



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ANNA KULMALA

# **Valmentavan johtamisen hyödyn- täminen seuratoiminnan kehittämi- sessä**

KUNTOUTUKSEN TUTKINTO-OHJELMA, YAMK  
2021



Tekijä Kulmala, Anna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 06/2021
	Sivumäärä 96 + 4	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Valmentavan johtamisen hyödyntäminen seuratoiminnan kehittämisessä</b>		
Tutkinto-ohjelma Kuntoutuksen tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä  <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää salibandyjaoston huippu-urheilu- ja juniortoimintaa valmentavan johtamisen kautta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa valmennuspäällikön toimenkuvan luomiseen sekä seuratoiminnan kehittämiseen. Tutkimustehtävänä oli kartoittaa, mitä on valmentava johtajuus ja johtaminen, selvittää, miten johtajuus toteutuu seurassa tällä hetkellä ja suunnitella, miten seuratoimintaa voisi kehittää valmentavaa johtamista hyödyntäen.</p> <p>Valmentava johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutussuhde, jonka tarkoituksena on saada ihmisissä esiin sekä syttymistä että sytyttämistä. Valmentava johtaminen vaatii johtajalta kykyä kuunnella ja valita oikeat roolit oikeaan hetkeen. Se pyrkii osallistamaan ja motivoimaan sekä luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Valmentava johtajuus on ajattelu- ja toimintatapa, jonka kokonaiskuvana toimii matka yksilöllisyydestä yhteisöllisyyteen. Vaativuuden ja armollisuuden sopivan tasapainon löytyessä kohtavat myötätunto, viisaus ja voima, joiden tarkoitus on auttaa niin johtajaa kuin johdettavaa ajattelemaan ja toimimaan kokonaisvaltaisemmin.</p> <p>Valmentavaa johtamista on mahdollista hyödyntää myös seuratoiminnassa ja sen kehittämisessä. Se vaatii uskallusta, määrätietoisuutta ja pitkäjänteistä sitoutumista prosessiin. Valmentava johtaminen on kuin joukkueurheilua työelämässä; johtaja toimii valmentajana, kapteenina, tuomarina, managerina, personal trainerina, ajattelukumppanina sekä talkoolaisena.</p> <p>Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullista tutkimusta ja aineistonkeruumenetelminä kyselyä sekä avainhenkilöhaastattelua. Vastausten analysoinnissa käytettiin aineisto- ja teorialähtöisen analyysin keinoja. Opinnäytetyön tuotoksina syntyivät kehittämissuunnitelma sekä vuosikellot salibandyjaoston hallitukselle ja valmennuspäällikölle.</p>		
<u>Asiasanat</u> Valmentava johtajuus, valmentava johtaminen, seuratoiminnan kehittäminen, salibandy		

Author Anna Kulmala	Type of Publication Master's thesis	Date 06/2021
	Number of pages 96 + 4	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Utilizing coaching leadership in the development of sport club activities</b>		
Degree program Master's degree Programme in Rehabilitation		
Abstract  <p>The purpose of the thesis was to develop the top sports and junior activities of the floorball club through coaching leadership. The aim was to produce information for the job description of a coaching manager and for developing the activities of the club. The research tasks were to map out what coaching leadership is, to find out what kind of leadership the club has now and to plan how club activities could be developed using coaching leadership.</p> <p>Coaching leadership is, above all, an interaction designed to bring out ignition in people. Coaching leadership requires the leader to have the ability to listen and choose the right roles at the right time. It seeks to engage, motivate and create a sense of togetherness. Coaching leadership is a way of thinking and acting, the overall picture of which is the journey from individuality to community. More holistic action requires mercy and discernment and also compassion, wisdom and strength.</p> <p>It is possible to utilize coaching leadership in club activities and its development. It requires courage, determination and a long-term commitment to the process. Coaching leadership is like team sports in business life: the leader serves as a coach, captain, referee, manager, personal trainer, thinking partner and assistant.</p> <p>The research method was a qualitative study and questionnaire and personnel interview were used as data collection methods. The responses were analyzed using data- and theory-based analysis. The output of the thesis was a development plan and annual clocks for the floorball club's board and coaching manager.</p>		
<u>Key words</u> Coaching leadership, development of the club activities, floorball		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	7
2 JOHTAJUUS, JOHTAMINEN JA JOHTAMISEN MUODOT .....	12
2.1 Valmentava johtajuus .....	13
2.2 Valmentava johtaminen ja esimiestyö .....	19
2.3 Valmentava mentorointi .....	23
2.4 Coaching .....	29
2.5 Dialoginen johtaminen .....	32
2.6 Järjestön johtaminen .....	33
3 JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN .....	36
3.1 Muutosprosessi .....	37
3.2 Johtajan kehittyminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet .....	39
3.2.1 Itsensä johtaminen .....	42
3.2.2 Palautteen antaminen ja saaminen .....	44
3.2.3 Vuorovaikutustaidot .....	47
3.2.4 Johtamistyyli .....	48
3.3 Johtajan mentori .....	50
3.4 Yhteistyön johtaminen .....	53
3.5 Vuorovaikutuksen johtaminen .....	56
3.6 Viestinnällinen vastuu .....	58
3.7 Jaettu johtajuus .....	61
3.8 Huippu-urheilun johtaminen .....	63
4 SEURATOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....	65
4.1 Strategia, strateginen suunnittelu ja toiminta-ajatus .....	65
4.1.1 SWOT-analyysi .....	67
4.1.2 Kymmenen avainkysymystä .....	68
4.2 Arvot, päämäärät ja visio .....	69
4.3 Tavoitteet ja tavat .....	71
4.4 Seuratoiminnan arviointi .....	72
4.4.1 Salibandyliiton seurakehitysprosessi .....	73
4.4.2 Suomen Olympiakomitean Tähtiseura-ohjelma .....	74
4.5 Seuran toimihenkilöt ja jäsenet sekä yhteisöllisyys .....	74
4.6 Urheilutoiminta .....	76
4.7 Päätöksenteko ja ongelmanratkaisu .....	76
4.8 Hallinnolliset puitteet .....	78
4.9 Urheiluseuran toimintakäsikirja .....	78

