

## Kiekko-Nikkarit ry – Oppiva urheiluseuraorganisaatio

Tuukka Rähä



<b>Tekijä(t)</b> Tuukka Räihä	
<b>Suuntautuminen</b> Liikuntajohtamisen ja valmennuksen koulutusohjelma (YAMK)	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Kiekko-Nikkarit ry – Oppiva urheiluseuraorganisaatio	<b>Sivumäärä + liitesivumäärä</b> 50 + 7
<p>Kiekko-Nikkarit ry on riihimäkeläinen Tähtiseura-laatumerkin lasten ja nuorten toiminnasta ansainnut jääkiekkoseura. Seura auditoitiin keväällä 2020 ja laadukkaan toiminnan on haluttu jatkuvan myös tulevaisuudessa. Tämän kehittämistyön tavoitteena on rakentaa jatkuva kehittämisprosessi Kiekko-Nikkarit ry:lle, mikä erilaisten kokemusten ja palautteiden kautta kykenee ketterästi parantamaan toimintaansa. Tarkoituksena on saada yhteisön sisällä oleva tieto ja osaaminen organisaation käyttöön ja sitä kautta sitouttamaan seuran toimintaan. Seuran päämääränä on olla oppiva organisaatio.</p> <p>Tässä kehittämistyössä edistettiin suomalaisen urheiluseuratoiminnan kehittämisen toimintatapoja sekä sovellettiin oppivan organisaation periaatteita Kiekko-Nikkarien jatkuvan kehittämisen prosesseihin. Työssä arvioitiin myös organisaation johtamiseen liittyviä malleja, jotka palvelisivat seuratoiminnan edistämistä kestävästi ja vastuullisesti.</p> <p>Kehittämistyötä tehtiin syksystä 2019 syksyyn 2020 tiiviissä yhteistyössä Kiekko-Nikkarit ry:n vastuuhenkilöiden kanssa. Keskeisimpinä menetelminä hyödynnettiin benchmarkkausta yritysmaailmasta ja muista urheiluseuroista sekä seuran vastuuhenkilöiden väliset palaverit ja aivoriihet. Lisäksi menetelminä käytettiin asiantuntijoiden kanssa käytyjä palaverieita ja tässä työssä syntyneen prosessikuvauksen käytännön testaamista.</p> <p>Työn lopputuloksena syntyi prosessikuvaus urheiluseuran toiminnan jatkuvasta parantamisesta. Prosessikuvauksen ympärille rakentui toimintatavat, jolla prosessi etenee sekä miten oppivan organisaation periaatteet seurassa toteutuvat. Lisäksi luotiin johtamistavoitteet organisaation oppimisen tueksi, päivitettiin seuran viestintästrategia ja päivittäisviestintäsuunnitelma sekä muodostettiin koonti seuran käyttämistä palautejärjestelmistä.</p> <p>Urheiluseuraorganisaatio onnistuu suunnitelmallisen ja aktiivisen otteen avulla toimimaan oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti. Toimintakulttuurin rakentaminen koko organisaation oppimista tukeväksi on seuran organisaatiotason strateginen valinta, jota tulee johtaa järjestelmällisesti ja vuorovaikutuksellisesti. Oppivan organisaation periaatteisiin sidotut toimintatavat ohjaavat seuran kokonaistoimintaa ja tarjoaa paremmat mahdollisuudet seuran ydintoiminnan, eli urheilutoiminnan toteuttamiselle.</p>	
<b>Asiasanat</b> Urheiluseuratoiminta, oppiva organisaatio, seuratoiminta, kehittämisprosessi	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Urheiluseuratoiminta Suomessa.....	2
2.1	Strategia seuratoiminnan tulevaisuuden selkärankana.....	6
2.2	Seuratoiminnan johtamisen tulevaisuus .....	7
2.3	Viestinnän merkitys osana kehittyvää seuratoimintaa .....	8
2.4	Jääkiekon seuratoiminnan suuntaviivat Suomessa .....	8
3	Organisaation johtaminen .....	10
3.1	Osaamisen, tiedon ja suorituksen johtaminen .....	11
3.2	Kestävä ja kehittyvä johtajuus .....	11
3.3	Viestintä johtamisen välineenä .....	13
3.3.1	Yhteisöviestintä .....	13
3.3.2	Viestintästrategia.....	14
3.3.3	Päivittäisviestintä.....	16
4	Oppiva organisaatio .....	17
4.1	Oppivan organisaation oppimistaidot .....	20
4.2	Älykäs organisaatio .....	21
4.3	Ketterä oppiminen ja johtaminen .....	23
4.4	Strategiaprosessi ja strateginen johtaminen .....	24
5	Työn tarkoitus ja tavoite .....	27
6	Työn vaiheet ja menetelmät .....	28
6.1	Työn vaiheet .....	28
6.2	Työn menetelmät .....	30
7	Oppiva urheiluseuraorganisaatio .....	32
7.1	Ohjausryhmät toimijoiden ja kehittämisen tukena.....	32
7.2	Jatkuvan parantamisen ja oppimisen prosessi .....	34
7.2.1	Palautteen kerääminen ja arviointi .....	37
7.2.2	Dokumentointi ja viestintä .....	39
7.3	Lyhyen aikavälin kehittämisen toteuttaminen Kiekko-Nikkareissa .....	41
7.4	Keskipitkän aikavälin kehittämisen toteuttaminen Kiekko-Nikkareissa.....	41
7.5	Pitkän aikavälin kehittämisen toteuttaminen Kiekko-Nikkareissa .....	42
8	Pohdinta.....	44
	Lähteet .....	48

Liitteet.....	1
Liite 1. Oppivan organisaation periaatteet Kiekk-Nikkareissa .....	1
Liite 2. Jatkuvan seurakehittämisen prosessikuvaus Kiekk-Nikkareissa .....	3
Liite 3. Palautejärjestelmät Kiekk-Nikkareissa .....	4
Liite 4. Kiekk-Nikkareiden päivitetty viestintästrategia .....	5
Liite 5. Kiekk-Nikkareiden päivitetty viestintäsuunnitelma .....	6

# 1 Johdanto

Laadukkaasti toimivan urheiluseuran tulee voida toimia vastuullisesti ja kehittyä kestävästi. Urheiluseuratoiminnan pelikenttä on monipuolistunut ja ammattimaistunut, jota tulisi osata johtaa tehokkaasti ja taitavasti. Seuratoiminnan johtamisen jatkuvat haasteet ja muutokset ovat arkipäivää ja niihin tulee osata reagoida nopeasti ja tarkoituksenmukaisesti. Aarresola (2019) näkee, että osaavalla johtamisella voidaan kyetä vastaamaan näihin urheiluseurojen johtamisen haasteisiin.

Suomalaisen urheiluseuratoiminnan matka kohti kestävämpää kehitystä edistää Olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen luoma Tähtiseura-laatuohjelma, joka tarjoaa seuroille merkittävän tuen seuratoiminnan kehittämiseen. Seuratoiminnan monipuolistuminen ja ammattimaistuminen haastavat seurojen muutosvalmiutta ja uudistumiskykyä. Aarresola (2019) uskoo tietoperustan vahvistamisella olevan merkittävä rooli seuratoiminnan elinvoimaisuuden turvaamisessa ja kehittämisessä. Menestyvän organisaation vaatimuksena on seura, joka erilaisten kokemusten ja palautteiden kautta kykenee ketterästi parantamaan toimintaansa ja sitä kautta sitouttamaan ihmisiä eri tehtäviin seurassa ja sen joukkueissa. Hyvä organisaatio osaa oppia ja soveltaa tietoa käytäntöön sekä kykenee myös kehittämään sitä.

Ketterä, oppimiseen kannustava urheiluseura, jossa tarkkaan mietityillä johtamistavoitteilla pyritään ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan, voidaan tukea oleellisesti seuran ydintoimintaa, eli urheilu- ja valmennustoimintaa. Toimintaympäristö, jossa vaalitaan oppimista, kasvua ja kehittymistä, mahdollistaa menestyksen reseptin nyt ja tulevaisuudessa. Vuorovaikutteinen oppimis- ja palautekulttuuri, jossa uskalletaan antaa ja ottaa vastaan palautetta arvostavan dialogin laatutekijöiden avulla, tulisi olla menestystä janoavan seuran tärkeimpiä periaatteita. Tiedon ja osaamisen tulisi voida kulkea organisaatiossa ylhäältä alas ja alhaalta ylös.

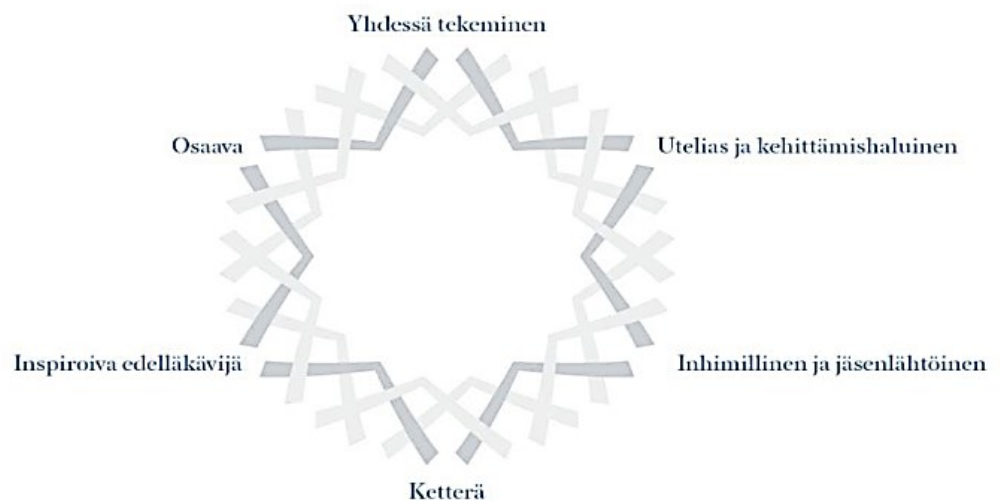
Tässä kehittämistyössä tarkastellaan suomalaisen urheiluseuratoiminnan kehittymistä ja kehittämistä, organisaation johtamiseen liittyviä kulmakiviä sekä etsitään vaikutteita oppivan organisaation käsitteistä ja periaatteista oppivan urheiluseuraorganisaation rakentamiseksi.

Jos seuratoiminnan yhtenä tärkeimpinä kysymyksiä on Olympiakomitean (2017) mukaan ollut osata vastata kysymyksiin: Mikä on seuramme perustehtävä? Ketä varten se on ja miksi? Tulisi jatkossa osata vastata myös kysymyksiin: Miten seurassa kehitymme ja opimme? Miten vahvistamme tietoperustaamme? Miten olemme vuorovaikutuksessa? Miten osallistamme?

## 2 Urheiluseuratoiminta Suomessa

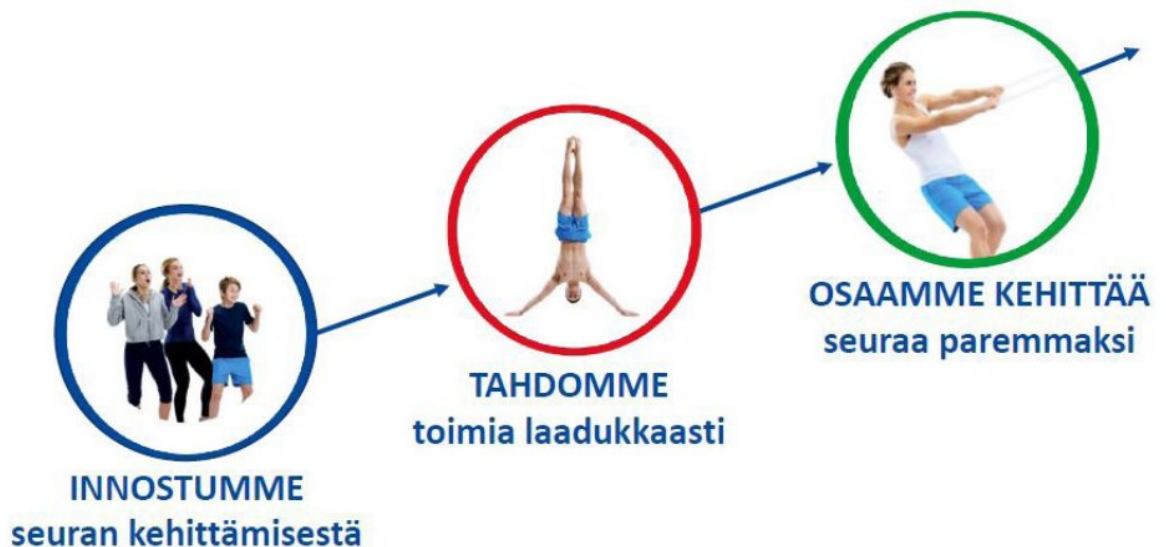
Laadukkaana urheiluseuran tulee olla monipuolinen ja vastuullinen toimija. Suomen Olympiakomitean, lajiliittojen sekä aluejärjestöjen tuotoksena on syntynyt laatua valvova toimintamalli, joka määrittää laatutekijät seuratoiminnalle. Laatutekijät on jaettu neljän ison kokonaisuuden alle, jotka ovat *johtaminen & hallinto, urheilutoiminta, seuran ihmiset sekä aineelliset resurssit*. Johtamisen ja hallinnon kokonaisuus koostuu johtamisen ja hallinnon osa-alueiden lisäksi viestinnän ja markkinoinnin laatutekijöistä. Urheilutoiminta urheilijan ja liikkujan polusta sekä valmennuksen linjauksesta. Seuran ihmisiin liitetään voimavarat ja yhteisöllisyys. Aineelliset resurssit koostuvat taloudesta ja olosuhteista. Laatutekijöiden ollessa vähintäänkin riittävällä tasolla, voidaan kriteeristöjen puitteissa seuraa pitää laadukkaana. Kyseistä laadunvalvontaa ja toimintamallia kutsutaan *Tähtiseura-ohjelmaksi*. Tähtiseura-ohjelma on Olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen laatuohjelma, jonka ajatus on kehittää ja tukea suomalaista urheiluseuratoimintaa. Osoituksena laadukkaasta seuratoiminnasta auditointiprosessin lopputuloksena on seuralle myönnettävä tähtimerkki. Merkkejä on mahdollista saavuttaa kolmena värinä, joista jokainen väri kuvastaa laadukasta toimintaa oman kohderyhmänsä osa-alueilla; lapset ja nuoret vihreällä värillä, aikuiset punaisella sekä huippu-urheilu sinisellä. (Olympiakomitea 2019)

Tähtiseuraohjelman tavoitteita ovat yhdessä tekeminen, uteliaisuus ja kehittämishaluus, inhimillisyys ja jäsenlähtöisyys, ketteryys, inspiroivuus ja osaavuus (Kuva 1). Laatutekijöiden rakentamisessa on noudatettu tietoperustaisen kehittämisen periaatetta, hyödyntäen tutkimustietoa, jonka lisäksi seurakehittäjät ovat osallistuneet niiden työstämiseen. (Pusa, Aarresola & Vihinen 2020)



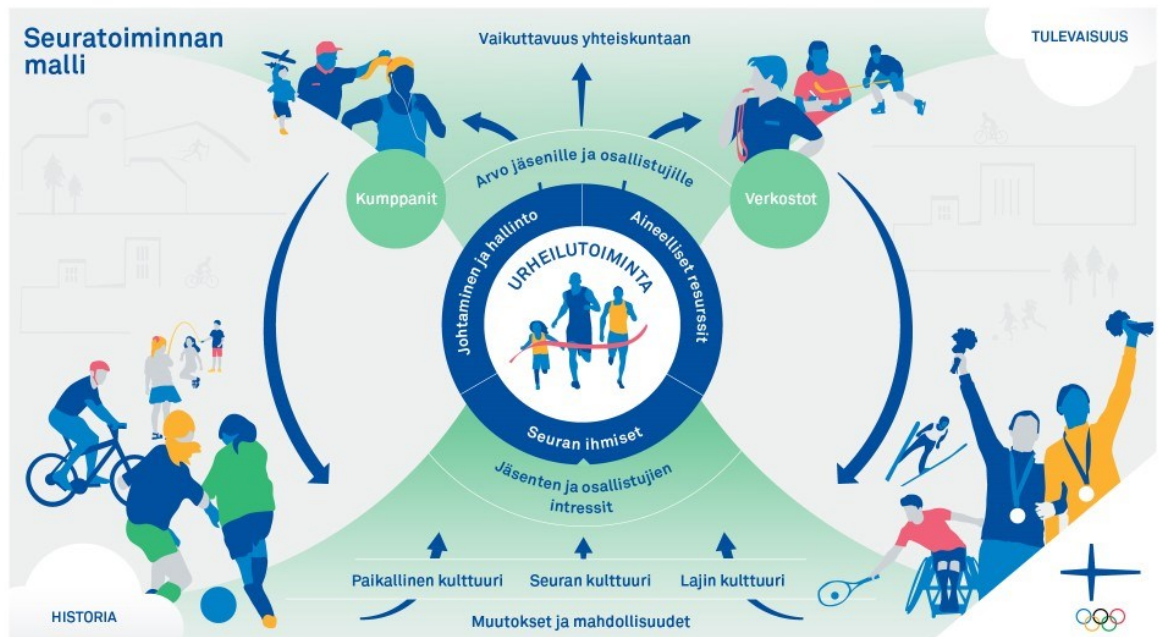
Kuva 1. Laaduseuraohjelman tavoitteet kuvattuna tähtimerkkiin. (Pusa ym. 2020)

Tähtiseuraohjelma noudattaa seuran kehityspolkuja (Kuva 2), jonka vaiheita on kolme; kehittämisestä innostuminen, toiminnan kehittäminen laatutekijöiden avulla ja auditointi sekä jatkuva kehittäminen. Seuran kehittämisen ei tule loppua auditointiin vaan tulisi jatkua myös sen jälkeen. Ensimmäisessä vaiheessa seura innostuu ja kiinnostuu seuran kehittämisestä sekä valikoi, mille kehittämispolulle aikoo suuntautua; lasten ja nuorten, aikuisten vai huippu-urheilun. Toisessa vaiheessa seura kehittää toimintaansa Tähtiseuraohjelman laatutekijöiden avulla, halutessaan yhdessä seurakehittäjän kanssa itsearviointia käyttäen, jonka jälkeen seura osallistuu auditointiin, minkä seurauksena seuralle joko myönnetään tai ei myönnetä tähtimerkkiä. Kolmannessa vaiheessa tarkoituksena on seuran jatkuva kehittäminen, johon seura päättää halukkuutensa ryhtyä. Sen päämääränä on seuran yksilöllinen kehittyminen strategisella otteella ja tarkoituksena toiminnan ja kehittymisen arvioinnin parantaminen. (Pusa ym. 2020)



Kuva 2. Seuran kehityspolku. (Olympiakomitea 2019)

Suomen Olympiakomitea (2019) kuvaa suomalaisen seuratoiminnan mallia (Kuva 3) prosessina, jossa kulttuurit johtavat ydintoimintaan, eli urheilutoimintaan, joka puolestaan tuottaa jotain lisäarvoa siihen osallistujille ja parhaimmillaan lisäarvoa myös koko yhteiskuntaan.



