarvitsen itsekin työnohjaajan, jotta voin edelleen kehittyä esimiestehtävissäni ja seuran urheilutoiminnan kehittämässä. En ole itsekään immuuni työuupumukselle ja kadotan välillä punaisen langan ja suunnan työssäni. Silloin on hyvä, että joku nostaa niskasta ylös, kosken rannalle katsomaan miltä se ajelehtiminen kivikkoisessa koskessa näyttää. Ulkopuolisin silmin, rannalta käsin. Hän on auttaja, työnohjaaja tai mentori.

7 Lähteet

Alhanen, Kai & Kansanaho, Anne & Ahtiainen Olli-Pekka & Kangas, Marko & Soini Tiina, & Soininen, Jarkko. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Tammi.

Aarnikoivu Henrietta 2013, Keskity olennaiseen esimies. Talentum.

Aarresalo, Outi

https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/2008_aar_valmentaji_33462.pdf. Luettu: 10.10.2019

Carver, Eric – Itkonen, Leena – Layne, Heidi 2012. Helsingin yliopiston ryhmämentorointi-
tiopas. [Http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/mentorointi/Ryhmämentorointi_opas.pdf](http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/mentorointi/Ryhmämentorointi_opas.pdf). Luettu: 10.10.2019

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2014. Tutki ja kirjoita. Tammi.

Jones, Robyn Lloyd, Harris, Richard & Miles, Andrew. Mentoring in sports coaching: a review of the literature. Physical Education and Sport Pedagogy Vol. 14, No. 3, July 2009, pp. 267–284.

Juusela, Tuulikki – Rauramo, Päivi – Niipola, Sira 2010. Mentorointi työyhteisössä. Ajetaan tandemilla? 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu

Kuula, Arja. 1999. Toimintatutkimus, kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino.

Keski-Luopa, Leila. 2011. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. Bookwell oy.

Mertala, Sirpa & Terävä Kimmo. 2016. Yhteisöllinen työhyvinvointi ja työnohjaus psykiatrisissa asumispalveluissa. Kuntoutussäätiön tutkimuksia, research reports, 89/2016.

Punkanen, Tiina.2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Tammi.

Routio, Pentti. Toimintatutkimus. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto.http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/153_ohjaava.html#toimutk.
Luettu: 5.11.2019

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html Luettu: 11.11.2019

Seeck, Hannele. 2008. Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudamus Helsinki university press.

Sjögren, Henna, 2017. Mentorointiohjelman kehittäminen tavoitteelliseksi osaamisen johtamisen menetelmäksi. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Liiketoiminnan kehittäminen, opinnäytetyö.

Suomen valmentajat ry. 2019. Lajimentorikoulutuksen sisältö. <https://www.suomenvalmentajat.fi/koulutukset/mentorointi-ja-mentorikoulutus>. Luettu: 15.3.2019

Suomen valmentajat ry 2007. Mentoritoiminnan käyttöopas mentoreille. Luettu: 15.3.2019

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Gummerus.

Liite 1.

Coaching Profile – Youth Coach



LIITE 2.

Mentorivalmentajien koulutuspäivä

Yhteenvedo ryhmätöistä:

Kahdeksan ryhmää aluevalmentajien johtamina.

Käytännön toimenpiteet:

- Työkalua yritetty käyttää, haasteita käytännön muodossa ja arvioinnin käytössä. Sisällöt käytössä.
- Valmentajan oman halun selvitys
- Vanhemman ikäluokan vastuovalmentajat mentoroinnissa tällä hetkellä, kaikki valmentajat saavat keskustelun kautta tukea seuralta
- Alkutekijöissä, ainoa päätoiminen
- Kolme mentoroitavaa, vapaamuotoista keskustelua, ei kirjaamista
- Kriteerit kehitykseen tulee kausisuunnitelman kautta
- Varsinaisia mentorisuhteita ei ole käynnissä yhtään
- Kaikki vastuovalmentajat saavat apua, Samilla enempi mentoroinnissa 3-4 valmentajaa, kirjataan vapaamuotoisesti
- Haasteena arviontityökalun jäykkyys käytännön työssä
- Kauden aikana ei ehdi käydä riittävästi valmentajien luona, jotta olisi "oikein" antaa palaute arviontityökalulla, itsearvio tehdään Centreen.
- Haasteena vaihtuvat valmentajat
- 3-4 valmentajaa mentoroinnissa
- ikäryhmät jaettu henkilökunnan kesken
- 4 yhteensä enempi mentoroinnin piirissä, itsearvioinnit tehty, mutta työkalu jäykkä. Sisällöt hyvät työkalussa, tällä hetkellä kirjataan ja tehdään omalla tavalla
- Keskustelut jopa viikottaisia
- Kausisuunnitelmat käydään ryhmittäin läpi
- Dokumentaatioon kaivataan selkeyttä
- Ei arviontityökalua käytössä
- "Lupaus innostaa" -ryhmä Turussa, mentori -aktori, asiantuntijaluentoja, luo hyviä työkaluja mentorointiin
- 2 valmentajaa seurasta mukana yllämainitussa ryhmässä
- Oma mentorointijärjestelmä
- Ei arviontityökalua käytössä
- Määritellyt sisällöt linjauksen suunnassa