5 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA MENETELMÄT.....	80
5.1 Työn tavoite ja tutkimustehtävät.....	80
5.2 Tutkimusmenetelmä.....	80
5.3 Tiedonkeruumenetelmä.....	81
5.4 Teoreettinen viitekehys ja aineiston analyysi .....	81
6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET.....	83
6.1 Toteutusaikataulu .....	83
6.2 Tulosten analysointi .....	83
6.2.1 Arvot.....	84
6.2.2 Johtaminen ja kehittäminen .....	85
6.2.3 Valmennuspäällikkö .....	87
6.3 SWOT-analyysi.....	90
7 KEHITTÄMISTYÖN TUOTOKSET.....	92
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	94
9 POHDINTA .....	96
LÄHTEET	
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Jalkapallojoukkue Liverpool FC:n manageri Jürgen Klopp on sanonut, että johtajuutta on oikean tuen antaminen ympärilläsi oleville ihmisille. Johtaja toimii tietenkin esimerkkinä, mutta ei suinkaan osaa kaikkea – ja uskaltaa myöntää sen. Johtajan tehtävänä on valjastaa ihmisen kaikki potentiaali käyttöön auttamalla tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan. Jokaisella joukkueen jäsenellä on vaikutusta sekä ilmapiiriin että toisiin ihmisiin. (Rubanovitsch 2020, 52-53.)

Valmentaminen on toisten suorituskyvyn lisäämistä ja oppimista. Valmennettavalla on tarve kehittyä ja valmentajan tarkoituksena on tarjota siihen mahdollisuus. Tässä suhteessa molemmat hyötyvät ja heidän lisäksi myös mahdollinen organisaatio. Eriyisesti urheilussa on vaikea menestyä ilman hyvää valmentajaa. Valmentajalta haetaan neuvoja, palautetta, rohkaisua ja läsnäoloa. Näitä asioita hyödynnetään aivan liian vähän myös johtamisen saralla ja arkisessa työelämässä. Valmentaminen ei ole vain jonkin asian suorittamista tai erilaisten tekniikoiden hallintaa, vaan se on ennen kaikkea olemisen tapa, jolloin kyse on asenteesta. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 325-327; Kurttila & Aalto 2015, 18-19; Ristikangas & Ristikangas 2017, 9.)

Entinen salibandyn huippupelaaja Tero Tiitu on tehnyt oman diplomityönsä suomalaisesta joukkuehuippu-urheilun tiimityöstä ja sen mahdollisesta hyödyntämisestä työelämässä. Hän haastatteli työtään varten kahtatoista huippu-urheilujoukkueiden valmentajaa sekä käytti omaan ammattiuraansa aineistona. Diplomityöllään Tiitu pyrki etsimään yhteisiä menestystekijöitä joukkueissa ja pohtimaan, miten näitä havaittuja tekijöitä voisi hyödyntää työelämän tiimityössä. Tiitun tutkimuksen perusteella on todettu, että tiimityön menestystekijät ovat mahdollisesti hyödynnettävissä suomalaisissa työelämän tiimeissä tietyin poikkeuksin ja rajoituksin. (Tiitu 2017.)