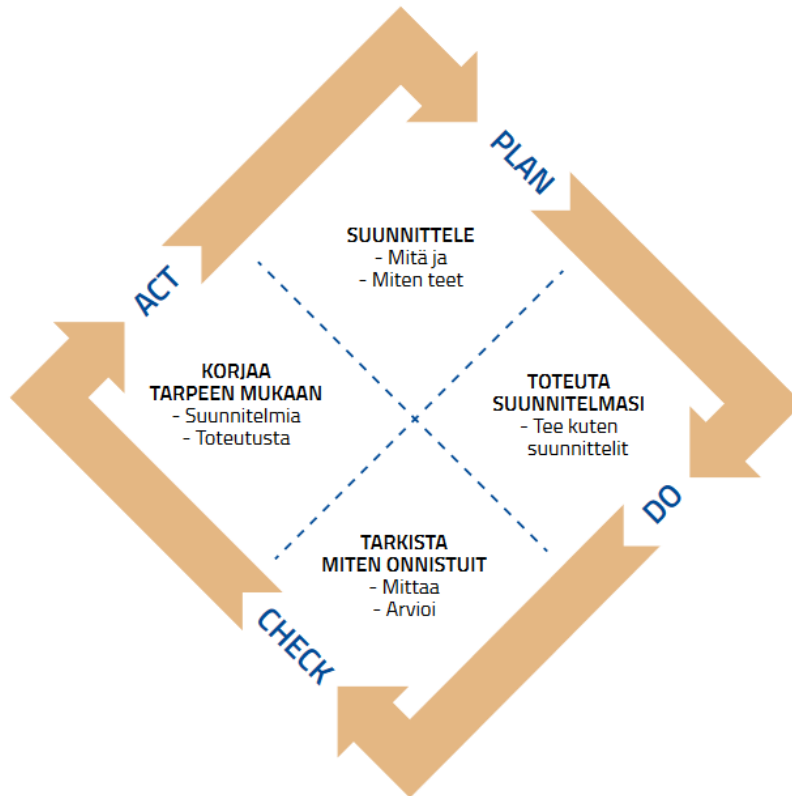
Kuva 3. Seuratoiminnan malli. Olympiakomitea (2019)

Tähtiseuraohjelman mukainen seuran kehittäminen tapahtuu suomisport.fi nimisellä verkkoalustalla, jossa seura voi tehdä kehittämistyötään itsenäisesti ja vuorovaikutteisesti lajiliiton tai aluejärjestön seurakehittäjän kanssa. Palvelussa seurat pystyvät tarkastelemaan ja työstämään omia kehityspolkujaan ja, jonne ennen auditointia seuran tulee tehdä itsearviointi. Seurakehittäjät näkevät palvelun avulla seurojen tilanteet ja auditointien ajankohdat. Tällä hetkellä verkkoalustalta löytyy kymmeniä työkaluja seuran kehittämiseen liittyen. Tulevaisuudessa verkkopalvelun avulla on tarkoitus tarjota vielä enemmän tietoa seurojen ja järjestöjen käyttöön. (Pusa ym. 2020)

Laadukkaasti kehittyvän urheiluseuran voidaan myös nähdä toimivan *kestävän kehityksen* periaatteiden mukaisesti. Suomen Valtioneuvoston kanslia (2020) määrittää kestävän kehityksen päämääräksi turvata nykyisen ja tulevien sukupolvien hyvän elämän mahdollisuudet. Se on jatkuvaa globaalia, alueellista ja paikallista yhteiskunnallista muutosta, jossa päätöksenteon ja toiminnan tueksi tulee huomioida ympäristö, ihminen ja talous tasavertaisina tarkastelun kohteina. Näin ollen kestävä kehitys voidaan jakaa kolmeen aihealueeseen; *ekologiseen kestävyyteen, taloudelliseen kestävyyteen sekä sosiaaliseen ja kulttuurilliseen kestävyyteen.*

Tähtiseuran arvioinnissa käytetään kriteeristöä; ei täytä kriteeriä – riittävä – hyvä – erinomainen. Kriteeristön tueksi on mahdollista lisätä lisätietoja kirjoittamalla tai liittämällä liitetiedostoja todentamaan toiminnan tilaa. Arviointiasteikko perustuu W. Edward

Demingin jatkuvan kehittämisen malliin (Kuva 4), jota kutsutaan PDCA-malliksi (plan-do-check-act). (Pusa ym. 2020)



Kuva 4. Jatkuvan kehittämisen malli. (Pusa ym. 2020)

Auditoinnin tavoitteet ovat varmistaa laatutekijöiden täytyminen seurassa, tunnistaa kehityskohteita, tuottaa tietoa seuran toimivuudesta ja erinomaisuudesta, sekä parantaa toimintaa. Auditoinnin hyötyjä ovat toimia seuratoiminnan kehittämisen välineenä, kannustaa ja auttaa seuraa toiminnan kehittämisessä, antaa tietoa lajiliitoille, alueille ja Olympiakomitealle seuratoiminnasta sekä mahdollistaa laadukkaasta seuratoiminnasta viestimisen. Jatkuvan kehittämisen mallissa tavoitteena on tehdä kehittämisestä tietoista, systemaattista ja yhteistä. Tarkoituksena ei ole, että seura havahtuu laatutekijöihin kolmen vuoden välein auditointia varten, vaan kehittämisen tulisi olla säännöllistä ja jatkuvaa. (Olympiakomitea 2019)

Urheiluseuran ohjenuorana voidaan hyödyntää seuratoiminnan tsekkauslistaa (Olympiakomitean 2020), jonka avulla voidaan seurassa tehdä pika-analyysi. Aiheet on jaettu kolmeen kokonaisuuteen; *seuran johtaminen, urheilutoiminta ja viestintä*.

Seuran johtaminen; seuralla on selkeästi kuvattu toiminta-ajatus ja ajantasaiset säännöt, kirjallinen toimintasuunnitelma, jäsenluettelo on ajan tasalla, työntekijöillä on kirjallinen työ sopimus ja työtehtävät on kuvattu kirjallisesti, mikäli seuralla on työntekijöitä, kaikkien

joukkueiden/ryhmien tilit ovat seuran valvonnassa ja tilinpäätöksessä, seura on tietoinen lasten ja nuorten turvallisuutta edistävästä toimintatavoista ja niitä koskevista suosituksista. (=lasten kanssa työskentelevien rikosrekisteriotteen tarkastus) sekä harrastajien mukaan saaminen ja seuratoimijoiden rekrytointi on suunnitelmallista. (Olympiakomitea 2020)

Urheilutoiminta; seuran ohjaajat ja valmentajat sekä muut seuratoimijat ovat koulutettuja ja heidän osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista, lapsille ohjattu harjoittelu on monipuolista eikä seura estä muiden lajien harrastamista, seura kannustaa harrastajia omaehtoiseen liikkumiseen sekä seuratoiminnassa mukana olevat aikuiset käyttäytyvät esimerkillisesti. (vrt. käytöstavat, päihteet ym.) (Olympiakomitea 2020)

Viestintä; seuralla on toimivat ja ajan tasalla olevat nettisivut sekä seuran kotisivuilla kerrotaan toiminnan oleelliset asiat seuran jäsenille ja muille kiinnostuneille, ennen kaikkea lasten vanhemmille. (Olympiakomitea 2020)

Olympiakomitean (2018) mukaan yksi hallinnon alueen kulmakivistä on seuran vuosikello, jonka avulla voidaan kuvata koko seuratoiminnan aikataulutusta. Vuosikelloon voidaan sijoittaa toiminnan eri osa-alueiden teemat, jotka johdattelvat toimintakauden kulkua. Vuosikellossa käy ilmi esim. urheilutoiminnan keskeisimmät ajankohdat, viestinnän ja markkinoinnin ajankohdat, ohjausryhmien ja johtokunnan aikataulutukset, työntekijöiden ohjeistukset sekä kehitystoimenpiteiden aikataulutukset.

## **2.1 Strategia seuratoiminnan tulevaisuuden selkärangana**

Seuratoiminnan tulevaisuus -työkirjassa (Olympiakomitea, 2017) painotetaan seuran kykyä analysoida omaa tilannettaan, tunnistaa toimintansa ja osata valikoida suunta, johon kulkea valitsemillaan toimenpiteillä. Seuratoiminnan yhtenä tärkeimpänä kysymyksenä osata vastata kysymykseen: Mikä on seuramme perustehtävä? Ketä varten se on ja miksi?

Seuran strategia nähdään johtamisen työkaluna, joka kuvastaa valintoja mihin organisaatio toiminnassaan keskittyy ja miten se käyttää resurssejaan pitkän aikavälin tavoitteisiin nähden. Strategian tekemiseen tulee osallistua koko seuran johtokunta ja palkatut työntekijät. Strategian luomiseen on tärkeää myös osallistuttaa seuran jäseniä, vapaaehtoisia ja keskeisten sidosryhmien jäseniä kuulemalla heitä. Valmis strategia määrittää oleellisesti seuran toimintaa ja organisaation johdon tulee päättää sekä sitoutua siihen. (Heikkala, Krook, Pekkarinen & Förbom 2014, 10-11)

Seuratoiminnan tulevaisuus (Olympiakomitea 2017), myös esittää merkittävästi osallistuttamisen mahdollisuuksia seuratoiminnan kehittämisessä. Teos nostaa seuraavia tekijöitä esiin, jotka suorasti tai välillisesti tulisivat muovaamaan seuratoimintaa; ammattimaistuminen, uudet sisällöt, digitalisaatio, kaupungistuminen, oppiminen, toimintatavat, ikääntyminen, ympäristövastuullisuus ja vapaaehtoisuus.

Heikkala ym. (2014, 11) määrittävät kuusi väittämää, joihin vastausta etsiessä voidaan tulkita olisiko seuran tarvetta työstää strategiaansa: onko toiminnan perusajatus hämärtynyt; onko toimintaympäristössä tapahtunut muutoksia, jotka mietityttävät; kaipaavatko jäsenet innostavia kehitysideoita; ollaanko siirtymässä kohti palvelutoimintaa; onko yhdistyksen johtaminen hapuilevaa; ovatko käytännön toimenpiteet tempoilevia ja sattumanvaraisia.

## 2.2 Seuratoiminnan johtamisen tulevaisuus

Aarresola (2019) mainitsee tutkimuskoosteessaan tietoperustan vahvistamisen olevan tärkeä osa seuratoiminnan elinvoimaisuuden turvaamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi seurakentän ammattimaistumisen johdosta hallituksen ja työntekijöiden yhteistoiminta yhdessä työntekijöiden hyvinvoinnin kanssa koetaan olevan tärkeitä aiheita tulevaisuudessa.

Aarresola (2019) tuo esiin, että johtamisella voidaan hallita muutosta ja vastata uusiin sekä vanhoihin haasteisiin paremmin. Nykypäivän muutokset ja haasteet ovat vieneet seuran johtamisen aiempaa monimutkaisempaan konseptiin johtuen mm. toiminnan monipuolistumisesta ja ammattimaistumisesta. Aarresola (2019) näkee tietoperustan vahvistamisen olevan tärkeä osa seuratoiminnan elinvoimaisuuden turvaamista ja kehittämistä.

Aarresola (2019) tarkastelee johtamista kolmen eri johtamisen käsitteen avulla; *governance*, jolla viitataan seuran hallintoon, *management*, jolla tarkoitetaan asioiden käsittelyä, hoitamista ja hallintaa, sekä *leadership*, jolla tarkoitetaan johtajuuskykyä. Nähdään, että hyvin toimivassa seurassa nämä kolme johtamisen tasoa tukevat toinen toistaan. Governance-johtaminen määrittää koko toiminnan suuntaa, management-johtaminen toteuttaa itse toimintaa, ja leadership-johtamisella mitataan ihmisten välistä vuorovaikuttamista käytännön tasolla. Aarresolan (2019) mukaan urheiluseurojen yhtenä haasteena on innostuminen pelkästään management-tason johtamisesta, johon on haettu viitteitä paljon yritysmaailmasta. Nähdään, että tällöin toimintaa saatetaan onnistua tehostamaan ja järkevöittämään. Ainoastaan management-tason johtamiseen

keskittymällä vaikutus jää pieneksi, jos ei ole selvää mitä tavoitetta kohti ollaan menossa, milloin ollaan onnistuttu tai milloin ihmisten välinen vuorovaikutus ei toimi.

Pentti Sydänmaalakka (2014) mainitsee johtamisympäristöjen olevan kovien haasteiden edessä ja korostaa johtamisen tarvetta tulla päivitetyn vallitsevaan aikaan.

Sydänmaalakka painottaa hyvän johtajan kykyä tulevaisuudessa osata johtaa edestä, sivulta ja takaa sekä kykenee osallistuttamaan johdettaviaan osaksi johtamisprosessia.

Seuratoiminnan tulevaisuus (Olympiakomitea 2017) esittää seurojen tavoitteeksi pyrkiä varmistamaan seuran menestyminen muuttuvassa toimintaympäristössä ja kannustaa osallistuttamaan ja ottamaan useampia ihmisiä mukaan ideoimaan seuran toiminnan kehittämistä.

### **2.3 Viestinnän merkitys osana kehittyvää seuratoimintaa**

Viestinnän merkitys seuratoiminnan johtamisessa on merkittävä. Hyvin hoidettu viestintä luo avoimuuden tunnetta, lisää tietoisuutta, tukee jäsenhankintaa ja mahdollistaa uusien aktiivien mukaantuloa. Seuran johtamisessa nähdään samoja piirteitä kuin työelämän esimiesviestinnässäkin, missä ihmisten yksilöllisyys tulisi ottaa huomioon. Hyvä viestintä innostaa ja sitouttaa toimijoita sekä ehkäisee tehtävien kasaantumista ja selkeyttää rooleja. (Olympiakomitea 2014)

Palautteen kerääminen on tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta. Urheiluseuran viestintäoppaan (Olympiakomitea 2014) mukaan palautteen keruun voi ottaa tavaksi ja hyödyntää sitä toiminnan suunnittelussa, mutta varoittaa tekemästä jäsenilleen liian laajoja kyselyitä liian usein uuvuttamisen mahdollisuuden takia. Opas kehottaa myös seuroissa pohtimaan mahdollisten kyselyiden teettämistä ulkopuolisilla tahoilla, esim. opiskelijoilla, rehellisemmän palautteen saamisen toivossa.

### **2.4 Jääkiekon seuratoiminnan suuntaviivat Suomessa**

Suomen Jääkiekkoliiton (2018) strategia perustuu kolmen kokonaisuuteen; arvoihin, päämäärään ja painopisteisiin. Strategian päämäärä vuosille 2018-2022 on jääkiekkoperheen monipuolinen kasvattaminen. Päämäärän saavuttamiseksi on valikoitunut viisi painopistealuetta, joita kehittämällä uskotaan saavuttavan tavoite. Painopistealueet ovat *harrastaja- ja lajitoimijamäärän kasvattaminen, nais- ja tyttöjäääkiekon kehittäminen, huippujääkiekon kehittäminen, seuratoiminnan kehittäminen*

sekä *olosuhteiden kehittäminen*. Päämäärä ja painopisteet ovat sidottu neljään arvoon, jotka ovat *kunnioitus, yhteisöllisyys, hauskuus ja erinomaisuuden tavoittelu*.

Seuratoiminnan kehittämisen toimintalinjauksen (SJL 2018) ensimmäisessä kohdassa kerrotaan Olympiakomitean laatujärjestelmän käyttöönotosta, jonka avulla pyritään tukea seurakentän toiminnan kehittämistä. Tärkeimpänä tavoitteena mainitaan jääkiekkoseurojen olevan Olympiakomitean laatumittareiden kärjessä strategiakauden päätteeksi.

Suomalaisen jääkiekkoseuran tulisi mukailla Jääkiekkoliiton (2018) strategiapohjaa, jonka avulla pyritään jäsentämään toiminnan päämäärää, toimintalinjauksia, tavoitteita ja toimintatapoja. Seurojen on katsottu hyväksi mukailla lajiliiton strategiaa ja viedä ne omaan toimintaympäristöönsä sopiviksi.

### 3 Organisaation johtaminen

Työterveyslaitos (2020) määrittää hyvän johtamisen kriteerit ja on ryhmitellyt ne viiteen kokonaisuuteen, jotka ovat: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Kriteeristöt ovat kehitetty tukemaan johtamisen kehittymistä ja soveltuvat johdon ja esihenkilöiden käyttöön organisaation eri tasoilla. Luottamuksella ja arvostuksella tarkoitetaan, että toiminta on avointa, eettistä ja arvostavaa, jossa on turvallinen ilmapiiri keskustelulle mahdollistaa luovan ja aktiivisesti kehittyvän työorganisaation. Menestyvän organisaation on tehtävä moniammatillinen yhteistyö mahdolliseksi pärjätäkseen vähentyvien resurssien ja monimutkaistuvien ongelmien muodostamassa yhtälössä. Johtamisessa tulee huomioida ihmisten yksilöllisyys ja monimuotoisuus sekä arvostaa yksilöiden erilaista kokemusta, osaamista ja asiantuntijuutta osana organisaation pääomaa. Nähdään, että johtamisella tulee varmistaa osaamisen olevan strategialähtöistä ja, että osaamisen kehittäminen on ennakoivaa. Organisaation tulee kyetä uudistumaan ja osallistuttamaan, mikä tarkoittaa tavoitelähtöistä, aktiivista ja tietoista johtamista, jossa tarvitaan sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös vaikuttamista.

Johtamisessa on kyse suunnannäyttämässä, voimavarojen kohdentamisessa ja johdattamisesta, mikä edellyttää suunnittelua ja tulevaisuuden ennakkointia. Johtamisen nähdään olevan vastuullista vallan käyttöä ja siihen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. esimies, alaiset, kollegat, organisaation rakenne, prosessit ja käytettävissä olevat voimavarat. Johtamisessa voidaan erottaa kaksi näkökulmaa, johtamisjärjestelmät ja henkilökohtaiset johtamiskyvyt. Johtamisjärjestelmien avulla työyhteisössä voidaan lisätä ennustettavuutta ja tavoitehakuisuutta toiminnan tueksi. Johtamisjärjestelmien osat vaikuttavat toisiinsa, joita voidaan ohjata ja johtaa. Ne edellyttävät yhteisesti sovittujen menetelmien käyttöä. Johtamisjärjestelmien ohjausprosessi nähdään kolmivaiheisena ja kulkee jatkuvana kehänä sisältäen *suunnittelu-, toteutus- ja valvontavaiheet*. (Åberg 2006, 63-66)

Ketterästi oppivassa organisaatiossa johtaminen keskittyy ihmisten älyllisten resurssien, ajattelun ja oppimisen johtamiseen, jossa mahdollistetaan ihmisten kehittyminen, luova toiminta ja kasvu. Ketterän oppimisen tärkeyteen uskova johtaja pyrkii pitämään huolen, että organisaatioon muodostuu kulttuuri, jossa oppimista voi tapahtua sekä sitä tuetaan ja arvostetaan. (Ojala 2018, 291-292)

### 3.1 Osaamisen, tiedon ja suorituksen johtaminen

Osaamisen johtamisen merkityksen uskotaan kasvavan entisestään organisaation menestymisen tavoittelussa. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan, että organisaation visiosta ja strategiasta alkaen määritellään organisaation ydinosaaminen. On arvioitava osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tämän pohjalta voidaan laatia tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka tarvitsevat viedä yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2012, 77-78)

Tiedon johtamisella tarkoitetaan kykyä systemaattisesti luoda, ottaa vastaan, varastoida, jakaa ja soveltaa tietoa. Tiedon johtamisen päämääränä on jatkuva uuden tiedon nopea soveltaminen ja sen nähdään olevan yksi merkittävimmistä organisaation menestyksen edellytyksistä. Organisaatiossa oleva tieto ja kokemus tulisi tiedon johtamisen avulla saada koko organisaation käyttöön. (Sydänmaanlakka 2012, 78-79)

Suorituksen johtaminen nähdään tärkeimpänä henkilöstöjohtamisen prosessina ja se luo edellytykset muille henkilöstöjohtamisen prosesseille. Suorituksen johtaminen tarkoittaa, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietää, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. Tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen. Suorituksen johtamisprosessi koostuu neljästä elementistä; *tavoitteiden asettaminen, seuranta ja valmennus, palaute, kehittäminen*. (Sydänmaanlakka 2012, 81-83)

Osaamisen ja työn johtamisen avulla saadaan toteutettua luotua strategiaa arjessa. Aktiivisen johtajan nähdään osallistuvan itse organisaationsa strategian uudistamiseen ja pyrkii oppimaan ja kehittymään yhdessä muiden kanssa. Osaamisen johtamisen tulisi olla organisaation päästrategian keskeinen osa. Osaamisen johtamisessa pyritään vahvistamaan yhteistä osaamista ja osaamisen yhdistämistä. (Sumkin & Tuomi 2012, 33)

### 3.2 Kestävä ja kehittyvä johtajuus

Kestävän johtamisen määritellään olevan laadullisesti hyvää johtamista, jos se tukee ja vahvistaa organisaation strategian mukaisia toiminnan tavoitteita. Kestävyydellä tarkoitetaan johdonmukaisuutta, läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta sekä työntekijöiden ja muiden sidosryhmien hyvinvoinnin, sitoutumisen ja suorituskyvyn turvaamista. Sen nähdään tuottavan kannustavaa työilmapiiriä ja lisää motivaatiota sekä mahdollistaa vastuullista liiketoimintaa ja säteilee myönteisesti yhteiskuntaamme luoden kestävyyttä. Johtamisen nähdään olevan kestävää silloin kun se huomioi organisaation kaikki

vaikutukset yhteiskuntaan, ja kun ihmisiä sekä työtä johdetaan toiminnan haittavaikutuksia vähentäen tai kokonaan poistaen. (Bärlund & Perko 2013, 103)

Kestävän johtajuuden neljäksi keskeisimmäksi ominaispiirteeksi luetaan *tahto, avoimuus, mahdollistaminen ja yhteistyö*. (Bärlund & Perko 2013, 22)

Tehokkain tapa edistää kestävästä johtajuutta on koko organisaation johdon sitoutuminen asiaan, mikä vaatii tahtoa ja rohkeutta. Organisaation menestykselle tärkeää olisi noudattaa viittä periaatetta, jotka perustuvat Marc Epsteinin ajatuksille: 1. *johtajuus*, jossa hallitus tarjoaa viitekehyksen, johon kestävä kehitys ja vastuullisuus voidaan integroida. 2. *Osallistaminen*, jossa hallitus tukee organisaation vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. 3. *Mukauttaminen*, jossa hallitus määrittelee käytänteet ja kannustimet, jotka mukailevat organisaation kestävästä kehityksen tavoitteiden kanssa. 4. *Moniarvoisuus*, jossa hallitus varmistaa johdossa monipuolisesti esiintyvän eri kulttuuritaustoja, sukupuoliä, kokemusta ja ikää. 5. *Arviointi*, jossa hallitus arvioi ja varmistaa organisaation kehittyvän vastuullisemmaksi. (Bärlund & Perko 2013, 141-142)

Toiminnan avoimuudella edistetään kestävästä johtajuuden sosiaalista kestävyyttä ja sillä on vaikutuksia taloudelliseen ja kulttuurilliseen kehittymiseen. Avoimuus organisaatiossa lujittaa työntekijöiden, asiakkaiden, kuluttajien ja muiden tahojen luottamusta toisiaan ja organisaatiota kohtaan. Työympäristön ollessa avoin ja työntekijöiden ollessa sitoutuneita voivat työntekijät tuntea arvostusta ja heihin suhtaudutaan voimavarana. Nähdään, että hankaluudet työpaikalla alkavat arvostuksen puutteen johdosta. Taloudellisella kestävyydellä tarkoitetaan organisaation hyvää hallintotapaa, jossa johtajien keskinäiset kytkennät ja hallinnon ristikkäisyydet sekä rekrytointi ja palkitseminen ovat läpinäkyviä. (Bärlund & Perko 2013, 151)

Kestävällä johtajuudella nähdään olevan mahdollistava vaikutus muiden toimijoiden kestävästä kehitykseen ja vastuullisuutta edistävään toimintaan. Siinä pyritään kannustamaan toimijoita löytämään uusia ratkaisuja vanhojen, toimimattomien tilalle ja osallistamaan ekologisesti järkevämpiin ja sosiaalisesti oikeudenmukaisempiin toimintoihin. Eriasteiset yhteistyökuviot ja mallit ovat kehittyneet ja kasvaneet organisaatioiden etsiessä uusia tapoja toteuttaa toimintaansa. Nähdään, että yhteiskunnallisen arvon luominen on noussut merkittäväksi osaksi organisaatioiden toimintaa ja vakiintuneeksi tavaksi on muodostunut mm. yritys-järjestöyhteistö. (Bärlund & Perko 2013, 154-166)

### **3.3 Viestintä johtamisen välineenä**

Viestintä on tapahtuma, jossa välitetään sanomaa vastaanottajalle. On nähty, että onnistuneen viestinnän tunnusmerkkinä voidaan pitää vastaanottajan reagointia viestin lähettäjän toivomalla tavalla. (Åberg 2006, 83)

Viestinnän voidaan alkavan nähdä siitä, kun syntyy idea asiasta, joka halutaan tuoda muiden tietoisuuteen. Asia voidaan tuoda tietoisuuteen eri kanavia käyttäen, ja minkä vastaanottaja tulkitsee. Onnistuneen viestinnän lopputulemana vastaanottaja ymmärtää viestin tarkoituksen ja merkityksen. (Åberg 2006, 85)

Johtamisviestintä on prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa, ja jossa tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen verkoston kautta. Siinä korostuvat asioiden tulkinta, tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Johtamisviestintä on osa johtamistyötä, jota ilman ei voi johtaa. Vuorovaikutuksen voidaan nähdä luovan yhteisöllisyyttä, joka on organisaation toiminnan kannalta merkittävässä asemassa. (Åberg 2006, 93 & 204-206)

#### **3.3.1 Yhteisöviestintä**

Seuraviestintä on keskeinen osa seuran johtamista ja se pitää sisällään jatkuvaa vuorovaikuttamista sekä toimintaan vaikuttavien asioiden seuraamista ja arviointia. Viestintä tulee mitoittaa seuran tilanteeseen suhteuttaen ja tiedon jakaminen niille, joille sillä on merkitystä, on koko viestinnän lähtökohta. (Olympiakomitea 2014)

Hyvällä viestinnällä voidaan lisätä vapaaehtoisten ja seuratoimijoiden kuulumisuuden tunnetta, lisätä jäsenten tyytyväisyyttä ja tehostaa toimintaa. (Olympiakomitea 2014)

Yhteisön viestinnällä pyritään ottamaan huomioon procom.fi sivuston (Åberg, L. ym. 2019) yhteisöviestinnän periaatteet, joissa on tarkasteltu sen tehtäviä ja 2020-luvun haasteita.