Onnistumiset mentroinnista

- Tosi hyvä ja päivittäinen vuorovaikutus
- Työkalu on ollut käytössä
- Valmentajat aktiivisia
- Hyvä yhteistyö valmentajien kanssa
- Syvällisiä keskusteluja mentoroitavien kanssa
- Mentorointityökalu hyvä keino oppia tuntemaan valmentaja
- Kauden aikana paljon kommunikointia valmentajien kanssa
- Ryhmänä tehdyt palautekeskustelut säännöllisesti joukkueen valmennukselle pienessä päässä E1 ja nuoremmat
- Keskustelut arjessa

- Kiinnostuminen Urheiluosaamisesta, mutta 360 pistää ajattelemaan valmentamisen kokonaisuutta.
- Oma halu ratkaisee. Mikäli valmentajalla halu kehittää omaa osaamistaan niin useimmiten onnistutaan.
- Tarvelähtöisyys pystytään 360 kautta huomioimaan.
- Mentori-mentoritava suhteen rakentuminen → 360 asioihin paneutuminen osio kerrallaan
- Mentoroinneissa korostettu asioita, joista mentoritava on kiinnostunut ja innostunut → mentoritavan oma omistajuus toiminnalle kasvaa → lähtökohtana
- Mentorointikeskustelujen käyminen jäähalliympäristön ulkopuolella → avaa keskusteluja ja päästään pintaa syvemmälle
- Mentoritavan kanssa tehty toisen joukkueen / lajien harjoitusseuranta
- mentoritavan oma syttynyt aktiivisuus
- arviointityökalun sisältö kokonaisuudessaan hyvä
- valmentajat (myös mentorit) pääsevät itse viemään prosessin painopisteitä halumaansa suuntaan
- valmennusprosessin kokonaisvaltaisuuden ymmärtämisen lisääntyminen!
- ei pelkkää kovaa urheiluosaamista
- omien valmentajien parempi tuntemus
- Ihmisten välisten kohtaamisten määrä kasvanut
- Jatkuva kehittyminen
- Lisääntynyt motivaatio osaamisen kehittymistä kohtaan valmentajilla/ mentorilla
- Innokkaan ja motivoituneen valmentajan kanssa työskentely ja kehittymisen näkeminen ja toteaminen arjessa
- Useamman vuoden jatkuneita mentorointisuhteita
- vaikeista lähtökohdistakin on välittämisen ja aitouden kautta päästy eteenpäin -> läheisiä suhteita
- itsearviointit ja 1-1,5v. kuluttua uudestaan -> mitä on muuttunut
- Mentorointi enemmän arjen keskusteluja
- valmentajat menneet eteenpäin urheilukäsityksessä ja kokonaisuuden hahmottamisessa (pelaajan arki, ravinto yms.) pelkkien lajitaitojen ja urheiluosaamisen sijaan
- urheiluosaamisen kokonaan pois ja keskitytty voimavaroihin yms. ja sitä kautta päästy mentoroinnissa eteenpäin
- Yleisesti kulttuurinmuutos mentorointia kohtaan on muuttunut positiivisemmaksi
- yrittää auttaa valmentajia ymmärtämään, että urheilija ovat keskiössä, vuorovaikutuksen tärkeys, nämä mentoroinnin pääasiat
- arjessa työntekijöiden ohjaaminen seurassa jokapäivä.
- Ryhmä mentorointia K-kissoissa
- Alussa Titaaneissa 360 työkalu prosessin käynnistämisvaiheessa. Prosessin eteneminen → vapaamuotoiseksi
- Valmentajasopimukseen kirjaukset Kärpissä, näitten sisältöjen kautta. Arjessa sparrausta ja kehityskeskustelujen kautta.
- Valmentajien jakaminen Rokissa → päätoimisten resurssien vastuuttaminen. Jäänyt sen jälkeen vaiheeseen... (Virallinen prosessi). Kuitenkin arjessa tukea etenkin opiskelijavalmentajille. Apu löytyy kun valmentajalla on tarve.
-