Yhteisöviestinnän tehtävät perustuen procom.fi sivuston ohjeisiin ja periaatteisiin (Åberg, L. ym. 2019) ovat: 1. merkityksen antaminen ja viestinnän näkyvyys 2. yhteisöllisyyden vahvistaminen ja kulttuurin kehittäminen 3. tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen strategiatyö 4. luotaus, tulkinta ja reagointi 5. viestinnän sisällöt, rakenteet ja verkostot.

2020-luvun haasteet nähdään hyvin monialaisina. Sen voidaan nähdä hyvin toteutettuna lisää hyvinvointia ja mahdollisuuksia piilevänä voimana, joka rakentaa ja ylläpitää suhteita.

Uhkakuvina voidaan pitää heikosti toteutettua viestintää ja julkisuuden tuomaa painetta, missä kaikilla on sananvapaus tuoda omia mielipiteitään julki. Enemmässä määrin nähdään, että viestinnässä tulee pystyä reagoimaan nopeasti muuttuviin tekijöihin. Myös nähdään, että vuorovaikutuksen, kuuntelun ja keskustelun taitojen merkitys kasvaa sekä tiedon jakaminen ja ihmisten osallistuminen korostuu entisestään. (Åberg, L ym. 2019)

Åberg ym. (2019) mukaan toimintaedellytykset 2020-luvun haasteisiin ovat, että viestinnän vastaavan tulisi olla johtoryhmän täysivaltainen jäsen, jotta päätöksenteon ja strategisen kumppanuuden näkökulmasta voidaan saavuttaa. He nostavat esiin, että viestinnän organisoinnissa tulee ottaa huomioon yhteisön erityispiirteet sekä osata resursoida, siten, että asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Lisäksi on heidän mukaansa tärkeää, että viestinnän ammattilaisen kehittymiselle ja kouluttautumiselle on luotava edellytykset.

### **3.3.2 Viestintästrategia**

Juholin (2017, 64-70) korostaa viestinnälle erikseen luodun strategian luovan selkärangan organisaation päivittäiselle toiminnalle ja mahdollistaa ennakoivan toiminnan, mikä auttaisi tunnistamaan valintatilanteissa, mikä milloinkin on tärkeää ja mihin panostaa.

Viestintästrategia muodostuu organisaation tahtotilasta, tavoitteista ja strategiasta.

Viestinnän strategisilla tehtävillä tarkoitetaan niitä, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti organisaation toimintakykyyn ja menestykseen. Vastuussa näistä tehtävistä ovat organisaation johto yhdessä muiden viestinnän vastaavien kanssa omien tehtäviensä kautta. Strateginen viestintä pohjautuu organisaation tehtäviin, tavoitteisiin ja strategioihin, jotka toimivat toimintaa ohjaavina tekijöinä organisaation päivittäisessä toiminnassa, tulevaisuuden suunnittelussa ja menneen arvioinnissa. Viestinnän strategisiksi tehtäviksi voidaan luetella johtaminen ja esimiestyöskentely; työyhteisö- ja päivittäisviestintä; informointi, tiedotus ja tiedonvälitys; yhteisöllisyys ja organisaatiokulttuuri; maineen ja imagon rakentaminen; markkinoinnin tukeminen ja brändin johtaminen; yhteiskunnallinen vaikuttaminen. (Juholin 2017, 47-50)

Viestintästrategian runkopohjassa (Taulukko 1) ehdotetaan kahdeksan kohtaa viestintästrategian onnistumiseksi; 1. viestinnän lähtökohdat strategiakaudelle, 2. strategiset tavoitteet ja mittarit 3. periaatteet ja arvot 4. sidosryhmät 5. erilaiset julkisuudet ja mediat 6. sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt 7. vastuut ja organisoinnit 8. resurssit. (Juholin 2017, 72-73)

MITÄ MÄÄRITELLÄÄN?	MIHIN TIETOON PERUSTUU, MITÄ SISÄLTÄÄ?
Johdanto: Organisaatiotason tausta ja lähtökohdat	Toiminta-ajatus, visio, arvot, tavoitteet, painotukset tai muut määrittelyt, jotka luovat pohjan viestinnälle
1. Viestinnän lähtökohdat strategiakaudelle	Koko organisaation strategian lisäksi viestintään vaikuttavat asiat, kuten organisaatiossa tai toimintaympäristössä tapahtuneet tai ennakoitavat muutokset tai viestinnän nykytilasta nousevat haasteet Tarvittaessa: viestinnän tehtävien määrittely ja suhde muihin toimintoihin
2. Viestinnän strategiset tavoitteet ja mittarit	Viestinnän vaikuttavuustavoitteet eri osa-alueille, jotka nousevat organisaation strategiasta, tutkimuksista, selvityksistä, kartoituksista tai analyyseistä Kunkin tavoitteen tai osa-alueen käytössä olevat mittarit ja tarvittavat, uudet mittarit
3. Viestinnän periaatteet tai arvot	Organisaation arvot ja niistä nousevat viestinnän periaatteet Lait, säädökset, suositukset Eettiset ohjeet, joihin sitoudutaan
4. Sidosryhmät	Sidosryhmien luokittelu ja analyysit Painotukset ja muutostarpeet
5. Erilaiset julkisuudet ja omat mediat	Julkisuusanalyysien yhteenveto esim. viimeisiltä kuukausilta Omien medioiden rooli ja kehittäminen Viestinnän infrastruktuuri Painotukset ja muutostarpeet sekä kehittäminen
6. Viestinnän sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt	Organisaation strategiaan ja arvoihin, historiaan tai tulevaisuuden kuvaan perustuva organisaatiotarina tai -viestit, avainsanat, slogan Teemat, joita organisaatio pitää esillä ja jotka mahdollisesti nousevat julkisuuksissa Visuaaliset määrittelyt Toiminnalliset määrittelyt tai sitoumukset
7. Vastuut ja organisointi	Lähtökohtana organisaation rakenne ja verkostot Tehtäväkuvista tai ammateista nousevat viestintävastuut Viestintäosaamiskartoitukset
8. Resurssit	Ihmiset ja osaaminen, tekniikka, raha
Erillisohjeet ja prosessinkuvaukset tarpeen mukaan Lait ja eettiset ohjeet	

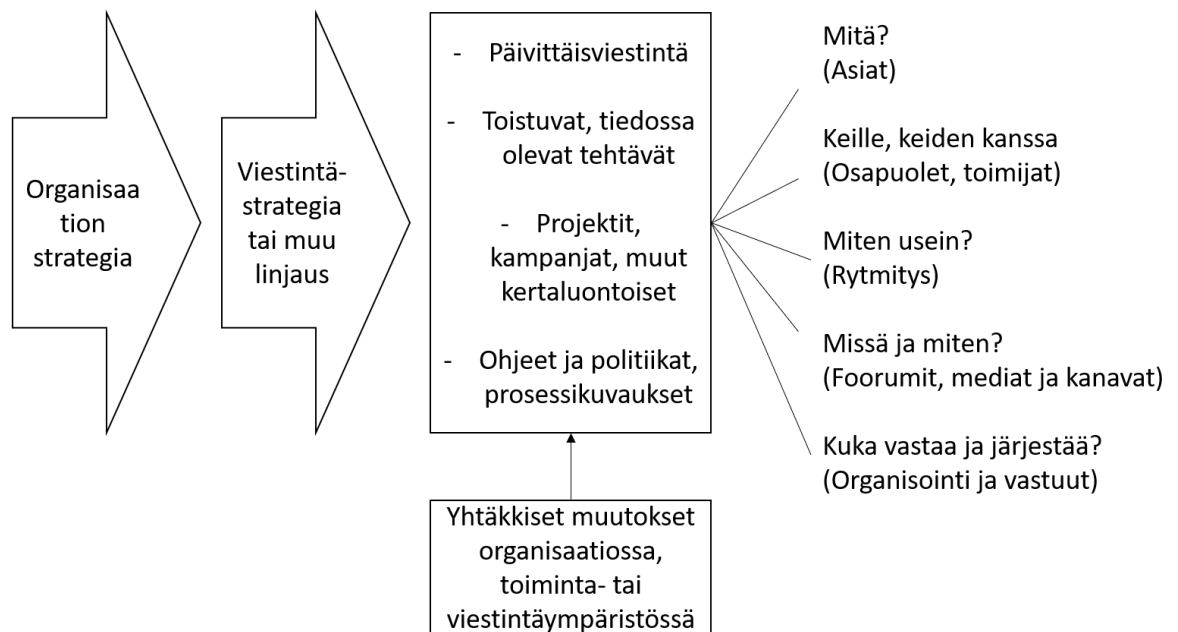
Taulukko 1. Viestintästrategian runkopohja mukailen Juholinia (2017, 73).

### 3.3.3 Päivittäisviestintä

Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan kaikkea päivittäistä tiedon ja kokemusten vaihdantaa tehtävien ja velvoitteiden hoitamisten suhteen. Päivittäisviestinnän osapuolet vaihtelevat organisaation luonteen, aseman ja koon perusteella. (Juholin 2017, 95)

Innostavan viestinnän avulla voidaan lisätä yhteisöllisyyttä ja luoda kiinnostavaa mielikuvaa yhteisön ulkopuolella oleville seuran toiminnasta. Seuran sisällä on tärkeää tehdä työnjako selväksi; kuka tekee ja miksi, mikä on viestinnän tavoite, miten tavoite saavutetaan, tehtävien osittaminen, vastuuttaminen, aikataulut, ongelmanratkaisu, asioiden kirjaaminen, varmistaa ymmärrys, asioiden tarkistusmahdollisuus tietoisiksi sekä muistaa kiittää ja innostaa. (Olympiakomitea 2014)

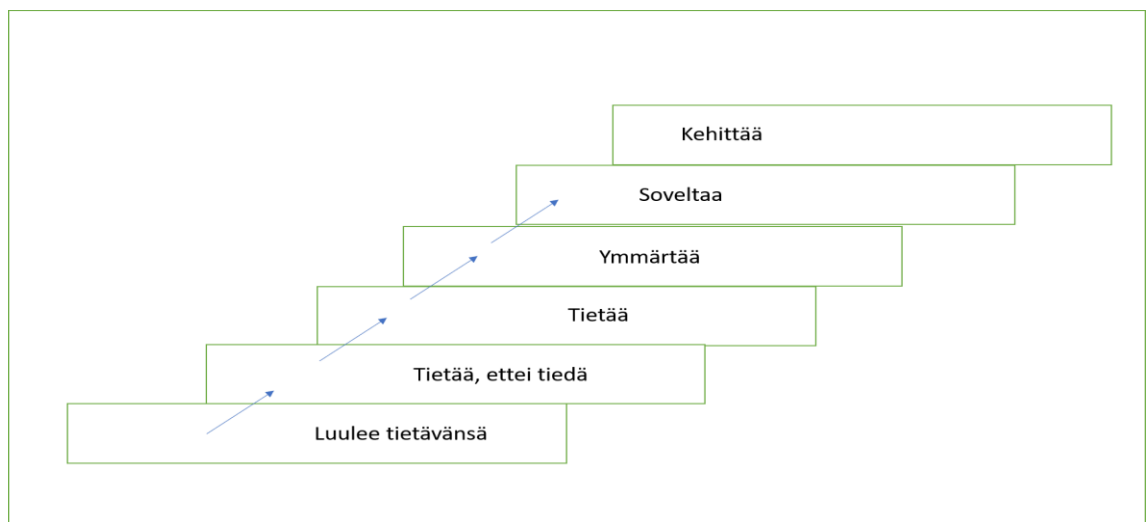
Juholinin (2017, 95-97) tuo esiin arkiviestinnän käytänteitä, jossa halutaan onnistua vastaamaan kysymyksiin; kuka viestii ja kenelle, mitkä ovat kanavat, joissa viestitään, miten viestintää aikataulutetaan, mitkä ovat resurssit viestinnän toteuttamiselle, miten viestintää arvioidaan, erilliset ohjeistukset (esim. kriisiviestintä tai toimintaryhmiä yhtenäistävät ohjeistukset), sekä miten erilliset hankkeet, kampanjat tai tapahtumat viestitään.



Kuvio 1. Viestinnän suunnittelun viitekehys Juholinin (2017, 94) mallin mukaan.

## 4 Oppiva organisaatio

Oppimisen voidaan määritellä olevan muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Siinä hankitaan uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin toiminnassa. Oppimiseen vaikuttavat kognitiiviset, affektiiviset ja psykomotoriset tekijät. Todellisen oppimisen määritelmänä voidaan pitää soveltamista, joka tarkoittaa, että oppimisen johdosta jokin asia toiminta- ja ajattelumalleissa muuttuu, mitkä puolestaan voivat näkyä ajattelu-, tunne- tai käyttäytymisen tasolla. (Sydänmaanlakka 2012, 32-34)

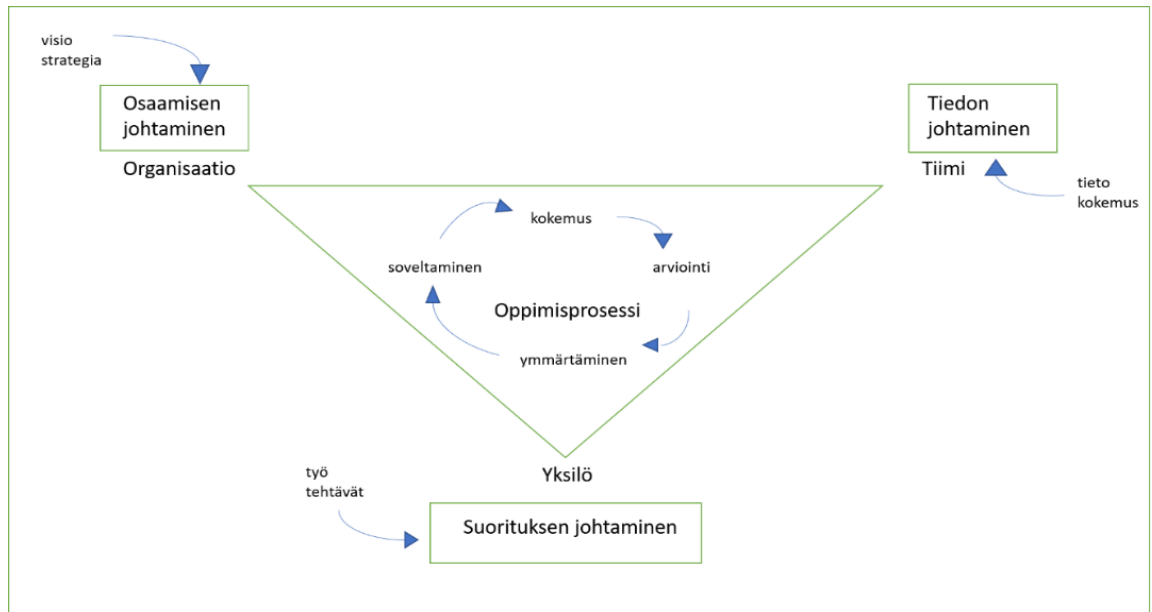


Kuvio 2. Oppimisen portaat, Sydänmaanlakkaa (2012, 34) mukaillen.

Organisaation oppimisen teorian kehittäjänä pidetään Peter Sengeä, jonka perusajatuksena on, ettei yhden organisaation jäsenen oppiminen takaa koko organisaation oppimista vaan organisaatio voi oppia vain oppivien jäsentensä avulla. Oppivan organisaation kerrotaan rakentuvan viidestä peruselementistä, jotka ovat henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen, tiimijattelu ja systeemiajattelu. Oppivan organisaation kehittämisen mallin ajatus on, ettei organisaatio opi vain virheitä korjaamalla vaan tarkastelemalla niiden takana olevaa toimintaa. Tämän myötä onnistutaan luomaan kehittyneempiä toimintamalleja. (Sumkin & Tuomi 2012, 13)

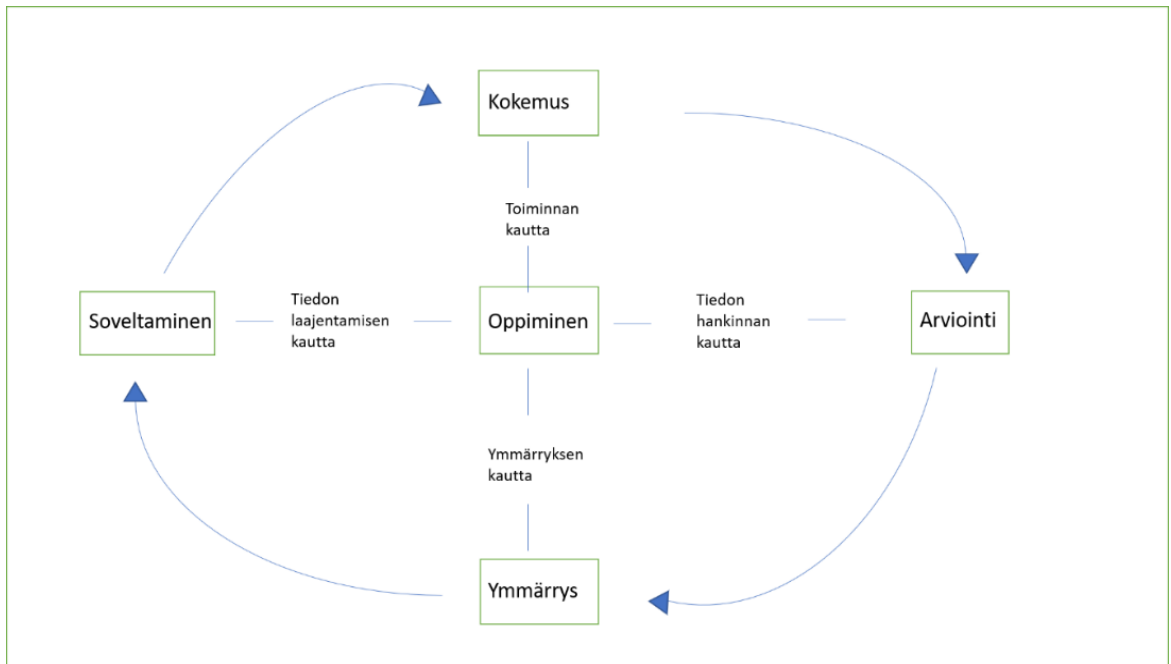
Oppiva organisaatio on jatkuvasti kykenevä sopeutumaan, muuttumaan ja uudistumaan ympäristönsä vaatimalla tavalla sekä oppii kokemuksistaan. Oppivan organisaation voidaan nähdä pystyvän muuttamaan nopeasti toimintatapojaan. Organisaation oppiminen on kykyä uudistua ja olla valmius hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä. (Sydänmaanlakka 2012, 286-287)

Organisaation tulisi muuttua nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Organisaation oppimisen hahmottaminen auttaa tukemaan organisaation jatkuvaa oppimista ja uusiutumista. Oppimisprosessi (Kuvio 3), johon liitetään kokemus, arviointi, ymmärtäminen ja soveltaminen, tulisi olla selkeää ja ymmärtää kaikilla tasoilla yksilöistä koko organisaatiotasolle saakka ja sitä voidaan tukea suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen avulla. (Sydänmaanlakka 2012, 23-79)



Kuvio 3. Kuvaus organisaation oppimisesta Sydänmaanlakan (2012, 25) suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen mallista, jossa kuvataan oppimisprosessi kolmen kokonaisuuden kautta; organisaation, tiimin ja yksilön.