Haasteita mentoroinnissa:

- Aikaa vievä työkalu ja raskas käyttää

- Jos valmentaja ei itse kiinnostu itsensä kehittämisestä, niin mentorointi ei toimi
- Lasten valmentajat (isät) eivät lähde kovin aktiivisesti mukaan prosessiin
- Dokumentointi puutteellista (esimerkiksi keskusteluita ei välttämättä ole dokumentoitu)
- Riittävä perspektiivi ja kokemukset valmentajan toiminnasta
- Työkalun ”jäykkyys”
- Koko mentorointi koetaan hieman häilyväksi, ei voi olla pelkkää jutustelua
- Käydäänkö kaikki osa-alueet aina läpi, vai yksittäisiä osa-alueita jopa kauden aikana
- Ei ehdi käydä apuvalmentajia läpi, voidaan tehdä ryhmänä joukkueelle
- Kaikki ei halua
- Onko kysymys palautteen antamisesta vai mentoroinnista?
- Ajankäyttö tuottaa haasteita.
- Ihmisten työpaikkojen vaihtuminen aiheuttaa mentorointisuhteen katkeamisia.
- Osalle valmentajista kuluttavaa toimintaa → vaatii myös paljon mentoroitavalta
- Mentorointi koetaan liian isoksi kokonaisuudeksi, jolloin alkuun pääseminen on ajoittain haastavaa
- Seuran linja ja mentoroitavan oma toiminta täysin eri linjassa → millä keinoilla löytää yhteinen suunta
- Mentorien kouluttaminen ja ohjeet tavaksi toimia
- Dokumentointi
- Työlästä löytää keinoja / työkaluja eri osaamiskohteiden kehittämiseen
 - o HC:n työkalu vaikeakäyttöinen, raskas vaikutelma ensisilmäyksellä
 - o työkalusta tullut itse tarkoitus välillä?
 - numerokeskeistä ajattelua
 - o mentorin tulisi tuntea itsensä mahdollisimman hyvin
 - nyt monelta puuttuu oma mentori, joka hidastaa tai ”pinnallistuttaa” mentorointiprosessia mentoroitavan kanssa
 - esim. aluevalmentajien mentorointi alueen työntekijöille
 - o Liiton vapaakortti ulkoisena motivaationa
 - lähtökohtana optimilanteessa tulisi olla oma kehittyminen, sisäinen motivaatio
 - o arviointi eri ikäluokkia valmentavilla
 - ikätasoon ”soveltuvat” kriteerit
 - o mentorin oma tieto-taito rajallinen eri osa-alueilla
 - yhteistoiminta muiden sidosryhmien kanssa
- Jäykkä ja työläs kirjaamisprosessi
- Ajan puute. Vaikeuksia löytää yhteistä aikaa prosessille. Vaatii kuitenkin aikaa yksittäisessä tapaamisessa ettei tule kiirehtimisen tunne kenellekään.
- Valmennuspäälliköllä voi tulla akuutteja tulipaloja jotka pahimmillaan viivästyttävät ja vaikuttavat mentorointiprosessin etenemiseen.
- Aina ei valmentajille kohtaa halut ja kyvyt liittyen kehitymisprosessiin.
- HC:n järjestelmä koetaan ”raskaaksi”
- 360 koetaan monesti ainakin alussa, kun suhdetta rakennetaan, liian isoksi ja vaikeaksi paketiksi
- Monelle itsensä arvioiminen on haasteellista ja kriteeristöjen ymmärtäminen vaikeaa numeroinnin valossa
- Ajankäyttö haasteena
- meinaa unohtua arjessa.

- Suunnitelmallisuus ja dokumentointi
- Dokumentointi vielä puutteellista
- Kirjaaminen haaste
- Oman mentoroinnin kehittäminen. Oman itsensä arviointi, vertaistuki.
- Arki ei mahdollista, vapaamuotoinen mentorointi helpompaa ja kevyempää.
- Uusien moduulien kautta, pääsee myös koulutuksien kautta mentorointia kehittämään.
- Itselle täytyy muistuttaa, mitä kautta lähdetään käymään asioita läpi.
 - o Asioiden kirjaaminen, jotta on pohja seuraavalle kerralle. Muistutus ennen seuraavaa
- Sopiva määrä mentoroitavia, ei liikaa prosesseja käynnissä → käynnistäminen
-