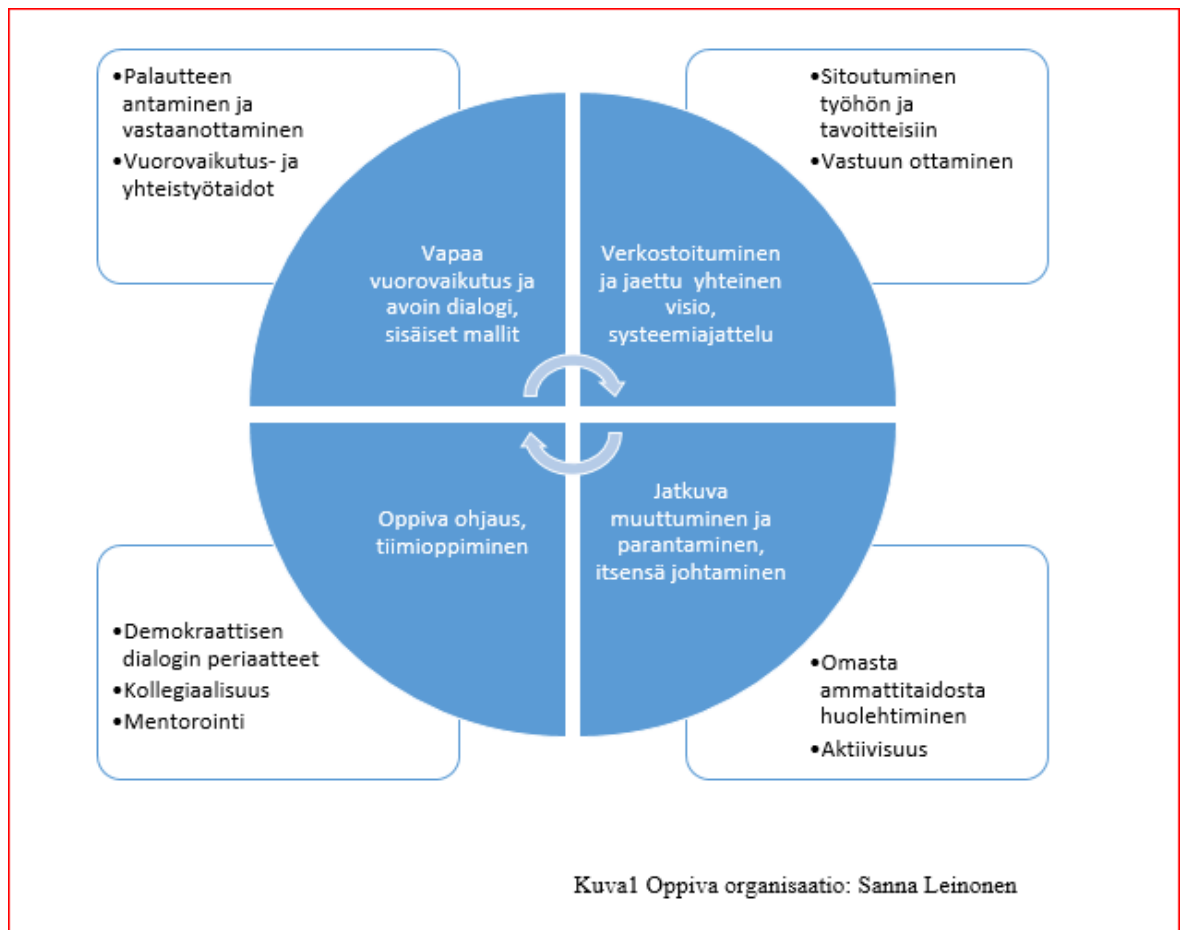
Sydänmaanlakka (2012, 37-41) näkee, että organisaation kehittymisen kannalta oppimisprosessit tulisi ymmärtää. Oppimisprosessin perusmallissa toteutuu ketju, joka alkaa kokemuksista, siirtyy arviointiin, jonka jälkeen tulee ymmärrys, josta seuraa tiedon soveltaminen, mistä syntyy taas uusia kokemuksia. Kaikkeen oppimiseen nähdään kuitenkin motivaation, eli halun oppia, merkitys olevan kaiken lähtökohtana, jota ilman ei oppiminen olisi mahdollista.



Kuvio 4. Oppimisprosessin perusmalli mukailen Sydänmaanlakkaa (2012, 38)

Sydänmaanlakka (2012, 38) kuvaa oppimisprosessin perusmallin kuvion 4 mukaisesti. Malli mukailee Kolbin mallia. Mallissa oppiminen on kaiken keskiössä ja sen mahdollistaa kehämäisesti kulkeva jatkuva prosessi arvioinnin, ymmärryksen, tiedon soveltamisen ja kokemuksen välillä.

Leinonen (2019) tiivistää oppivan organisaation periaatteet ja lisää ajatuksiaan työyhteisötaidoista (Kuvio 5), koska uskoo, että jokainen työyhteisö on yksilöidensä summa. Sisäkehällä kaaviossa nähdään oppivan organisaation periaatteet ja jokaisen lohkon yhteydessä sitä tukevat yksilöiltä vaadittavat työyhteisötaidot.



Kuvio 5. Leinosen (2019) mallissa oppiva organisaatio on kuvattu jatkuvana kehämäisenä prosessina.

#### 4.1 Oppivan organisaation oppimistaidot

Oppivan organisaation luomiselle on löytynyt viisi olennaisinta oppia, joita ovat; *henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteinen visio, tiimioppiminen ja systeemiajattelu*. Henkilökohtaisella kasvulla tarkoitetaan ihmisten kykyä kantaa vastuuta omasta toiminnastaan, aloitekykyä ja sitoutumista työhönsä ja oppimiseen. Mielen mallit kuvaavat tapojamme, joita teemme usein huomaamattamme ja rutiininomaisesti. Mielen mallien ymmärtämisellä ja tiedostamisella voimme yrittää löytää luovia ja uusia ratkaisuja, jotka muutoin peittyisivät vanhojen ja rutiinipohjaisten mallien alle. Yhteinen visio, joka on yhdessä muodostettu ja jaettu on tärkeä päämäärien saavuttamiseksi. Nähdään, että jokaisen organisaation jäsenen samankaltainen näkemys ja käsitys organisaation toiminnasta ja tulevaisuudesta takaa paremman lopputuloksen. Yhteinen visio saavutetaan avoimen dialogin avulla. Tiimioppiminen on organisaation jäsenten yhteinen oppimisprosessi, jossa yksilöt jakavat tietoaan avoimesti toisilleen. Tämä mahdollistaa

kollektiivisen oppimisen ja pyrkii toteuttamaan asioita kohti yhteistä visiota. Systeemiajattelun mukaan organisaatioiden toiminta koostuu erilaisista systeemeistä, joiden mallien mukaan voidaan kyetä löytämään ongelmien aiheuttajia. Systeemiajattelu auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään kokonaisuuksia paremmin. (Senge 1990, 6-11)

Sydänmaanlakka (2012, 58-59) nostaa esiin *dialogin* tulleen kuudenneksi opiksi myöhemmin vielä mukaan ja täydentää niitä vielä neljällä lisäkohdalla, jotka täydentävät aiempia kokonaisuuksia yksityiskohtaisemmiksi. Ne ovat *strateginen oppiminen, palautejärjestelmät, tietojärjestelmät ja tiedon jakaminen*.

Dialogin, Sydänmaanlakka (2012, 58) kertoo olleen alun perin Michael Marquardtin listaan lisäämä kokonaisuus. Sydänmaanlakan (2012, 61) mukaan dialogilla tarkoitetaan erilaisten kysymysten ja ongelmien pohdintaa, kuuntelemista ja omien ajatusten kyseenalaistamista, missä tarkoituksena on pyrkiä yhdessä löytämään paras mahdollinen ratkaisu. Dialogin nähdään auttavan näkemään uusia mahdollisuuksia ja siten auttaa organisaation oppimista. Se edellyttää avointa kulttuuria, jossa asioiden kyseenalaistaminen ja erilaisten mielipiteiden tuominen julki on sallittua.

Strateginen oppiminen koetaan henkilöstön ml. johdon kykyä tulkita maailmaa, omien ajatusmallien kyseenalaistamista sekä kykyä reagoida nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Nähdään, että nopea uusiutuminen on välttämättömyys yhdessä osaamisen ja oppimiskyvyn kanssa. Strategiaa tulisi osata tarkastella ja toteuttaa nopeasti. Palautejärjestelmien avulla voidaan ennaltaehkäistä monien ongelmien syntyä ja niiden nähdään olevan kasvun ja kehityksen edellytys. Palautetta tulisi hakea monelta suunnalta ja ne tulisi rakentaa kattamaan yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasot. Palautejärjestelmiä varten kulttuurin tulisi olla oikeanlainen, missä avoimuus ja suora kommunikointi ovat ominaisia. Erilaiset tietojärjestelmät mahdollistavat organisaatioissa uudenlaisia toimintatapoja ja innovatiivisia ratkaisuja ja siksi ovat tärkeässä roolissa organisaation oppimisprosessissa. Tiedon jakamisella tulisi pyrkiä, että sitä jaetaan eikä pihdattaisi. Nähdään, että tiedon jakamisesta hyötyy kaikki, erityisesti se, joka tietoa jakaa. Jotta tieto kulkisi organisaatiossa jouhevasti, tulee organisaatiossa olla paljon luottamuspääomaa. Kerrotaan, että jaettu tieto on valtaa ja osaamisen ja tiedon jakaminen on organisaation tehokkaan oppimisen edellytys. (Sydänmaanlakka 2012, 59-62)

## 4.2 Älykäs organisaatio

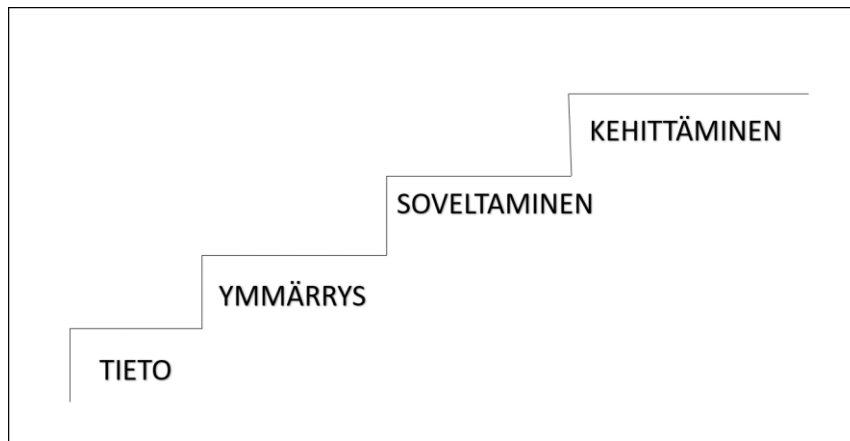
Jokainen organisaatio voidaan mieltää oppiviksi organisaatioiksi, mutta toiset organisaatiot oppivat nopeammin. Nopeimmin oppivat organisaatiot voidaan nähdä

tulevaisuuden menestyjinä. Oppimisen lopputuloksen, eli osaamisen, puolestaan voidaan nähdä *älykkään organisaation* mahdollistajana. Organisaatioissa tärkeäksi tekijäksi oppimisen rinnalle nostetaan toiminnan tehokkuus, joka ei kuitenkaan syntyisi siitä, että koko ajan tehtäisiin enemmän vaan asioita tulisi tehdä älykkäämmin. Älykäs organisaatio on kykenevä uudistumaan, ennakoimaan muutoksia ja oppimaan nopeasti.

(Sydänmaanlakka 2012, 217-218)

Älykkään organisaation tunnusmerkkinä on taito käsitellä tietoa monipuolisesti. Tietoa tulee osata soveltaa ja kehittää (Kuvio 6). Haasteena nähdään, ettei tämänhetkisisissä organisaatioissa kyetä kiinnittämään riittävästi huomiota ymmärryksen merkitykseen. Ennen tiedon soveltamista, tietoa tulisi osata ymmärtää, joka saattaa tarvitaa aikaa.

(Sydänmaanlakka 2012, 218-221)



Kuvio 6. Tiedon portaat älykkäässä organisaatiossa Sydänmaanlakan (2012, 219) mukaan.

Sydänmaanlakka (2012, 220) korostaa, että organisaatioilla tulee olla selkeä visio ja strategia, jotka ohjaavat toimintaa. Vision sekä strategian tulee olla jaettu ja ymmärretty.

13. Johtamistyyli - Osallistuva - Itsensä johtaminen	14. Muutosvalmius - Uusiutumiskyky	1. Selkeä visio ja strategia - Jaettu - Kommunikoitu	2. Uusiutumista tukeva organisaatio - virtuaali, tiimi, prosessi	3. Kulttuuri ja arvot - Kestävä kehitys - Asiakastytyväisyys - Yksilön kunnioitus
12. Teknologian hyödyntäminen	<b>ÄLYKÄS ORGANISAATIO</b> - Kyky jatkuvasti uudistua ja ennakoida muutoksia, oppia nopeasti		4. Jatkuvan parantamisen ideologia	
11. Palautejärjestelmät			5. Henkilöstöjohtaminen	
10. Tiimi johtaminen	9. Tiedon johtaminen	8. Osaamisen johtaminen	7. Suorituksen johtaminen	6. Selkeät prosessit - Ydin- ja tukiprosessit

Taulukko 2. Älykkään organisaation tunnusmerkkejä Sydänmaanlakan (2012, 221) mukaan.

Tulevaisuuden ihanneorganisaatio on tehokas, oppiva ja hyvinvoiva, ja on kykenevä älykkäästi painottamaan näitä tekijöitä. Älykkäällä organisaatiolla on kyky jatkuvasti uudistua ja ennakoida muutoksia. Organisaation oppimisen tulisi olla nopeampaa kuin ympäristön muuttuminen, ja missä henkilöstö on sen tärkein voimavara, jonka hyvinvointi tulisi huomioida. Organisaatioita tulisi rakentaa ihmisiä varten, eikä yrittää mukauttaa ihmisiä organisaatioita varten. Älykkäiden organisaatioiden voidaan nähdä osaavan uusiutua ilman kriisejä. (Sydänmaanlakka 2012, 259-261)

Älykkäässä organisaatiossa johtamisen tulisi keskittyä jatkossa erityisesti *visiojohtamiseen, strategiseen johtamiseen, suorituksen johtamiseen ja itsensä johtamiseen*. Visiojohtaminen luo tarkoituksen toiminnalle ja strateginen johtaminen antaa sille suunnan. Suorituksen johtaminen on päivittäisen toiminnan ohjaamista ja itsensä johtaminen mahdollistaa toiminnan yksilötasolla. (Sydänmaanlakka 2012, 227)

#### 4.3 Ketterä oppiminen ja johtaminen

Organisaatioilta vaaditaan jatkuvaa kykyä uudistua ja oppia nopeasti, jolloin tarpeisiin tulee osata vastata myös ketterästi. Keskeisinä organisaatioiden oppimiskeinoina on nähty olevan luovat menetelmät ideoiden tuottamiseen, mahdollisimman nopeat ideoiden kokeilut, testaaminen, tiedon keruu, saadun tiedon analysointi, analytiikka ja johtopäätösten tekeminen analyysin perusteella. Osana ketterää oppimista tulee

ymmärtää, että välillä kokeiluissa epäonnistutaan ja pyritään korjaamaan tilannetta mahdollisimman nopeasti, minkä jälkeen voidaan käynnistää uusi kokeilu ja kerätään uusi palaute. Nähdään, että kilpailuedun voi saavuttaa se kuka nopeimmin tämän syklin hallitsee. Organisaation sisällä oppia tulee voida levittää nopeasti yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla, ja olennaisena ei enää olekaan skaalautuva tehokkuus vaan skaalautuva oppiminen. Nopeasti ja ketterästi oppiva organisaatio on tulosta oppivien ihmisten ja tiimien toiminnan myötä. (Ojala 2018, 24-25)

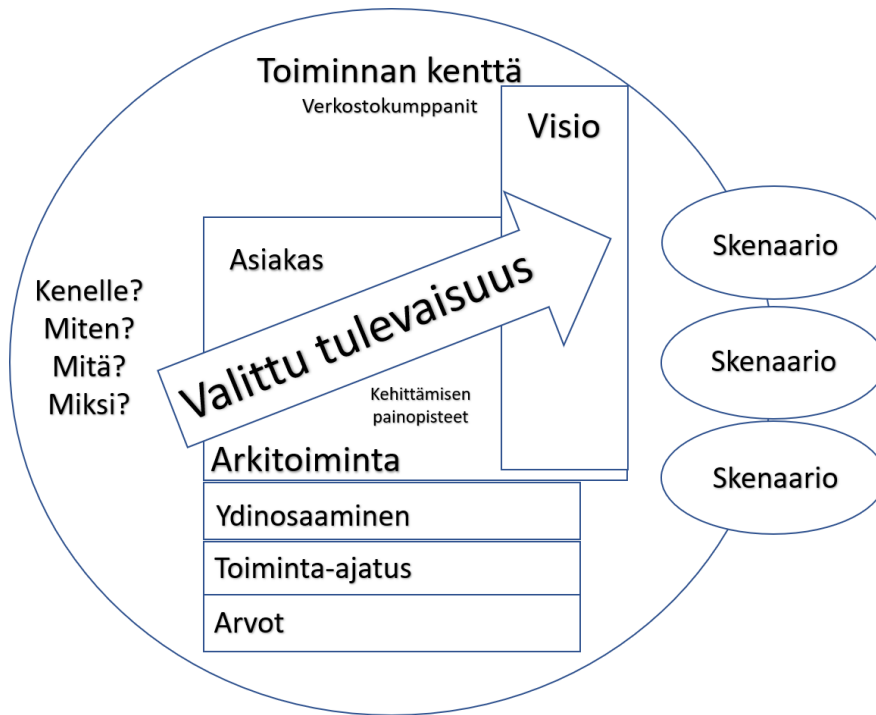
Ketterästi oppivassa organisaatiossa johtaminen osaa keskittyä henkilöstön huomion kohdentamiseen ja työn merkityksen korostamiseen, vision konkretisointiin ja tavoitteista sopimiseen sekä tavoitteiden ja niitä vastaavien tulosten valvomiseen, kokonaisuudesta vastaamiseen, vuorovaikutuksen edistämiseen, tunnelman ja ihmisen innostamiseen, oppimiskulttuurin kehittämiseen, johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen kannustamiseen, osaamisen johtamiseen ja jatkuvaan oppimiseen kannustamiseen, palautteeseen ja palkitsemiseen, näkyvillä tekemiseen ja roolimallina olemiseen. (Ojala 2018, 294-295)

Ketterästi oppivassa organisaatiossa vallitsee turvallinen kulttuuri, joka pitää sisällään oppimiskulttuurin, kokeilukulttuurin ja auttamiskulttuurin. Sellaisessa organisaatiossa uskalletaan oppia monella tavalla ja uskalletaan sanoa, ettei osaa ja kysyä tietoa muilta. Oppimiskulttuuri on toiminnassa koko ajan läsnä ja kaikkea tekemistä arvioidaan myös oppimisen kannalta. Kokeilukulttuuri mahdollistaa uskalluksen kokeilla ja kehittää ketterästi uusia asioita sekä edesauttaa oppimista kokeilemisen kokemuksiin perustuen. Auttamiskulttuurissa jokainen tiimin yksilö on vastuussa koko tiimin osaamisesta, ja jos joku ei osaa, häntä autetaan. Auttamiskulttuurissa tiedetään, että apua saa ja voi kysyä sekä tiedetään kuka osaa auttaa ja miten. (Ojala 2018, 271-272)

#### **4.4 Strategiaprosessi ja strateginen johtaminen**

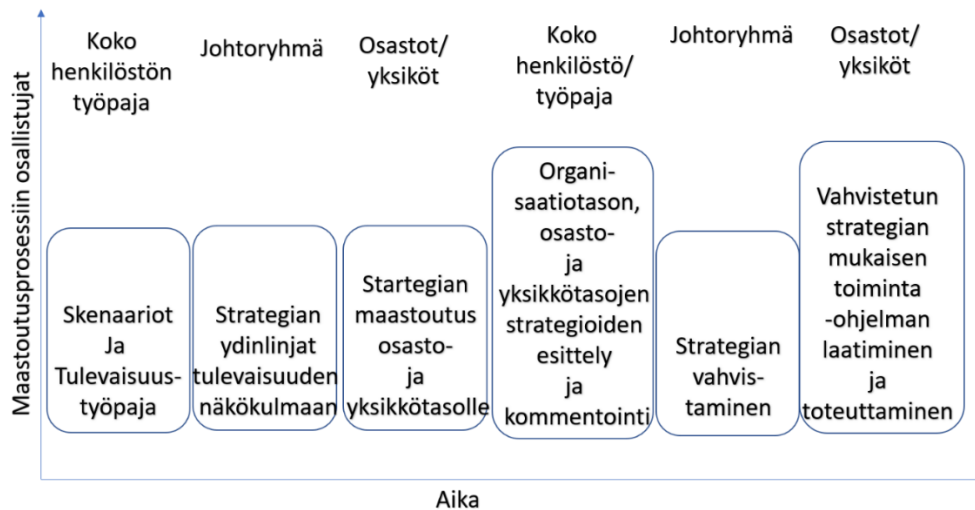
Jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään, tulee sillä olla prosessi jatkuvan osaamisen kehittämiseen. Sen lähtökohtana toimii organisaation visio, strategia ja tavoite. (Sydänmaanlakka 2012, 131)

Sumkin & Tuomi (2012, 14-22) pitää oppivan organisaation edellytyksenä, että organisaatiossa osaamista johdetaan määrätietoisesti ja sen tulevaisuus tulee pohjautua strategiaan, minkä koetaan olevan menestyvän organisaation ydin. Strategia on toiminnan pohja, joka määrittää päivittäisiä valintoja. Strategian suunnittelun perustana tulee selvittää mitkä ovat organisaation arvot, toiminta-ajatus ja ydinsaaminen (Kuvio 7).



Kuvio 7. Sumkin & Tuomi (2012, 15) esittävät strategisen kokonaismallin kuvassa osoittamalla tavalla.

Sumkin & Tuomi (2012, 16-20) näkevät hyvän strategian olevan yhteisen oppimisprosessin lopputulos. Kerrotaan, että strategiaprosessia voidaan työstää esim. työpajoilla ja kyselyillä toiminnan nykytilan selvittämiseksi ja tulevien skenaarioiden hahmottamiseksi, jonka jälkeen johtoryhmä onnistuu eri toimintayksiköiden avainhenkilöiden kanssa analysoida tuloksia ja luoda strategialle pohjan. Strategiapohjan sisällön tuottamiseen vastuu voidaan palauttaa eri toimintayksiköiden käsiteltäviksi oman aihealueensa kautta. Prosessi aikataulutetaan, jotta toimintayksiköiden luomat strategiavalinnat onnistutaan yhdistämään koko organisaation strategiapohjaan.



Kuvio 8. Strategia ja strategian maastoutusprosessi mukailten Sumkin ja Tuomea (2012, 17).

Strategian tarkoituksena on ohjata organisaation rakennetta, jossa osaaminen ja työ voidaan saada kohtaamaan sekä jokainen toimija onnistuu tekemään työtään oikeassa tehtävässä riittävällä osaamisellaan. Organisaation johdolla tulisi olla valmius uudistaa rakenteita ja jatkuvasti tarkastella työroolien toimivuutta tuloksellisemman arkityön saavuttamiseksi. (Sumkin & Tuomi 2012, 94-95)

Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi ja se edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä. Strategisten valintojen tarkoituksena on rakentaa tietä nykyhetkestä kohti tulevaisuuden visiota, eikä operatiivisella tehokkuudella nähdä voitavan korvata strategisia virheitä. Strategian johtamisessa on tärkeää käsitteellinen ajattelu ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia. Älykkäässä organisaatiossa koko henkilöstön tulisi osallistua strategian rakentamiseen. Strategiseen ja käsitteelliseen ajattelua tulee löytyä riittävästi kaikilta organisaation tasoilta. (Sydänmaanlakka 2012, 228-229)

## 5 Työn tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on rakentaa Kiekko-Nikkarit ry:stä oppiva organisaatio, joka jatkuvan oppimisen ja parantamisen kautta pystyy parantamaan toimintaansa lyhyen-, keskipitkän- ja pitkän aikavälin tavoitteisiin nähden.

Tavoitteena on kuvata seuran kehittämisprosessi Kiekko-Nikkarit ry:ssä ja avata sen vaiheet. Prosessikuvauksen yhteyteen on tavoitteena luoda toimintamalli, jota toteuttamalla seura kykenee erilaisten kokemusten ja palautteiden kautta parantamaan toimintaansa. Tavoitteena on saada yhteisön sisällä oleva tieto ja osaaminen esiin sekä hyödynnettyä toiminnan edistämiseksi.

Tarkoituksena on myös arvioida suomalaisen urheiluseuratoiminnan kehittymistä ja kehittämistä sekä pohtia oppivan organisaation periaatteiden soveltuvuutta urheiluseuran kehittämisprosesseissa. Tarkoituksena on myös arvioida ja vertailla johtamiseen liittyviä malleja, jotka tukisivat urheiluseuran kehittymistä, joita hyödyntämällä edistetään kestävää ja vastuullista tapaa toimia.

Oppivan organisaation mallin avulla tavoitellaan saavutettavaksi toimintaympäristö ja -kulttuuri, jossa osataan tarkastella toimintaa virheiden takana, muuttua ja uudistua nopeasti ja tehokkaasti, sekä ollaan kykeneviä hankkimaan osaamista ja hyödyntämään sitä. Tavoitteena on rakentaa vastuullisesti, kestävästi ja ketterästi toimiva organisaatio, joka toiminnallaan mahdollistaa seuran ydintoiminnan, eli urheilu- ja valmennustoiminnan parhaan mahdollisen toteuttamisen.

## 6 Työn vaiheet ja menetelmät

### 6.1 Työn vaiheet

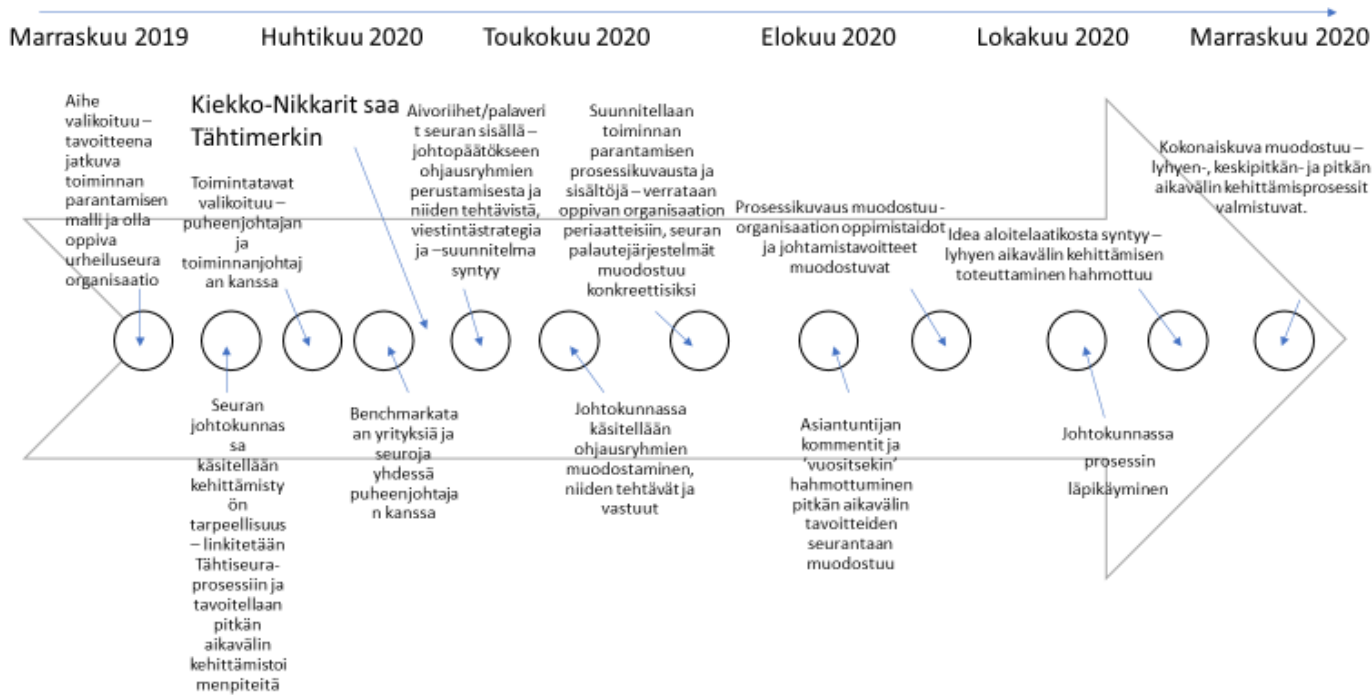
Tämä kehittämistyö aloitettiin syksyllä 2019 Kiekko-Nikkarit ry:n puheenjohtajan kanssa käydyn keskustelun lopputuloksena. Aihetta oltiin jo aiemmin työstetty kuluneen vuoden keväällä käynnistyneen Tähtiseuraprosessin yhteydessä. Kehittämistyön varsinainen toteuttaminen aloitettiin syksyllä 2019 keskusteltaessa tutkimuksen kohteena olevan organisaation kanssa siitä, miten Tähtiseura-laatuauditointiprosessissa olevan seuran kehittämistoiminnasta saataisiin jatkuvan parantamisen malli, jossa kehittäminen olisi linjakasta. Nähtiin, että olisi tarve luoda prosessikuvaus siitä, miten Kiekko-Nikkareissa toimintaa kehitetään.

Ensimmäisinä vaiheina oli puheenjohtajan kanssa käydyn sähköpostikeskustelun perusteella rakentaa jatkuva toiminnan parantamisen malli, joka pohjautuisi oppivan organisaation periaatteisiin. Mallin kehittämisen tarkoituksena olisi mahdollistaa seuran toiminnan laadun jatkuva kehittyminen ja kestää vaikka keskeisillä paikoilla toimivat ihmiset vaihtuisivat. Sen avulla osattaisiin reagoida erilaisiin haasteisiin vastuullisesti, kestävästi ja ketterästi. Sen myös nähtiin voivan antaa kausittaisille toimintasuunnitelmille raamit ja linjata johtokunnan toimintaa. Oppivan organisaation käsitteet ja opit ovat ohjanneet tämän kehittämistyön valmistumista merkittävästi ja olleet keskeinen osa työn lopputulosta.

Oppivan organisaation menetelmiä ja oppeja tutkimalla haluttiin selvittää voiko urheiluseura olla oppiva organisaatio. Seuran puheenjohtajan rooli kehittämistyön alulle oli merkityksellinen, jonka johdosta saatiin laajempi ymmärrys työn lopputuloksen tärkeydestä. Nähtiin, että työstämisen edistämiseksi mukaan kehittämisprosessiin tarvitaan enemmän ihmisiä. Kehittämistyöskentelyssä mukana puheenjohtajan lisäksi ovat olleet seuran toiminnanjohtaja, valmennuspäällikkö sekä varapuheenjohtaja.

Kehittämistyöryhmän kanssa valikoitiin keskeisimpiä toimintatapoja työn toteuttamiselle. Päädyttiin benchmarkata muita urheiluseuroja ja hakea vaikutuksia yritysmaailmasta. Benchmarkaamista, jossa Salonen ym. (2017, 63) mukaan periaatteena on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen, käytettiin vertaamaan omaa toimintaa toisten vastaavaan toimintaan.

Benchmarkauksen aikana löydettiin yritysmaailmasta malleja oppivan organisaation toiminnasta, urheiluseuroista ei yhtäkään. Yritysmaailmasta saatujen vaikutteiden avulla pyrittiin kehittämään mallia, joka soveltuisi Kiekko-Nikkarit ry:n toimintaympäristöön.



Kuvio 9. Työn keskeisimmät vaiheet aikajana.

Benchmarkkaamisen jälkeen kehittämistyön edistämiseksi järjestettiin aivorihi/palaveri, jossa kehittämistyöryhmän kesken työstettiin oppivan organisaation periaatteita seuraorganisaatioon soveltuviksi. Palaverin lopputuloksena oli malli, jossa perustetaan ohjausryhmät, eli tiimit, vastaamaan kehittämistoiminnasta käynnissä olleen Tähtiseura-laatuauditointiprosessin teemojen mukaisten aihealueiden pohjalta. Ohjausryhmien perustamisen tarkoituksena on tukea johtokuntaa seuran päätöksenteossa ja ohjata seuran kehittämisprosesseja. Ohjausryhmien perustamisen yhteydessä huomattiin, että seuran johtamisen malli vaatii päivittämistä, johon ohjausryhmien muodostamisen avulla voidaan rakentaa uudenlainen tapa johtaa seuraorganisaatiota. Lähdettiin työstämään, miten johtamisjärjestelmää voitaisiin kehittää kehittämistyön yhteydessä. Johtamistapojen arvioinnin tuotoksena luotiin johtamistavoitteet sekä perusteltiin miten oppivan organisaation periaatteet näkyvät seuran toiminnassa.

Ohjausryhmien perustamisen ja niiden tehtävien selkeyttämisen jälkeen seuran viestintästrategia ja päivittäisviestinnän suunnitelma päivittyi ajantasaiseksi. Viestinnän nähdään olevan merkittävä osa seuran johtamista ja sen päivittämiseksi tehtiin selkeyttäviä toimenpiteitä, jotta voidaan tietää, kuka viestii ja kenelle ja missä tilanteissa. Viestinnän merkitystä haluttiin korostaa myös tulevan prosessikuvauksen rakentamisessa.

Toukokuussa 2020 ohjausryhmien perustaminen perusteltiin johtokunnan kokouksessa ja hyväksyttiin osaksi kehittämisprosessia, jonka jälkeen alettiin työstämään prosessikuvauksen eri vaiheita ja sisältöjä. Kehittämisprosessin vaiheita luodessa

selkeytyi seuran palautejärjestelmät, joilla on toiminnan kehittämisen kannalta keskeinen osa seuran parantamista.

Kehittämisprosessin edetessä nousi esiin enenevässä määrin, että kehittämisprosessista halutaan enemmän kausittainen työkalu, joka toimisi ohjenuorana kausittaisen toimintasuunnitelman luomiselle ja edelliskauden toimintakertomuksen pohjaksi. Parhaimmillaan sen koettiin voivan olevan linjaus, joka ohjaisi johtokunnan toimintaa vuosikellon mukaisessa järjestyksessä.

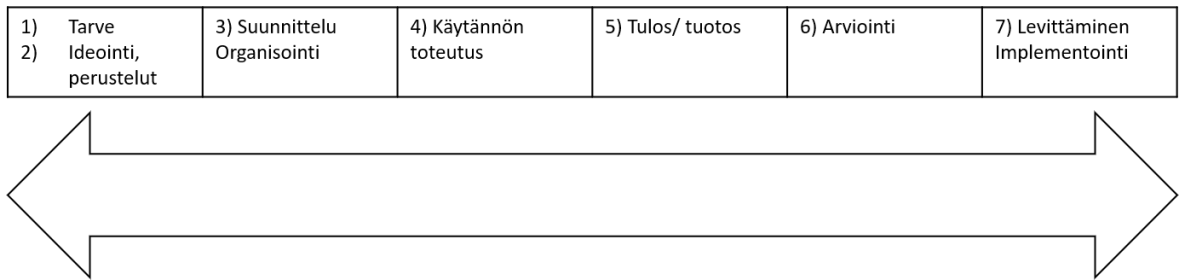
Kehittämistyötä ja sen tavoitetta esiteltiin Suomen Jääkiekkoliiton eteläisen alueen aluekoordinaattori Joni Leanderille, joka kannusti työn edistämistä Tähtiseurakriteeristöjen pohjalta. Leander oli mukana Tähtiseuraprosessissa ja yksi laatuauditoinnin tekijöistä. Häneltä saatiin kehoitus olla yhteydessä Suomen Olympiakomitean seuratoiminnan asiantuntija Eija Alajaan. Alajan kanssa käydyn keskustelun aikana (Zoom-keskustelu 27.8.2020) selvisi, että seuroille on kehitteillä verkkotyökalu Tähtiseura-palveluun, jota voidaan hyödyntää toiminnan arvioimisessa. Työkalun avulla seura onnistuu arvioimaan ja analysoimaan toimintaansa vuosittain ja nähtiin sen voivan auttaa pitkän- ja keskipitkän aikavälin kehittämisen seurannassa.

Lokakuussa 2020 johtokunnan kokouksessa esiteltiin ja käsiteltiin seuran kehittämisen prosessikuvausta, jollaisena se saataisiin lopulliseen käyttöön kauden 2020-2021 alkaessa. Kokouksen jälkeen nousi esiin vielä ajatus seuran aloitelaatikon avaamisesta, jonne kuka tahansa voisi tehdä aloitteen kehittämistoiminnasta. Aloitelaatikon avaamisen nähtiin olevan hyvä lisä edistämään avoimuutta ja vuorovaikutuksellisuutta seurassa.

Loka-marraskuussa 2020 prosessikuvauksen lopullinen muoto hahmottui ja sen tueksi syntyi johtamistavoitteet, joita ohjaavat oppivan organisaation periaatteet, seuran palautejärjestelmät sekä päivitetty viestintästrategia ja päivittäisviestinnän suunnitelma. Kokonaisvaltaisen prosessikuvauksen nähtiin olevan soveltuva mahdollistamaan lyhyen-, keskipitkän-, ja pitkän aikavälin seuran kehittämisen, prosessin kaikki vaiheet huomioiden.

## **6.2 Työn menetelmät**

Tämä työelämän kehittämistyö on noudattanut kehittämisprosessin menetelmiä ja perustuu pääosin konstruktivistiseen malliin, joka etenee lineaarisesti kuvion 10 mukaan. Salosen ym. (2017, 52) mukaan vaiheet eivät kuitenkaan aina etene näin lineaarisesti vaan voivat linkittyä toisiinsa tai olla päällekkäin toisiinsa nähden. Tässä työssä vaiheet olivat jatkuvasti päällekkäisiä ja linkittyivät vahvasti toisiinsa.



Kuvio 10. Kehittämistoiminnan lineaarinen eteneminen mukailleen Salonen ym. (2017, 52).

Kehittämistyössä on mukailtu myös monelta osin työn lopputuloksen mukaista prosessikuvausta (kuvio 13), josta on saatu kokeilemalla uusia kokemuksia ja palautetta sen toimivuudesta. Työssä on myös osallistutettu työn aikana muodostettua johtamisen ja hallinnon ohjausryhmää ideointiin ja prosessin luomiseen.

Kehittämistyön aikana on hyödynnetty havainnointia, ideointipalavereita ja aivoriihiä, jotka ovat toteutuneet yhdessä sekä työn kohteena olevan organisaation että sen ulkopuolisten asiantuntijatahojen kanssa. Lisäksi on benchmarkattu erilaisten organisaatioiden toimintatapoja- ja menetelmiä sekä kyseenalaistettu omia malleja.

Kehittämistyö on toteutettu tiiviissä yhteistyössä työn tilaajan, eli seuran (Kiekko-Nikkarit ry) kanssa. Keskeisimpiä henkilöitä työn edistämiseksi ovat olleet seuran puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja.

## **7 Oppiva urheiluseuraorganisaatio**

Tässä kehittämistyössä luotiin Kiekko-Nikkarit ry:lle toiminnan jatkuvan parantamisen prosessikuvaus, joka mukailee oppivan organisaation oppeja ja malleja.

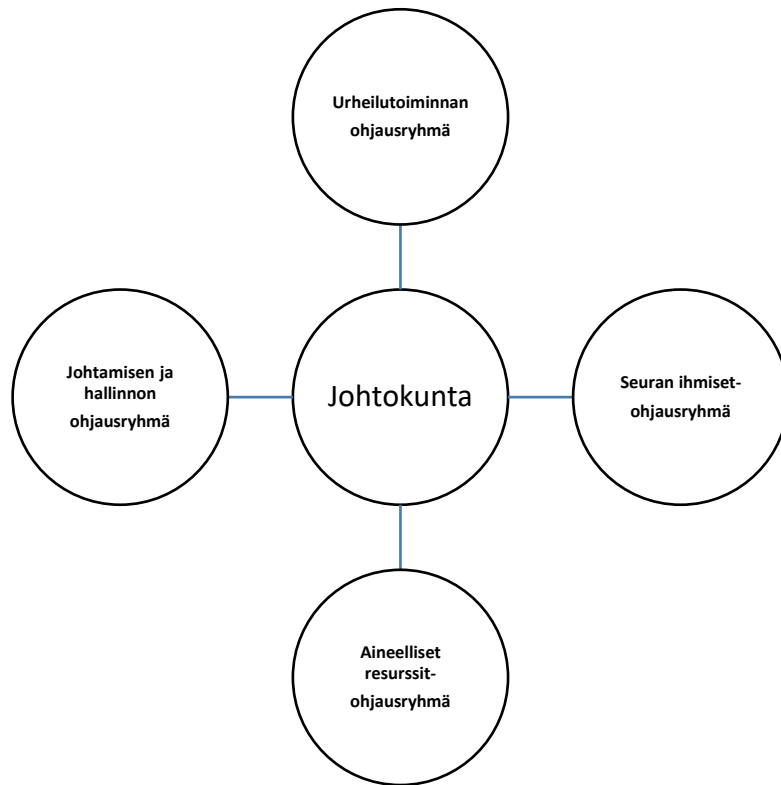
Prosessikuvauksen tarkoituksena on selkeyttää ja ohjata seuran tapaa toimia kohti kestävämpää, oppivampaa ja älykkäämpää organisaatiota, jossa oppiminen olisi myös ketterää. Kehittämistyön tuotoksena seurassa muodostettiin ohjausryhmät, joiden tehtävänä on mahdollistaa seuratoiminnan jatkuvaa parannusta. Ohjausryhmät tukevat johtokunnan työskentelyä ja niiden merkitys prosessissa on keskeinen.

Prosessikuvauksen ympärille rakentuivat toimintatavat, joiden avulla prosessi etenee sekä perusteltiin miten oppivan organisaation periaatteet seurassa toteutuvat. Lisäksi luotiin johtamistavoitteet organisaation oppimisen tueksi, päivitettiin seuran viestintästrategia ja päivittäisviestintäsuunnitelma sekä, muodostettiin koonti seuran käyttämistä palautejärjestelmistä. Tämä kokonaisuus on kehitetty ohjaamaan organisaation jatkuvaa parantamistyötä sekä toimintakulttuurin edistämistä.