Mitä kehitettävää mentroinnissa:

- Mentoroinnin työkalu paremmin arjessa käytettäväksi (kevyempi versio, esimerkiksi puhelimella mahdollisuus tehdä arvioita)
 - Arviointi numeraalisesti haaste, voisiko olla jokin muu tapa arvioida
 - Mentorointi kokonaisuudessaan lähemmäksi arkea
 - Mentoroinnin jatkuvuuden kehittäminen (junioripuolen mentor X saattaa irtautua valmentajan arjesta, hänen mennessään vanhempiin ikäluokkiin)
 - Ryhmämentorointi?
 - Mentroinnissa tulee olla eri tasoja, taso määrittyy esimerkiksi mentoroitavan omasta aktiivisuudesta ja halusta kehittää itseään
-
- Centren työkalua paremmaksi, jatkossa mahdollisuus muodostaa sinne valmentajan kehityssuunnitelma
 - Kysymyksiä työkaluiksi yhdestä paikasta löydettäväksi ja mahdollisuus kirjata vastauksia samaan paikkaan, eli sähköinen kirjaamis- ja työkalupankki
 - ”Karvalakkimallin” rakentaminen. Lasten valmentajien mentorointiin.
 - Apua Hockey Centren käyttöön. Yksinkertaistaminen.
 - Selkeämmin kehityssuunnitelmat mentoroitavien kesken → työkalut niihin → ohjeistukset eri kohteiden kehittämiseen
 - Mentorien tulisi löytää oma omistajuus aiheeseen → kun mentorit löytävät tapoja kehittää osaamista ja omat ajatukset selkeytyvät miten työnohjaamista ja mentorointia tulisi rakentaa
 - Mentoreille järjestettäisiin koulutus, jossa käydään läpi ”ulkopuolisten” avulla työkaluja työnohjaamiseen ja oppimisen ohjaamiseen
 - o pois numeraalisesta arvioinnista
 - arviointityökalu on periaatteessa valmentajan henkilökohtainen kehityssuunnitelma → lähestymistapa enemmänkin seuraavien kehityssaskelien määrittäminen
 - o aluevalmentajien mentorointi alueen työntekijöille
 - o kohtaamisia muiden mentorivalmentajien kanssa
 - positiiviset käytännöt/haasteet jakoon
 - vertaismentorointi
 - o kaikkien mentorien tulisi tehdä oma 360-arvio

- itsetuntemuksen lisääntyminen
 - tietää, miltä toisella puolella pöytää tuntuu
-
- Less is more: yksinkertaistamista ja vähemmän monimutkaisia järjestelmiä.
 - Kirjaamis pohjan ja työkalun päivittäminen kevyemmäksi ja mobiiliksi versioksi
 - Mentorointioppaan tiivistäminen
 - Arviointityökalussa olisi hyvä pystyä osittamaan arviointia. Eli mentori pystyisikin arvioimaan 360 profiilista vain tarvittavia osia riippuen sen hetkisestä kehityskohdeesta minkä valmentaja on valinnut itselleen.
 - Kriteeristön avaaminen muotoon jotta valmentajat osaavat itsekin todentaa sen missä oma osaaminen menee.
 - Olisiko mahdollista löytää päätoimisia mentoreita joilla osaaminen joilta seurat voisivat ostaa mentoroinnin palveluna. Saisiko aikaan tasalaatuisempaa osaamisen arviota?
 - Mentoreille täsmäkoulutuksia miten mentorointitilanne esimerkiksi voitaisiin hoitaa?
 - Miten seurassa kehitetään, valmentajat joutuvat/pääsevät itse miettimään miten hommaa viedään eteenpäin
 - Mobiilisovellus
 - Jos mentorointia halutaan yhtenäistää valtakunnallisesti, tällaisiin tapahtumiin pitäisi saada myös valmentajia/mentoroitavia mukaan, jotta ymmärrys asiaa kohtaan paranisi
 - Mentoroinnin koulutusmoduuli
 -
-

Jatkotoimenpiteet:

- SJL koostaa seuroille ”mentorointi pähkinän kuoressa”, jonka kautta seurat voivat myydä asiaa eteenpäin → lisää kiinnostusta ja koetaan enemmän mahdollisuutena → lähemmäksi valmentajia.
- Käytetään työkalua tarpeen ja valmentajan mentorointiin motivoitumisen mukaan. (ei liian raskasta kokonaisuutta heti silmille).
- Hockey Centre paremmaksi tai sitten applikaatio saataville
- Mobiiliversio
- Mentorien kouluttaminen kauden 2018-2019 aikana
 - Ensimmäinen osio syksyllä 2018
 - Toinen osio keväällä 2019
- Työkalujen rakentaminen 360 osa-alueiden kehittämiseen
 - Materiaalipankki
- Yhteistyö eri lajiliittojen ja yhteistyökumppanien kautta
 - Löytää osaamisen kehittämisen mahdollisuudet mentoroitavan toimintaympäristöstä
- Dokumentoinnin ja materiaalin kehittäminen
 - Hockey Centre mobiiliin
 - Materiaalien jako Hockey Centreen 360 kohteiden alle
- Jääkiekkoliitto voisi kouluttaa eri osaamisen aloille eksperttejä omasta lajiyhteisöstä

- Vuorovaikutus / Pedagogisen opettamisen perusteiden koulutuspaketti
 - Mentorien kouluttamisen ja tietojen päivittämisen varmistaminen
 - HC:n työkalun kehittäminen
 - mentoreiden koulutus
 - Suomen valmentajat?
- Mentoreille koulutusmoduuli
- Julkisesti tuoda mentorointi esille. esim liiton medioissa: (KOUTSI, JOKO SI-NULLA MENTORI?)
-

Kohtaamiset:

- Jonkun seuraavan ”isomman kohtaamisen” yhteyteen samanlainen kokoontuminen kuin tämä → vuorovaikutusta, käytännön esimerkkejä ja kokemusten vaihtoa.
- Mentoriverkoston tiivistäminen
- Kohtaamisia mentoreiden kesken, kauden alussa ja lopussa
- Koulutusta työkaluista ja tavoista toimia, käytännön esimerkit, vuorovaikutustaidot suhteessa rooleihin
- Molemmat kirjaa asioita ylös. Tapaamiset pääosin epäsäännöllisiä.
- Pois halliympäristöstä.
- Isot kohtaamiset (kolme) Kevät, alkusyksy ja Talvi
- 2-3 kertaa vuodessa
- 1. kerran vuodessa
- 2-4. kertaa alueelliset kokoontumiset, esim. aluevalmentajien kanssa
- Suomen valmentajien lajimentorikoulutus viikonloppu. Useita kouluttajia, joka mahdollistaisi pienryhmä työskentelyn. Jo koulutettujen lajimentoreiden hyödyntäminen koulutuksessa ja alueellisesti.
-

Liiton toimenpiteet:

- asian myyminen valmentajille
- tukihenkilö
- voisiko liittää sateenvarjon kannattajaseuran toimintaan, osaksi selkeää kokonaisuutta
- Aluevalmentajille yhteinen toimintamalli tukea mentoreita kauden aikana, miten tsekataan missä mennään? Kaikilla samat asiat esillä kaikissa paikoissa samaan aikaan. Lisättävä toimintasuunnitelmaan.
- Koulutuksia mentoreille (ulkopuoliset kouluttajat)
- Valmiiden koulutuspakettien hyödyntäminen
- Kokemusten jakaminen
- Mentorikoulutukset helmikuussa seuraavaa kautta silmällä pitäen
- aluevalmentajien ”opetusjärjestyskeskustelut” 360-mallin mukaisesti
- aluevalmentajilta seuranta ja vaatiminen mentorointiprosessin käynnistämisessä/kuljettamisessa seuran tasolla
- myös valmentajien kartoitusprosessiin mukaan
- Alueelliset mentorikohtaamiset 2 krt kausi

- Keväällä menneen kauden purku ja uuden askelmerkit
- Esim. marraskuussa välitsekkäus
- Jos mentoroitava vaihtaa maisemaa mutta haluaa että mentorointi jatkuu, niin onko mahdollista saada taloudellista tukea matkakorvauksiin?
- Kaikki mentorikoulutukset osallistujille kuluttomiksi.
- Mentori on vähän kuin opettaja, onko liitolla välineitä kohtaamisiin, kuunteleminen yms.
- Jos seurat valitsevat 1-5 mentoroitavaa, jotka sitoutuvat seuraa pitkällä jänteellä ja tavoittelevat ammattivalmentajuutta, niihin liiton tuki esim. palkkaukseen
- Aluevalmentajien tuki → lajimentorikoulutus, alueellisten mentorointiryhmien vetämiseksi
- Uuden toimivamman työkalun työstäminen
- Yksittäisten ei seuramentoroinnin piirissä olevien valmentajien mentorointi?