### **7.1 Ohjausryhmät toimijoiden ja kehittämisen tukena**

Hyvän hallinnon suositus (Allianssi ry ym. 2015) tarjoaa valiokuntien muodostamista vaihtoehtona valmistelevaan päätöksentekoa johtokunnalle. Suosituksessa tuodaan esiin jäsenten tai hallituksen mahdollisuutta muodostaa valiokuntia päätöksenteon tueksi, kuitenkin jäsenten antamasta päätösvaltaansa valiokunnille. Suositus ehdottaa, että huomion arvoista olisi varmistaa valiokunnissa vallitsevan mahdollisimman laaja asiantuntevuus.

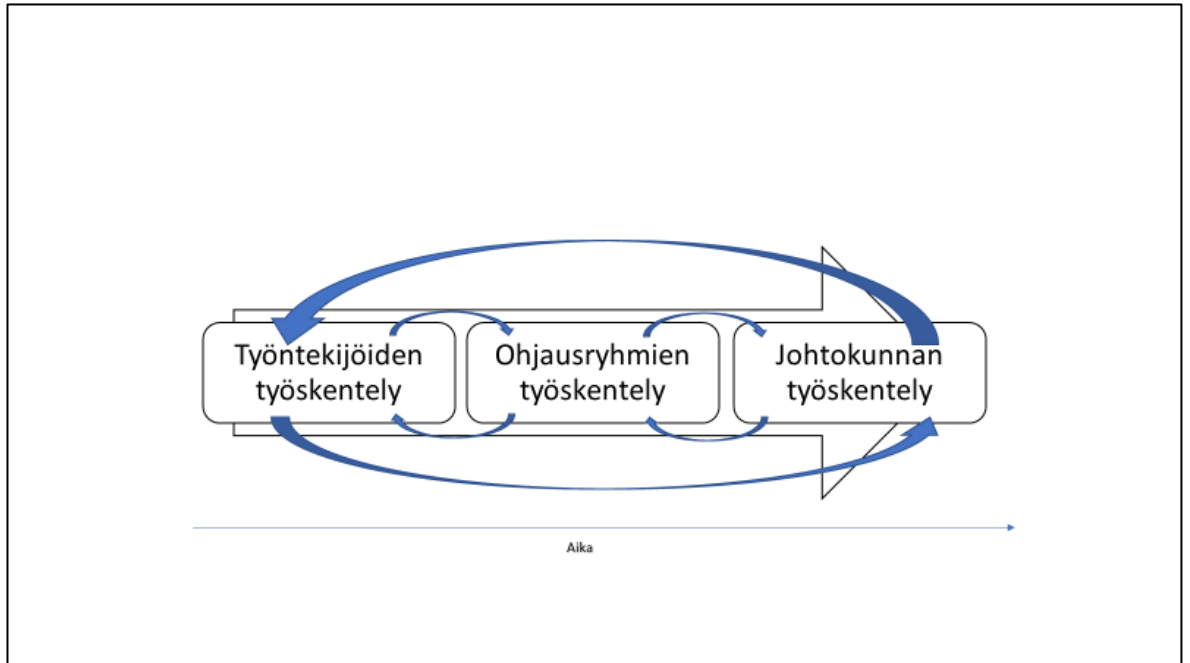
Hyvän tiimin lähtökohta on tiimin tehtävä. Ketterästi oppivassa tiimissä vallitsee tiimin yhteinen älykkyys pelkän yksilön älykkyuden sijaan ja voi olla paljon enemmän kuin tiimin jäsenten älykkyysien summa. Hyvän tiimin tunnuspiirteitä ovat jäsenten vuorovaikutustaidot ja empatia toisiaan kohtaan, kyky kohdata toisensa aidosti ja innostavat toisiaan, kyky hakea tietoa tiimin ulkopuolelta ja jakaa sitä muun tiimin kanssa, hyvä synergia, kykyä viedä päätöksensä tehokkaasti käytäntöön. (Ojala 2018, 138-142)



Kuvio 11. Ohjausryhmät johtokunnan tukena Kiekko-Nikkarit ry:ssä.

Seuran johtokunnan (hallitus) päätöksenteon tueksi on muodostettu ohjausryhmät (valiokunnat) kuvion 11 osoittamalla tavalla. Ohjausryhmiä on yhteensä viisi, joista neljä on oman seuran sisäistä, jotka ovat jaettu Tähtiseura-ohjelman mukaisten osa-aluejaotteluihin perustuen, joita ovat; hallinto ja johtaminen, urheilutoiminta, seuran ihmiset sekä aineelliset resurssit. Viides ohjausryhmä on tiiviin seurayhteistyötoiminnan oma tiimi, jonka tavoitteena on oman lajin urheilutoiminnan parantaminen seurayhteistyön toimintaympäristössä. Jokaisella ohjausryhmällä on oma puheenjohtajansa. Ohjausryhmät analysoivat toimintaa oman aihepiirin näkökulmasta, suunnittelevat tulevaa, tarttuvat ajankohtaisiin aiheisiin, tukevat työntekijöiden työtä sekä vastaavat seuran kehittämisestä.

Ohjausryhmillä eli tiimeillä on keskeinen rooli seuran kehittämisessä. Jokaisella ohjausryhmällä on tehtävä oman aihealueensa parissa. Ohjausryhmät tukevat yksilöiden, eli työntekijöiden, työskentelyä ja pyrkivät ideoimaan ja kehittämään ratkaisuja erilaisia järjestelmiä hyödyntäen. Ohjausryhmät jakavat tietoutta ja valmistelevat asioita johtokunnan päätöksenteon tueksi. Johtokunta voi tarvittaessa palauttaa valmistelutyön takaisin ohjausryhmille ja työntekijöille, jos päätöksenteon nähdään tarvitsevan lisää tietoa taakseen. Jatkuvan parantamisen prosessissa vuorovaikutus on ketterää työntekijöiden, ohjausryhmien ja johtokunnan välillä kuvion 12 osoittamalla tavalla.

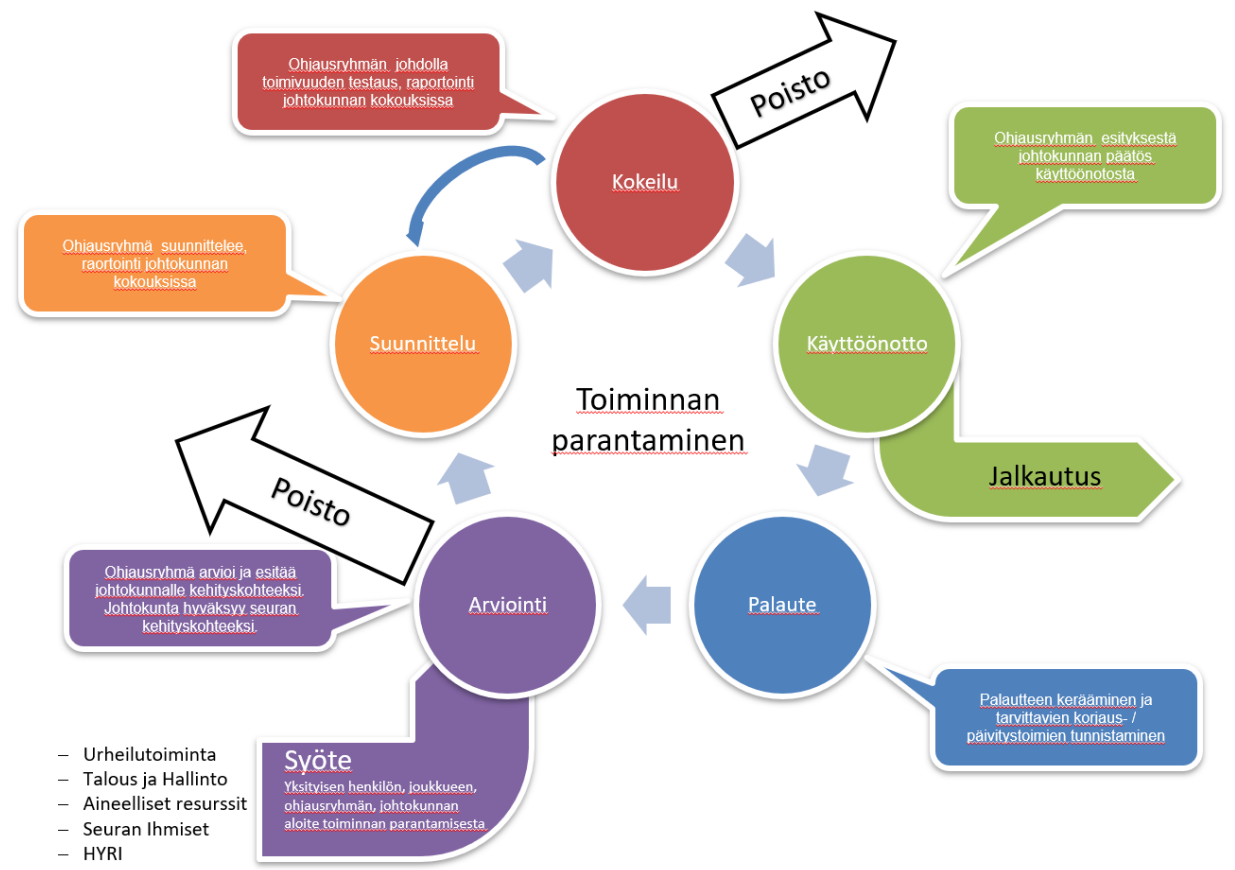


Kuvio 12. Seuran kehittämisen vuorovaikutusprosessi Kiekko-Nikkareissa.

## 7.2 Jatkuvan parantamisen ja oppimisen prosessi

Seuran kehittämisprosessi on jatkuva oppimisen kehä, jota noudattamalla toteutetaan lyhyen-, keskipitkän-, ja pitkän aikavälin kehittämistä. Kehittämisprosessi on yhdistyksen strateginen valinta, jonka tavoitteena on laadukkaan seuratoiminnan turvaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Kiekko-Nikkarit ry noudattaa oppivan organisaation periaatteita kehittämisprosessin toteuttamisessa.

Kiekko-Nikkarit ry:n jatkuvan parantamisen prosessi mukailee oppivan organisaation oppimistaitoja ja rakentaa johtamistavoitteensa niiden mukaisesti (taulukko 3). Lisäksi esitetään (taulukko 4), miten seurassa käytännössä toteutetaan oppivan organisaation periaatteita. Oppimistaidot ovat ohjenuora organisaation toimintakulttuurille ja niitä johtamistavoitteiden mukaan johtamalla pyritään lisäämään sitoutuneisuutta, yhteisöllisyyttä ja viihtyvyyttä koko jäsenistössä. Tavoitteena on koko organisaation oppiminen.



Kuvio 13. Jatkuvan toiminnan parantamisen prosessikuvaus Kiekko-Nikkarit ry:ssä.

Seuran kehittäminen alkaa aikaisemman toiminnan tai uuden syötteen arvioimisesta. Syötteellä tarkoitetaan kehittämisideaa tai ajatusta. Ohjausryhmät arvioivat saadut aloitteet ja aikaisemman toiminnan palautteet sekä tekee esityksen johtokunnalle kehittämiskohteista. Johtokunta hyväksyy tai hylkää ohjausryhmän esitykset.

Johtokunnan hyväksymät kehityskohteet palautuvat ohjausryhmien suunnitteluun, joista raportoidaan johtokunnan kokouksissa. Ohjausryhmien johdolla suunnitelmia testataan käytännössä ja arvioidaan toiminnan kannattavuutta. Kannattava toimenpide viedään johtokunnan hyväksyttäväksi, kannattamaton toiminta ohjataan jatkosuunnitteluun tai poistetaan käytöstä kokonaan.

Omasta toiminnasta kerätään palautetta säännöllisesti seuran palautejärjestelmiä (taulukko 5) hyödyntäen.

Jatkuvan kehittämisen kehän tueksi oppivan organisaation oppimistaitoihin on suhteutettu keskeisimmät johtamistavoitteet (taulukko 3), jotka oleellisesti määrittelevät seuran toimintatapoja. Lisäksi on esitetty miten oppivan organisaation periaatteet näkyvät seuran toiminnassa käytännössä (taulukko 4).

<b>Oppimistaito</b>	<b>Keskeisin johtamistavoite</b>
Henkilökohtainen kasvu	Oppimiskulttuurin kehittäminen, Johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen kannustaminen, Osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen
Mielen mallit	Vuorovaikutuksen edistäminen, Vision konkretisointi, Oppimiskulttuurin kehittäminen, Tunnelman nostaminen ja ihmisen innostaminen
Yhteinen visio	Vuorovaikutuksen edistäminen, Tavoitteista sopiminen ja niitä vastaavien tulosten valvominen, Huomion kohdentaminen ja työn merkityksen korostaminen, Vision konkretisointi, Kokonaisuudesta vastaaminen
Tiimioppiminen	Vuorovaikutuksen edistäminen, Tunnelman nostaminen ja ihmisen innostaminen
Systeemiajattelu	Vision konkretisointi, Kokonaisuudesta vastaaminen, Tavoitteista sopiminen ja niitä vastaavien tulosten valvominen, Palautteen antaminen ja saaminen, Vuorovaikutuksen edistäminen, Osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen, Huomion kohdentaminen ja työn merkityksen korostaminen
Dialogi	Vuorovaikutuksen edistäminen, Osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen
Strateginen oppiminen	Vision konkretisointi, Kokonaisuudesta vastaaminen, Tavoitteista sopiminen ja niitä vastaavien tulosten valvominen, Palautteen antaminen ja saaminen, Vuorovaikutuksen edistäminen, Osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen, Huomion kohdentaminen ja työn merkityksen korostaminen
Palauttejärjestelmät	Palautteen antaminen ja saaminen, Palkitseminen, Vuorovaikutuksen edistäminen
Tietojärjestelmät	Vuorovaikutuksen edistäminen, Osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen
Tiedon jakaminen	Näkyvillä tekeminen ja roolimallina oleminen. Vuorovaikutuksen edistäminen, Osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen

Taulukko 3. Johtamisen tavoitteet suhteessa oppivan organisaation oppimistaitoihin Kiekko-Nikkareissa mukailten Sengen (1990) ja Sydänmaanlakan (2012) oppeja.

Oppimistaito	Miten toiminta näkyy seurassa?
Henkilökohtainen kasvu	Vastuun jakaminen, Sitouttaminen ja kannustaminen oppimaan, Koulutuksien järjestäminen ja niihin ohjaaminen, Mentoroinnin mahdollistaminen.
Mielen mallit	Säännölliset vuosikelloon kirjatut kehityspalaverit, Mentoroinnin mahdollistaminen, Viestintästrategian ja päivittäisviestinnän hyödyntäminen.
Yhteinen visio	Osallistuttamisen, vastuuttamisen ja sitouttamisen kautta avoimen dialogi-ilmapiirin luominen, Viestintästrategian ja päivittäisviestinnän hyödyntäminen.
Tiimioppiminen	Ohjausryhmätyöskentelyn kautta kokonaisvaltaisen asiantuntijuuden lisääminen seurassa.
Systeemiajattelu	Seuran jatkuvan kehittämisen malli, joka pohjautuu seuran vuosikelloon ja ohjaa seuran strategia- ja suunnittelutyötä.
Dialogi	Dialogisen ilmapiirin kehittäminen ohjausryhmätyöskentelyn avulla nykyaikaisia tieto- ja viestintäjärjestelmiä hyödyntäen.
Strateginen oppiminen	Toiminnan kehittäminen ohjausryhmien kautta, joiden aikataulutusta ja valvontaa johtaa johtokunta.
Palauttejärjestelmät	Coach Tools, Erilliset kyselyt (Olympiakomitean pohjat), Tähtiseuratyökalut ('vuositsekki', laatuauditointi), Palaverit, Mentorointi, Kehityskeskustelut
Tietojärjestelmät	Käytössä olevat tietojärjestelmät: Tähtiseurapalvelu (seuran kehittämisen polku), Microsoft Teams (johtokunnan, työntekijöiden ja ohjausryhmien työskentelyalusta), MyClub (jäsenrekisteri), Coach Tools (urheilutoiminnan tiedon jakamis- ja palautteenkeruujärjestelmä), Aloitelaatikko
Tiedon jakaminen	Tiedon jakamisessa hyödynnetään avoimen dialogin periaatteita ja viestintää tukevia tietojärjestelmiä; Tähtiseurapalvelu, Microsoft Teams, MyClub, Coach Tools, Aloitelaatikko + Viestintästrategian ja päivittäisviestinnän hyödyntäminen.

Taulukko 4. Oppimistaidot Kiekko-Nikkarien toiminnassa mukailten Sengen (1990), Otalan (2018) ja Sydänmaanlakan (2012) oppeja.

### 7.2.1 Palautteen kerääminen ja arviointi

Oppimisprosessin perusmallissa arviointi on kokemusten keräämisen jälkeinen vaihe, jossa pyritään tuottamaan organisaatiolle ymmärrystä toiminnan toteutuksesta. Arviointi nähdään kriittisenä vaiheena oppimisen kannalta, mikä vaatii aikaa. Arviointivaiheessa toimintaa arvioidaan itse ja palautetta hankitaan muualta suorituksen parantamiseksi. (Sydänmaanlakka 2012, 75-76)

Otala (2018, 36) näkee palautteen olevan oppimisen edellytys ja sitä voi hankkia joko ulkopuolelta tai sitä voi oppia arvioimaan itse. Ilman palautetta on vaikea tietää ollaanko onnistuttu vai ei. Jos oppiminen on ketterää, tulee palaute suorituksen paranemisen, ratkaistun ongelman, uuden toiminnan, asian tai idean muodossa.

Kokemukselliseen oppimiseen liittyy myös abstrakti käsitteellistäminen, jolloin ajattelun tuotoksena syntyy uutta tietoa, jota voidaan käyttää kokemusten tulkinassa. Sisäistettyä tietoa tulisi voida soveltaa käytännössä ja sitä kokeillaan erilaisissa yhteyksissä, jolloin tieto voi laajentua ja syventyä. (Sydänmaanlakka 2012, 38-39)

Toimiva palautejärjestelmä tukee organisaation oppimista ja tällöin organisaatiolla on mahdollisuus uudistua jatkuvasti ja vastata tulevaisuuden haasteisiin. Hyvän palautekulttuurin nähdään koostuvan avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta, runsaasta kommunikoinnista, virheiden sallimisesta, hyvästä yhteishengestä, toisten tukemisesta ja jatkuvan oppimisen korostamisesta. On tärkeää, että palautetta saavat niin yksilöt, tiimit kuin koko organisaatiokin. Säännöllinen ja systemaattinen palaute on toiminnan parantamisen kannalta edellytettävää. (Sydänmaanlakka 2012, 66-67)

Palautetta kerätään palautejärjestelmien (taulukko 5) avulla toteutetusta toiminnasta. Arviointia tehdään palautteen ja ulkoa tulevan syötteen pohjalta. Palautteen keräämisellä pyritään tunnistamaan tarvittavat korjaus- ja päivittämistarpeet. Uusia ajatuksia ja ideoita, eli syötteitä, kerätään seuran aloitelaatikon avulla, johon kuka tahansa voi halutessaan tehdä aloitteen toiminnan parantamiseksi. Kiekko-Nikkareissa palautetta annetaan ja saadaan alhaalta ylöspäin sekä ylhäältä alaspäin, jolla halutaan mahdollistaa avoimuutta sekä tukea organisaation oppimista yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.

Palautteen saaja	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Palautteen antaja	Urheilijat, valmentajat, muut toimijat, vanhemmat	Urheilijat, valmentajat, muut toimijat, vanhemmat, johtokunta	Jäsenistö, Jääkiekkoliitto, Olympiakomitea
Palautteen sisältö	Suoriutuminen ja osaaminen	Toiminnan tehokkuus, suoriutuvuus, tyytyväisyys	Johtaminen & hallinto, urheilutoiminta, seuran ihmiset, aineelliset resurssit
Käytettävät työkalut	Coach Tools, kehityskeskustelut, mentorointi	Coach Tools, erilliset kyselyt (Olympiakomitean pohjat), palaverit, mentorointi, aloitelaatikko	Coach Tools, erilliset kyselyt (Olympiakomitean pohjat), Tähtiseuratyökalut ('vuositsekki', laatuauditointi), palaverit, mentorointi, aloitelaatikko

Taulukko 5. Kiekko-Nikkarit ry:n palautejärjestelmä mukaillen Sydänmaanlakka (2012, 65) taulukkoa.

### 7.2.2 Dokumentointi ja viestintä

Sydänmaanlakka (2012, 39) näkee kokeilemisen tärkeänä osana organisaation oppimisprosessia ja dokumentoida oppimista tietokantaan, josta tieto olisi löydettävissä. Kiekko-Nikkarit ry:ssä kehittämisprosessin tietokantana toimii Tähtiseura-palvelu, johon tietoa kerätään ja kirjataan ajantasaisesti. Tähtiseurapalvelun avulla tietoa hallinnoidaan, jotta se olisi tallessa ja helposti saatavilla. Palveluun tieto jää elämään eikä poistu toiminnassa mukana olleiden henkilöiden vaihtuessa. Palvelun avulla voidaan arvioida, miten kehittyminen on toteutunut aiemmin ja voidaan asettaa tavoitteita tulevaisuuteen.

Koska seuran kehittämisen prosessi on monivaiheinen ja linkittyy vahvasti vuorovaikuttamiseen, tulee viestinnän olla avointa ja mutkatonta. Viestinnän tulee kiertää yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasolla ketterästi ja johdonmukaisesti. Näihin haasteisiin seuran kehittämisprosessissa vastataan viestintästrategian (Juholin 2017, 73) pohjaa hyödyntäen, jonka avulla tiedetään, kuka viestii ja kenelle sekä ymmärretään ja sisäistetään, miten viestinnän prosessi kulkee kehittämisprosessin rinnalla. Seuran viestintästrategia (taulukko 6) linjaa seuran viestintää ja viestintäsuunnitelma (Liite 5) päivittäisviestinnän kulkua. Viestinnän ei tulisi olla itseisarvo vaan sen tulisi kiinnittyä Juholinin (2017, 112) mukaan koko organisaation strategiaan.

MITÄ MÄÄRITELLÄÄN?	MIHIN TIEToon PERUSTUU, MITÄ SISÄLTÄÄ?
Johdanto:  Organisaatiotason tausta ja lähtökohdat	Jokaiselle jotain –Kiekkoa kaikille. Lähtökohtana on lapsi ja nuori, pelaaja on kaiken toiminnan keskiössä. Osaava ja monipuolinen toiminta. Avoimuus ja rehellisyys.  Vastuuntunto ja yritteliäisyys. Yksilöllisyys ja sosiaalisuus
1. Viestinnän lähtökohdat strategiakaudelle	Kiekko-Nikkarit-toiminta + HYRI-toiminta + muut yhteistyöseurat. Viestinnän sujuvuus eri ohjausryhmien välillä (Nikkarit ohjausryhmät, HYRI-ohjausryhmä). Viestintäketju johtokunta-ohjausryhmät-työntekijät-toimijat-jäsenet. Urheilutoimen työntekijöiden toimenkuvat sidottu ikäryhmiin (urheiluasioiden tiedotusvastuu), toiminnanjohtajan ja toimistosihteerin koko jäsenistöön (hallinnollisten asioiden tiedotusvastuu).
2. Viestinnän strategiset tavoitteet ja mittarit	Viestinnän strateginen tavoite on lisätä yhteisöllisyyttä, lisätä kuulumisen tunnetta ja mahdollistaa mahdollisimman hyvä toimintaympäristö.  <b>Selkeät mittarit kehitteillä.</b>
3. Viestinnän periaatteet tai arvot	Viestinnällä tulee edesauttaa seuran positiivista kuvaa ja auttaa tuomaan toiminnan laatua esiin. Viestinnän tulee olla todenmukaista ja selkeää. Viestinnällä halutaan tuoda liikunnan ja urheilun asemaa esiin ja korostaa niiden tärkeyttä sekä edesauttaa edellä mainittujen asioiden huomioimista päätöksenteossa.
4. Sidosryhmät	Sidosryhmiä ovat yhteistyöseurat, kaupunki (?) ja muut yhteistyötahot.
5. Erilaiset julkisuudet ja omat mediat	Sosiaalinen media (facebook, instagram) sekä seuran nettisivut. Muut mahdolliset julkaisut kuten lehtiset tai flyerit (?). Paikallislehti, oma palsta?
6. Viestinnän sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt	Seuran arvojen tuominen näkyviin seuramateriaaleissa, medioissa ja puheissa.
7. Vastuut ja organisointi	Vastuut ja organisointi organisaatiokaavion mukainen ja toimenkuviin sidottu. Tarkempi ohjeistus viestintäsuunnitelmassa.
8. Resurssit	Ihmisten kohdentaminen oikeille paikoille. Osaamisen hyödyntäminen. Oppilaitosyhteistyö. Yritysyhteistyö.
Erillisohjeet ja prosessinkuvaukset tarpeen mukaan  Lait ja eettiset ohjeet	

Taulukko 6. Kiekko-Nikkarit ry:n viestintästrategia mukailen Juholinin (2017, 73) viestintästrategian pohjaa.

Kiekko-Nikkarit ry:n johtamisessa tärkeinä työkaluina on seuran viestintästrategia (taulukko 6) ja päivittäisviestinnän suunnitelma (liite 6), joiden avulla järjestelmällisesti ohjataan kehittämistoiminnan suuntaa sekä viestitään selkeästi tavoitteiden ja arvojen mukaisesti.

### **7.3 Lyhyen aikavälin kehittämisen toteuttaminen Kiekko-Nikkareissa**

Lyhyen aikavälin toiminnan parantaminen Kiekko-Nikkarit ry:ssä noudattaa kuvion 15 mukaista prosessia. Lyhyen aikavälin kehittämisen keskeisenä työkaluna toimii seuran aloitelaatikko. Aloitelaatikkoon voi kuka tahansa tehdä aloitteen, eli syötteen, joka ohjataan aihealuetta vastaavan ohjausryhmän käsiteltäväksi. Ohjausryhmä analysoi aloitteen laadun ja arvioi sen toteuttamiskelpoisuuden ja kannattavuuden, jonka jälkeen kehittämisprosessi etenee kuvion 15 osoittamalla tavalla.

Aloitteen kautta tehtävä toiminnan kehittäminen on nopea ja ketterä tapa toteuttaa toiminnan parantamista. Sen avulla saadaan jäsenistön ajatukset tehokkaasti esiin ja mahdollinen piilossa oleva asiantuntevuus koko yhteisön hyödyksi. Aloitelaatikon avulla lisätään avoimuutta ja vuorovaikutuksellisuutta sekä kannustetaan mahdollisuuteen vaikuttaa seuran toimintaan. Näillä toimenpiteillä halutaan edistää yhteisöllisyyden ja kuuluvuuden tunnetta.

Aloitelaatikko on luotu auttamaan arkityöskentelyä ja jäsentämään seuran jäsenistössä syntyviä ideoita sekä madaltamaan kynnystä uusien ideoiden esiintuomisessa. Seura toteuttaa edelleen lyhyen aikavälin kehittämistyötä myös nopealla reagoinnilla, jos sen katsotaan olevan tarpeellista. Nopealla reagoinnilla tarkoitetaan arjessa esiintyvää välitöntä kehittämistarvetta. Nopean reagoinnin kehittämistoimenpiteissä ei katsota tarpeelliseksi aina käyttää koko kehittämisprosessia, vaan päätös voidaan tehdä työntekijöiden tai muun vastuussa olevan toimijan toimesta, jos heillä on siihen johtokunnan myöntämä valtuutus.

### **7.4 Keskipitkän aikavälin kehittämisen toteuttaminen Kiekko-Nikkareissa**

Keskipitkällä aikavälillä tarkoitetaan tässä työssä yhden toimintakauden mittaista aikaa. Keskipitkän aikavälin kehittäminen pohjautuu toiminnan vuosittaiseen arviointiin, jotka toteutetaan ohjausryhmien johdolla. Arvioinnissa keskitytään aiemman toiminnan arvioimiseen sekä käytössä olleiden toimintojen jatkokehittämisen mahdollisuuksiin.

Keskipitkän aikavälin kehittämisen toteuttaminen on tulevan toimintakauden toimintasuunnitelman ydin, jolla pyritään ohjaamaan toimintaa kohti pidemmän aikavälin tavoitteita.

Toimintakausittaisen arvioinnin pohjana toimii Tähtiseurapalvelun 'vuositsekki'-työkalu, jonka avulla tarkastellaan seuran toimintaa keskipitkän aikavälin tavoitteisiin verraten. Vuosittainen arvioinnin avulla mitataan missä mennään pitkän aikavälin tavoitteisiin nähden. Vuositsekki-työkalun tueksi hyödynnetään seuran palautejärjestelmiä, joihin saatu tieto arvioidaan ohjausryhmien toimesta. Arvioinnin ja vuositsekin johtopäätöksistä saadaan raamit uuden kauden toimintasuunnitelmalle.

Keskipitkän aikavälin kehittämisen hyötynä pidetään sen toimivuutta arvioida omaa toimintaa järjestelmällisesti. Keskipitkän aikavälin kehittäminen mukailee tässä kehittämistyössä esitettyä prosessikuvausta (kuvio 15), jossa ohjausryhmät arvioivat palautejärjestelmiä hyödyntäen aiempaa toimintaa sekä ottaa vastaan ulkoa tulleet aloitteet, eli syötteet, mukaan tulevan toimintakauden suunnitteluun.

## **7.5 Pitkän aikavälin kehittämisen toteuttaminen Kiekko-Nikkareissa**

Pitkällä aikavälillä tarkoitetaan tässä prosessissa kolmen vuoden ajanjaksoa, joka on Tähtiseuraprosessin laatuauditointiväli. Noin kolmen vuoden välein tehtävä seurojen laatuauditointi arvioi seuran sen hetkistä nykytilaa. Tälle aikavälille seura tekee pitkän aikavälin tavoitteen asettelun, joiden arviointiajankohta on laatuauditoinnin yhteydessä.

Pitkän aikavälin kehittäminen toteutetaan Kiekko-Nikkareissa prosessikuvauksen (kuvio 15) mukaisesti asiaankuuluvia työkaluja hyödyntäen. Seuran nykytilan kartoitukseen käytetään jäsenkyselyitä, Tähtiseura-työkaluja, aloitelaatikkoa ja muita tarkoitukseen sopivia palautejärjestelmiä. Ohjausryhmät arvioivat palautteen keruun jälkeen kehittämistarpeet ja esittää johtokunnalle kehittämiskohteet. Johtokunta hyväksyy tai palauttaa esitykset takaisin ohjausryhmien käsiteltäviksi. Johtokunnan hyväksynnän jälkeen ne etenevät suunnitteluvaiheeseen ja kokeiluun. Lopuksi ohjausryhmät esittävät johtokunnalle käyttöönottoa varten tehtävät toimenpiteet hyväksyttäväksi.

Käyttöön otettavat toiminnot jalkautetaan niihin kohdistuneiden suunnitelmien mukaisesti. Lyhyen- ja keskipitkän aikavälin kehittämisprosesseissa arvioidaan myös pitkän aikavälin kehittymistä ja tavoitteiden toteutumista.

Pitkän aikavälin kehittäminen voidaan nähdä organisaation strategiatyönä. Strategian laatiminen kehittämistyön prosessikuvauksen mukaisesti osallistuttaa jäsenistöä, jakaa vastuuta ja sitouttaa toimijoita yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

## 8 Pohdinta

Kehittämistyön lopputuloksena luotiin Kiekko-Nikkarit ry:lle jatkuvan toiminnan parantamisen prosessikuvaus, joka mukailee oppivan organisaation oppeja ja malleja. Prosessikuvauksen ympärille rakentui toimintatavat, joiden mukaan prosessi etenee sekä perusteltiin miten oppivan organisaation periaatteet seurassa toteutuvat. Lisäksi luotiin johtamistavoitteet organisaation oppimisen tueksi, päivitettiin seuran viestintästrategia ja päivittäisviestintäsuunnitelma sekä, muodostettiin koonti seuran käyttämistä palautejärjestelmistä. Tässä työssä perustelun pohjana toimi ns. vetoketjumalli, jossa ensin on tuotu esiin yleisiä malleja, jonka perään on kuvattu Kiekko-Nikkareiden tapa toteuttaa toiminnan kehittämistä.

Kehittämistyön aiheen valinnan aikana nähtiin kohteena olevan seuran tarve luoda jatkuvan parantamisen kuvaus, jota noudattamalla seura kehittää toimintaansa järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti. Seurassa oli ollut ennen aiheen valintaa Tähtiseura-laatuauditointiprosessi, jonka lopputuloksena oli ansaittu tähtimerkki laadukkaan lasten ja nuorten toiminnan järjestämisestä. Haluttiin, että seuran kehittäminen jatkuisi myös laatuauditoinnin jälkeen ja seura kykenisi jatkuvasti oppimaan. Jatkuvan oppimisen tavoittelun yhtenä tärkeimpänä oli pohtia miten jäsenistön äänen saisi paremmin kuuluviin ja siellä olevan tiedon sekä osaamisen hyödynnettyä koko yhteisön hyväksi.

Sydänmaanlakan (2012, 286-287) mukaan organisaation oppiminen on kykyä uudistua ja valmiutta hankkia uutta osaamista sekä hyödyntää sitä. Suunnitteluvaiheessa haluttiin päästä selvittämään, voisiko urheiluseura olla oppiva organisaatio. Oppivan organisaation periaatteista haettiin vaikutteita yritysmaailmasta ja muista urheiluseuroista, huomaten ettei seuroissa vastaavaa mallia tuntunut olevan. Benchmarkkaamisen avulla yrityksistä löytyi käytänteitä, jotka voisivat soveltua myös urheiluseuran toimintaan. Kiekko-Nikkareille haluttiin tuottaa toimintamalli, jossa organisaatiossa voitaisiin oppia ja kehittyä jatkuvan kehän osoittamalla tavalla. Suunnittelussa huomattiin myös nykyisen oman toimintamallin kaipaavan päivittämistä, jonka seurauksena tarkasteltiin, voitaisiinko koko organisaation johtamistapaa uudistaa.

Johtamistavan uudistamisessa päädyttiin perustamaan ohjausryhmiä, eli tiimejä, joiden vastuulla olisi Tähtiseuraprosessiin suhteutettujen aihealueiden kehittäminen seurassa. Ohjausryhmätyöskentelyn hyötynä on vastuun jakaminen laajemmalle ja sen mahdollistama osallistuttaminen voisi sitouttaa jäseniä paremmin yhdistyksen toimintaan. Kehittämisprosessissa käytyjen keskustelujen pohjalta saatiin johtopäätös, joka tukee ohjausryhmätyöskentelyn mallia.

Johtamisen kehittämistä mietittäessä nähtiin tarpeellisiksi tehdä toimenpiteitä organisaation viestinnän edistämiseksi. Viestinnällä nähtiin olevan vaikutuksia johtamistehokkuuteen ja seuran jäsenten tyytyväisyyteen, jonka tuloksena seuralle rakentui päivitetty viestintästrategia ja päivittäisviestinnän suunnitelma. Viestinnän organisoinnilla pyritään selkeyttämään seuran toimintatapoja ja varmistamaan viestin kulkeminen oikeita väyliä pitkin organisaatiolta yksilölle ja yksilöltä organisaatiolle. Lisäksi nähtiin, ettei seura voi kehittää toimintaansa, jos se ei saa palautetta toiminnastaan. Palautejärjestelmien uudelleen organisointi sai uuden muodon, jonka ansioista saatu palaute on selkeämmin hyödynnettävissä. Palautteen keräämisessä on pyritty huomioimaan, että palautetta saadaan sekä ylhäältä että alhaalta päin.

Kehittämistyö keskittyi aluksi pitkän tähtäimen kehittämiseen ja paljon laatuauditointien ympärille. Myöhemmin ymmärrettiin tarve säännöllisemmälle kehittämistarpeelle, joka jaksottuisi yhden toimintakauden ympärille. Kausittaisen kehittämisen ajatukselle saatiin tukea Olympiakomitean seuratoiminnan asiantuntija Eija Alajalta, joka toi esiin Olympiakomitealta tulevan työkalu asian edistämiseksi. Nähtiin sen olevan hyödyllinen siksi, että kausittainen toiminnan arvioiminen ja kehityssuunnittelu mahdollistaisi paremman lopputuloksen myös laatuauditointivuotena. Kehittämistyön valmistumisen loppumetreillä saatiin seurassa ajatus vielä aloitelaatikon avaamisesta, johon kuka tahansa voisi jättää kehitysehdotuksia seuratoiminnan kehittämiseksi. Prosessin aikana saatiin lopulta aikaiseksi kolme erilaista tapaa hyödyntää valmistunutta prosessikuvausta; lyhyen-, keskipitkän-, ja pitkän aikavälin kehittäminen.

Prosessikuvaus on käsitelty seuran johtokunnassa, mutta tulevana haasteena voidaan nähdä tämän uudenlaisen toimintamallin jalkauttaminen ja sen omaksuminen keskeiseksi osaksi seuratoiminnan tulevaisuutta. Tulevaisuus tulee näyttämään voidaanko seuratoimintaa kehittää tämän työn lopputuloksena olevan mallin pohjalta vai tarvitseeko itse mallia kehittää toiminnan parantamisen turvaamiseksi. Tähtiseuraprosessin mukaiset neljä isoa kokonaisuutta (johtaminen ja hallinto, urheilutoiminta, aineelliset resurssit, sekä seuran ihmiset) vaativat tarkastelua voidaanko jokaista osa-aluetta kehittää samassa aikataulussa vai tarvitseeko niihin laatia omat erilliset prosessinsa. Miten esimerkiksi seuran ydintoiminnan, eli urheilutoiminnan, kehittäminen saadaan sidottua toimintasuunnitelmaan ja samalla linkittymään seuran talouteen, joka elää tilikauden mukaista sykliä. Tässä vaiheessa ei olla myöskään päästy vielä testaamaan vuositsekä käyttöä.

Toiminnan aikatauluttaminen organisaation omissa toiminnoissaan täytyy voida vastata oman lajin linjauksiin ja toimintasuunnitelmiin. Jääkiekkoseurassa tulee mukailta Suomen

Jääkiekkoliiton strategiaa, kilpailusääntöjä ja toimintakalenteria ja osata suhteuttaa toimintaansa niihin.

Oppivan organisaation käsitteet tarjoavat hyvin moniulotteisen ja kestävä tavan toimia, mutta vaatii organisaatiolta paljon perehtyneisyyttä ja laaja-alaista ymmärrystä niiden noudattamiseksi. Prosessin jalkauttaminen ja toteuttaminen vaatii sen parissa työskenteleviltä henkilöiltä paljon ja voidaan olettaa vähintään ensimmäisen vuoden olevan suuntaa antava. Prosessi vaatii sitoutumista ja vastuunottoa. Parhaimmillaan se tarjoaa systemaattisen ja tietopohjaisen tavan kehittää urheiluseuran toimintaa muuttuvassa maailmassa. Sen voidaan nähdä olevan toimintatapa, joka ohjaa seuran johtokunnan toimintaa lyhyen-, keskipitkän-, ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa sekä tarjoavan raamit toiminnan kivijalan, eli strategian, ja kausittaisen toimintasuunnitelman rakentamiseen, valvomiseen ja arvioimiseen.

Prosessikuvausta tehdessä voimistui ajatus tämän kehittämistyön noudattavan monelta osin työn lopputulosta mukailevaa prosessia. Työssä itsessään on hyödynnetty eri prosessivaiheita sekä niihin sidottuja toimintamalleja, joita seuran jatkuvaan kehittämiseen on mietitty. Seuran johtaminen tulisi saamaan uudenlaisen tavan toimia, jossa vastuuta jaetaan laajemmin, ja millä pyritään osallistuttamaan sekä sitouttamaan toimijoita tehokkaammin eri tehtäviin. Johtokunnan määrittelemien ohjausryhmien roolit tulevat kasvamaan, eikä organisaation kehittäminen nojaisi jatkossa liikaa palkattujen työntekijöiden harteille. Työntekijät saisivat edelleen olla mukana seuran kehittämisessä, mutta vetovastuu siirtyisi ohjausryhmille, jossa dialogin ja vapaan vuorovaikuttamisen avulla saataisiin laajempaa ymmärrystä toiminnan laadusta. Vastuuta kehittämisestä halutaan jakaa myös seuran muuhun jäsenistöön, joiden keskuudessa olevan tiedon ja osaamisen esiin kaivamiseen löydettiin keinoja.

Ohjausryhmien työskentelyyn tulee jatkossa panostaa. Jokaiseen tiimiin tulisi löytää tarpeeksi asiantuntevuutta, jotta päätöksenteolle ja toiminnan kehittymiselle saataisiin lisää vaikuttavuutta. Varsinkin toimintaprosessin alkuvaiheessa pätevien henkilöiden löytäminen voi olla haasteellista. Samoin tiimin toiminnan jalkauttaminen toimivaksi käytännöksi. Näihin haasteisiin pyritään löytämään ratkaisuja lähitulevaisuudessa.

Uuden prosessimallin kehittäminen tarjoaa myös toimintakulttuurin uudistumiselle mahdollisuuden. Jatkuvasti kehittyvä urheiluseura tarvitsee jatkuvasti uudistuvaa ajattelua ja kulttuurin, jossa palautetta uskalletaan antaa ja ottaa vastaan. Systemiajatteluun (Senge 1990, 6-11) peilaten tietyt raamit ja ohjeistukset, kuten viestintästrategia- ja suunnitelma sekä palautejärjestelmät tarjoavat selkärangan, johon voidaan turvautua

arjen haasteellisissa tilanteissa. Systeemiajattelua tukee myös koko kehittämisprosessin kuvaus, jonka jalkauttaminen on seuraava vaihe.

Organisaation johtamisen ja hallinnon kehittäminen on tärkeää, jotta urheiluseura voi paremmin keskittyä toteuttamaan ydintoimintaansa, eli urheilutoimintaa. Voidaan olettaa, että paremmin johdetussa organisaatiossa ihmiset voivat paremmin ja ovat tällöin myös tehokkaampia, sitoutuneempia ja motivoituneempia. Siksi organisaation oppimiseen tulisi jatkossakin panostaa.

Oppiva organisaatio on erittäin kokonaisvaltainen ja mahdollistava kokonaisuus, jonka periaatteita voidaan ajatella vaatimuksena nykypäivän organisaatiolle menestyäkseen. Prosessissa saatuja kokemuksia olisi hyvä kerätä ja dokumentoida ne. Kehittämistyön jatkeeksi sopii minkä tahansa aihealueen yksilöity prosessikuvaus, joka on aikataulutettu suhteessa organisaation vuosikelloon ja, jota ohjaa arvot, visio ja strategia.

Tähtiseuraohjelman verkkopalvelu tarjoaa kattavan alustan seuratoiminnan kehittämiseksi. Verkkopalveluun onnistutaan dokumentoimaan ajantasaisesti seuratoiminnan nykytilaa. Tieto on palvelun avulla koottuna yhdessä paikassa ja sen avulla tieto jää elämään, vaikka ihmiset seurassa vaihtuisivat. Palvelussa voidaan nähdä mitkä asiat vaativat kehittämistä perustuen Olympiakomitean luomiin kriteeristöihin. Dokumentoinnin avulla voidaan myös tarkastella ja arvioida aiempaa toimintaa, josta voidaan nähdä kehityshistoria. Jatkossa tulisi huolehtia seuran soveltuvien mittareiden luomisesta, käyttöönottamisesta ja seuraamisesta, joiden avulla seuratoiminnan kehittymistä onnistutaan tarkastelemaan kestävästi ja selkeästi.

Oppivan urheiluseuraorganisaation seuraava askel on ottaa kohti älykästä organisaatiota, joka on tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Älykkäässä urheiluseuraorganisaatiossa osattaisiin jatkuvasti uudistua ja ennakoida muutoksia, ja jossa uusiutuminen osattaisiin tehdä ilman kriisejä. Tämän kehittämistyön tuotoksena syntynyt prosessikuvaus ja sen ohessa syntyneet prosessia tukevat työkalut soveltuvat hyödynnettäväksi mille tahansa organisaatiolle, jotka haluavat toimintaansa kehittää. Tässä työssä syntynyt prosessikuvaus antaa mahdollisuuden organisaation lyhyen-, keskipitkän-, ja pitkän aikavälin kehittämiseksi sekä tarjoaa mahdollisuuden toiminnan jatkuvalla parantamiselle.

## Lähteet

Aarresola, O. 2019. Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. KIHUn julkaisusarja nro70.

[https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020\\_aar\\_tutkimuksi\\_sel29\\_73189.pdf](https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020_aar_tutkimuksi_sel29_73189.pdf)

Bärlund, A & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus: bisneksen uusi elinehto. Talentum. Helsinki.

Heikkala, J., Krook, P., Pekkarinen & Förbom, J. 2014. Näe, koe, tee. Yhdistysten strategiaopas. Kolmas lähde -hanke. Aldus. Lahti.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Infor. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto. 2020. Menetelmäpolkuja. Menetelmäpolku. Tutkimusstrategiat. Laadullinen tutkimus.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> Luettu 28.9.2020

Leinonen, S. 2019. Oppiva organisaatio ja itsensä johtaminen.

<https://valiente.fi/2019/01/26/oppiva-organisaatio-ja-itsensa-johtaminen/>. Luettu 20.8.2020

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.

Pusa, S., Aarresola, O. & Vihinen, T. 2020. Tähtiseura-ohjelman arviointi: Starttivaihe 2017-2019. KIHUn julkaisusarja nro73.

[https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020\\_pus\\_thtiseurao\\_sel30\\_49609.pdf](https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020_pus_thtiseurao_sel30_49609.pdf)

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T., Kinosh, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun AMK.

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf> Luettu 6.11.2020

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. Currency. New York.

Sumkin, T & Tuomi, L. 2013. Osaamisen ja työn johtaminen. SanomaPro.

Suomen Jääkiekkoliitto. 2018. Strategia. <http://finhockey.fi/index.php/info/strategia>. Luettu 21.8.2020

Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Valo Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry (nykyinen Olympiakomitea). 2015. <https://www.soste.fi/jarjestoapas/yhdistysten-hyva-hallintotapa-suositus/>

Suomen Olympiakomitea 2019. Auditointikäsikirja. Tähtiseura. [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/06/f9e9f323-auditointikasikirja\\_tahtiseura\\_paivitetty-25.6.2019.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/06/f9e9f323-auditointikasikirja_tahtiseura_paivitetty-25.6.2019.pdf) Luettu 25.9.2020

Suomen Olympiakomitea 2020. Seuratoiminta. Seuran johtaminen ja hallinto. Hallinto ja kehittäminen. Seuratoiminnan tsekkauslista. <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/seuran-johtaminen-ja-hallinto/hallinto-ja-kehittaminen/seuratoiminnan-tsekkauslista/> Luettu 28.5.2020.

Suomen Olympiakomitea. 2019. Seuratoiminnan malli. Kuva. [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/03/eca40189-seuratoiminnan-mallin\\_esittely\\_pitka-versio.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/03/eca40189-seuratoiminnan-mallin_esittely_pitka-versio.pdf). Luettu 21.8.2020

Suomen Olympiakomitea. 2017. Seuratoiminnan tulevaisuus -työkirja. [https://storage.googleapis.com/valo-production/2017/12/seuratoiminnan\\_tulevaisuus-tyokirja\\_lopullinen2017.pdf](https://storage.googleapis.com/valo-production/2017/12/seuratoiminnan_tulevaisuus-tyokirja_lopullinen2017.pdf) Luettu 30.9.2020

Suomen Olympiakomitea 2020. Seuratoiminta. Tähtiseurajat-Seurojen laatuohjelma. <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseurajat-seurojen-laatuohjelma/>

Suomen Olympiakomitea 2018. Seuratoiminta. Tähtiseurajat-Seurojen laatuohjelma. Laatutekijät. [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2018/09/tahtiseura-ohjelma\\_laatutekijat\\_laajaversio.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2018/09/tahtiseura-ohjelma_laatutekijat_laajaversio.pdf). Luettu 27.8.2020

Suomen Olympiakomitea. 2014. Urheiluseuran viestintäopas. [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2018/03/urheiluseuran\\_viestintaopas-1.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2018/03/urheiluseuran_viestintaopas-1.pdf). Luettu 17.8.2020

Suomen Valtioneuvoston kanslia. 2020. Kestävä kehitys. <https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>. Luettu 20.8.2020

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum.

Työterveyslaitos. 2020. Hyvän johtamisen kriteerit. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/> Luettu 26.9.2020

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Infor.

Åberg, L., Aula, P., Melgin, E., Juholin, E., Hellström, J., Isotalus, P., Lipponen, K.,  
Luoma-aho, V. 2019. Yhteisöviestinnän periaatteet. [https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-  
periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/](https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/). Luettu 13.8.2020

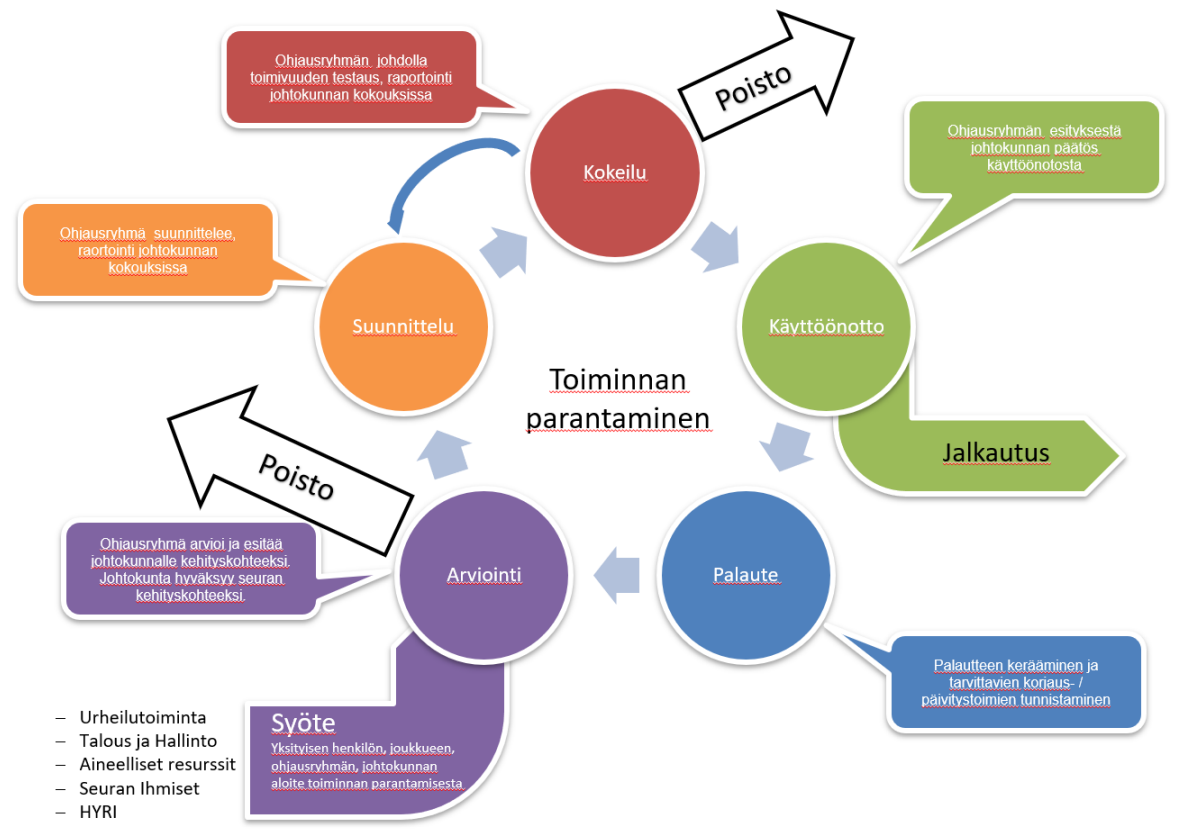
# Liitteet

## Liite 1. Oppivan organisaation periaatteet Kiekko-Nikkareissa

Oppimistaito	Keskeisin johtamistavoite	Toiminta seurassa
Henkilökohtainen kasvu	Oppimiskulttuurin kehittäminen, Johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen kannustaminen, Osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen	Vastuun jakaminen, sitouttaminen ja kannustaminen oppimaan, Koulutuksien järjestäminen ja niihin ohjaaminen, Mentoroinnin mahdollistaminen.
Mielen mallit	Vuorovaikutuksen edistäminen, Vision konkretisointi, Oppimiskulttuurin kehittäminen, Tunnelman nostaminen ja ihmisen innostaminen	Säännölliset vuosikelloon kirjatut kehityspalaverit, Mentoroinnin mahdollistaminen, Viestintästrategian ja päivittäisviestinnän hyödyntäminen.
Yhteinen visio	Vuorovaikutuksen edistäminen, Tavoitteista sopiminen ja niitä vastaavien tulosten valvominen, Huomion kohdentaminen ja työn merkityksen korostaminen, Vision konkretisointi, Kokonaisuudesta vastaaminen	Osallistuttamisen, vastuuttamisen ja sitouttamisen kautta avoimen dialogi-ilmapiirin luominen, Viestintästrategian ja päivittäisviestinnän hyödyntäminen.
Tiimioppiminen	Vuorovaikutuksen edistäminen, Tunnelman nostaminen ja ihmisen innostaminen	Ohjausryhmätyöskentelyn kautta kokonaisvaltaisen asiantuntijuuden lisääminen seurassa.
Systeemiajattelu	Vision konkretisointi, Kokonaisuudesta vastaaminen, Tavoitteista sopiminen ja niitä vastaavien tulosten valvominen, Palautteen antaminen ja saaminen, Vuorovaikutuksen edistäminen, Osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen, Huomion kohdentaminen ja työn merkityksen korostaminen	Seuran jatkuvan kehittämisen malli, joka pohjautuu seuran vuosikelloon ja ohjaa seuran strategia- ja suunnittelutyötä.
Dialogi	Vuorovaikutuksen edistäminen, Osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen	Dialogisen ilmapiirin kehittäminen ohjausryhmätyöskentelyn avulla nykyaikaisia tieto- ja viestintäjärjestelmiä hyödyntäen.
Strateginen oppiminen	Vision konkretisointi, Kokonaisuudesta vastaaminen, Tavoitteista sopiminen ja niitä vastaavien tulosten valvominen, Palautteen antaminen ja saaminen, Vuorovaikutuksen edistäminen, Osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen, Huomion kohdentaminen ja työn merkityksen korostaminen	Toiminnan kehittäminen ohjausryhmien kautta, joiden aikataulutusta ja valvontaa johtaa johtokunta.
Palautejärjestelmät	Palautteen antaminen ja saaminen, Palkitseminen, Vuorovaikutuksen edistäminen	Coach Tools, Erilliset kyselyt (Olympiakomitean pohjat), Tähtiseuratyökalut ('vuositsekki', laatuauditointi), Palaverit, Mentorointi, Kehityskeskustelut, Aloitelaatikko

Tietojärjestelmät	Vuorovaikutuksen edistäminen, Osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen	Käytössä olevat tietojärjestelmät:Tähtiseurapalvelu (seuran kehittymisen polku), Microsoft Teams (johtokunnan, työntekijöiden ja ohjausryhmien työskentelyalusta), MyClub (jäsenrekisteri), Coach Tools (urheilutoiminnan tiedon jakamis- ja palautteenkeruujärjestelmä)
Tiedon jakaminen	Näkyvillä tekeminen ja roolimallina oleminen. Vuorovaikutuksen edistäminen, Osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen	Tiedon jakamisessa hyödynnetään avoimen dialogin periaatteita ja viestintää tukevia tietojärjestelmiä; Tähtiseurapalvelu, Microsoft Teams, MyClub, Coach Tools, Aloitelaaatikko + Viestintästrategian ja päivittäisviestinnän hyödyntäminen.

## Liite 2. Jatkuvan seurakehittämisen prosessikuvaus Kiekko-Nikkareissa



### Liite 3. Palautejärjestelmät Kiekko-Nikkareissa

<b>Palautteen saaja</b>	<b>Yksilö</b>	<b>Tiimi</b>	<b>Organisaatio</b>
<b>Palautteen antaja</b>	Urheilijat, valmentajat, muut toimijat, vanhemmat	Urheilijat, valmentajat, muut toimijat, vanhemmat, johtokunta	Jäsenistö, Jääkiekkoliitto, Olympiakomitea
<b>Palautteen sisältö</b>	Suoriutuminen ja osaaminen	Toiminnan tehokkuus, suoriutuvuus, tyytyväisyys	Johtaminen & hallinto, urheilutoiminta, seuran ihmiset, aineelliset resurssit
<b>Käytettävät työkalut</b>	Coach Tools, kehityskeskustelut, mentorointi	Coach Tools, erilliset kyselyt (Olympiakomitean pohjat), palaverit, mentorointi	Coach Tools, erilliset kyselyt (Olympiakomitean pohjat), Tähtiseuratyökalut ('vuositsekki', laatuauditointi), palaverit, mentorointi, Aloitelatikko

## Liite 4. Kiekko-Nikkareiden päivitetty viestintästrategia

MITÄ MÄÄRITELLÄÄN?	MIHIN TIETOOON PERUSTUU, MITÄ SISÄLTÄÄ?
<p>Johdanto:</p> <p>Organisaatiotason tausta ja lähtökohdat</p>	<p>Jokaiselle jotain –Kiekkoa kaikille. Lähtökohtana on lapsi ja nuori, pelaaja on kaiken toiminnan keskiössä. Osaava ja monipuolinen toiminta. Avoimuus ja rehellisyys. Vastuuntunto ja yritteliäisyys. Yksilöllisyys ja sosiaalisuus</p>
<p>9. Viestinnän lähtökohdat strategiakaudelle</p>	<p>Kiekko-Nikkarit-toiminta + HYRI-toiminta + muut yhteistyöseurat. Viestinnän sujuvuus eri ohjausryhmien välillä (Nikkarit ohjausryhmät, HYRI-ohjausryhmä). Viestintäketju johtokunta-ohjausryhmät-työntekijät-toimijat-jäsenet. Urheilutoimen työntekijöiden toimenkuvat sidottu ikäryhmiin (urheiluasioiden tiedotusvastuu), toiminnanjohtajan ja toimistosihteerin koko jäsenistöön (hallinnollisten asioiden tiedotusvastuu).</p>
<p>10. Viestinnän strategiset tavoitteet ja mittarit</p>	<p>Viestinnän strateginen tavoite on lisätä yhteisöllisyyttä, lisätä kuuluvuuden tunnetta ja mahdollistaa mahdollisimman hyvä toimintaympäristö.</p> <p><b>Selkeät mittarit kehitteillä.</b></p>
<p>11. Viestinnän periaatteet tai arvot</p>	<p>Viestinnällä tulee edesauttaa seuran positiivista kuvaa ja auttaa tuomaan toiminnan laatua esiin. Viestinnän tulee olla todenmukaista ja selkeää. Viestinnällä halutaan tuoda liikunnan ja urheilun asemaa esiin ja korostaa niiden tärkeyttä sekä edesauttaa edellä mainittujen asioiden huomioimista päätöksenteossa.</p>
<p>12. Sidosryhmät</p>	<p>Sidosryhmiä ovat yhteistyöseurat, kaupunki (?) ja muut yhteistyötahot.</p>
<p>13. Erilaiset julkisuudet ja omat mediat</p>	<p>Sosiaalinen media (facebook, instagram) sekä seuran nettisivut. Muut mahdolliset julkaisut kuten lehtiset tai flyerit (?). Paikallislehti, oma palsta?</p>
<p>14. Viestinnän sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt</p>	<p>Seuran arvojen tuominen näkyviin seuramateriaaleissa, medioissa ja puheissa.</p>
<p>15. Vastuut ja organisointi</p>	<p>Vastuut ja organisointi organisaatiokaavion mukainen ja toimenkuvuihin sidottu. Tarkempi ohjeistus viestintäsunnitelmassa.</p>
<p>16. Resurssit</p>	<p>Ihmisten kohdentaminen oikeille paikoille. Osaamisten hyödyntäminen. Oppilaitosyhteistyö. Yritysyhteistyö.</p>
<p>Erillisohjeet ja prosessinkuvaukset tarpeen mukaan</p> <p>Lait ja eettiset ohjeet</p>	

## Liite 5. Kiekko-Nikkareiden päivitetty viestintäsuunnitelma

Mitä viestitään?	Tavoitteet?	Viestinnän vastuuhenkilö	Kohderyhmät	Kanavat	Aikataulutus
<b>Seuran sisäinen viestintä</b>	Yhteenkuuluvuuden ylläpitäminen ja rakentaminen, seuran arvojen seuraaminen, tiedon jakaminen ja lisääminen	<b>Toiminnanjohtaja</b>	Seuran jäsenet, -toimihenkilöt, -pelaajat, -perheet	MyClub, CoachTools, nettisivut	Vuosikelloon sidottu, reagointi
<b>Joukkueiden sisäinen viestintä</b>	Yhteenkuuluvuuden ylläpitäminen ja rakentaminen, seuran arvojen seuraaminen, tiedon jakaminen ja lisääminen	<b>Joukkueenjohtaja</b> (hallinnolliset asiat)  <b>Vastuuvallmentaja</b> (urheiluasiat)	Joukkueet jäsenet, -toimihenkilöt, -pelaajat, -perheet	MyClub, CoachTools, Whatsapp-pikaviestit, nettisivut (joukkuesivut)	Vuosikelloon sidottu, reagointi
<b>Seuran ulkoinen viestintä</b>	Seuran arvojen esiintuominen, toiminnan laadun esiintuominen, tiedottaminen, rekrytointi, markkinointi	<b>Toiminnanjohtaja</b>  <b>Seuran somevastaava</b>	Yhteistyötahot, uudet ihmiset, kiinnostuneet ihmiset...	Sosiaalinen media, nettisivut, suorat yhteydet, lehdistö, tiedotustilaisuudet, mainosjakelu	Vuosikelloon sidottu, reagointi
<b>Joukkueiden ulkoinen viestintä</b>	Seuran arvojen esiintuominen, toiminnan laadun esiintuominen, tiedottaminen,	<b>Joukkueenjohtaja</b>  <b>Joukkueen somevastaava</b>	Yhteistyötahot, uudet ihmiset, perheet, uudet ihmiset, kiinnostuneet ihmiset	Sosiaalinen media, nettisivut, suorat yhteydet	Vuosikelloon sidottu, reagointi
<b>Kriisiviestintä</b>	Hallinnallinen johtaminen, toiminnan organisoiminen, järjestyksen ja luottamuksen palauttaminen	<b>Puheenjohtaja</b>	Tilanne määrittää	Tilanne määrittää	Reagointi

<b>Yhteistyöviestintä (hallinnolliset asiat, leirit, turnaukset)</b>	Yhteistyökumppaneiden saaminen ja sitouttaminen.  Toiminnan raamien luominen, laajentaminen ja ylläpitäminen.	<b>Toiminnanjohtaja</b>	Jääkiekkoliitto, yhteistyöseurat, oppilaitokset	Suoraviestimet (sähköposti, puhelin), palaverit	Vuosikelloon sidottu, reagointi
<b>Yhteistyöviestintä (urheiluasiat)</b>	Yhteistyökumppaneiden saaminen ja sitouttaminen.  Toiminnan raamien luominen, laajentaminen ja ylläpitäminen.	<b>Valmennuspäällikkö</b>  <b>Taitovalmentaja</b>	Jääkiekkoliitto, yhteistyöseurat, oppilaitokset	Suoraviestimet (sähköposti, puhelin), palaverit	Vuosikelloon sidottu, reagointi
<b>Johtamisviestintä</b>	Seuran johtamisen kehittäminen ja kehittyminen, työnohjaus, työn kehittäminen	<b>Puheenjohtaja (kts. Organisaatiokaavio)</b>  <b>Ohjausryhmien puheenjohtajat</b>	Johtokunta, ohjausryhmät, työntekijät	Johtokunnan kokoukset, Teams, Whatsapp, workshopit, palaverit	Vuosikelloon sidottu, reagointi, johtokunnan kokoukset, tavoitteiden kautta