Yllä olevan työn luettuani ajatus johtajuuden ja urheilun yhdistävästä opinnäytetyöstä tuli selkeäksi. Lisäksi mielenkiinto juuri urheiluun liittyvään opinnäytetyöhön poh-

jautuvat omaan yli 20-vuotiseen joukkueurheilutaustaan. Olen toiminut sekä jalkapallossa että salibandyssä edustamieni joukkueiden kapteenina useita kausia ja olenkin opintojeni myötä alkanut etsiä yhtäläisyyksiä työelämän ja urheiluelämän johtajuudesta. Useiden valmentajien alaisuudessa pelatessani olen myös alkanut entistä enemmän kiinnostua ihmisten luonteenpiirteistä ja tavoista toimia johtavassa asemassa, oli kyseessä sitten pelaaja, valmentaja tai urheiluseuran toimihenkilö.

Valmentavaan johtajuuteen perehdyin ylemmän ammattikorkeakoulun opintojeni myötä ja se tuntui heti niin sanotusti kotoisalta. Näen siinä paljon yhtäläisyyksiä urheilujoukkueen johtamiseen ja haluankin tämän opinnäytetyön tuoda esille, miten valmentavaa johtajuutta voisi hyödyntää urheiluseuran kehittämisessä sekä juniori- että huippu-urheilupuolella.

Yhteistyökumppanina tässä opinnäytetyössä toimii Limingan Niittomiesten salibandyjaosto (LNM Salibandy). Pääseura Limingan Niittomiehet (LNM) on perustettu vuonna 1915 ja seura pitää sisällään useampia eri urheilulajien jaostoja. LNM:n toimintaa ohjaa johtokunta ja jokaisella urheilulajilla on oma jaostonsa, joissa on myös omat hallitukset. Tällä hetkellä seuran urheilulajit ovat hiihto, kiipeily, lentopallo, paini, yleisurheilu ja salibandy. Koko seurassa on jäseniä yli 1600. LNM tarjoaa sekä kilpa- että harrasteurheilutoimintaa. (Limingan Niittomiehet [www-sivut 2020](#).)

LNM Salibandyjaosto on perustettu vuonna 1999. Kymmenessä tyttö- ja poikajoukkueessa on pelaajia yli 200. Lippulaivana toimii miesten edustusjoukkue, joka pelaa maan toiseksi korkeimmalla sarjatasolla 1.divisioonassa eli Divarissa. Aikuisjoukkueita seurassa on lisäksi miesten 2.joukkue, joka pelaa 5.divisioonassa sekä 3.divisioonassa pelaava naisten joukkue. Lisäksi naisilla on oma harrastejoukkue, joka ei pelaa virallisia sarjapelejä. Juniorijoukkueet eivät pelaa ikäluokkiensa sm-sarjoissa, vaan siitä seuraavilla tasoilla. (Limingan Niittomiehet [www-sivut 2020](#).)

Tällä hetkellä salibandyseurassa ei ole muita päätoimisia, palkattuja työntekijöitä, kuin omalla toiminimellä toimiva miesten edustusjoukkueen päävalmentaja. Toiminta on siis amatööripohjaista, mutta pitkän tähtäimen tavoitteena on toiminnan laajentaminen ja ensimmäisen päätoimisen seuratyöntekijän eli valmennuspäällikön palkkaaminen. Salibandyjaosto haki kaudelle 2021-2022 Opetus- ja kulttuuriministeriön



seuratoiminnan kehittämistukea, jonka avulla oli tarkoitus palkata päätoiminen valmennuspäällikkö seuraan. Salibandyjaosto ei kuitenkaan tullut valituksi, joten jatkossa osaa valmennuspäällikön tehtävistä hoitaa seurassa oman muun työnsä ohessa edustusjoukkueen päävalmentaja. Tehtävänimike hänellä on valmennuskoordinaattori.

Kirjassa *Syty ja sytytä – valmentavan johtamisen filosofia* käsitellään muun muassa työn imua. Työn imun kokemisen taustalla on kolme tunne- ja motivaatiotekijää, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan energisyyttä ja sinnikkyyttä suoriutua kaikista eteen tulevista asioista. Omistautuminen on työn merkityksellisyyden kokemista ja sitä, miten ylpeä on omasta työstä. Syvää keskittyneisyyttä ja paneutumista sekä siitä saatavaa nautintoa kuvaa työhön uppoutuminen, joka on kolmas taustatekijä. (Aaltonen ym. 2011, 84-85.) Seuratoiminnassa mukana oleminen on suurimmaksi osaksi vapaaehtoista toimintaa, jos ei lasketa mukaan mahdollisia päätoimisia työntekijöitä. Ilman koettua työn imua on hyvin vaikeaa antaa itsestään sataa prosenttia - varsinkaan silloin, kun tekemäsi työ ei turvaa rahallisesti toimeentuloasi. Sen vuoksi erityisesti seuratoiminnassa motivaation ja yhteistyön johtaminen sekä kehittäminen nousevat mittaamattomaan arvoon. En usko, että koskaan on järjestöissä tai seuratoiminnassa liikaa keskitytty johtamisen ja johdettavana olemisen kehittämiseen tai että siitä olisi merkittävää haittaa toiminnalle. Seuratoiminnassa mukana oleminen on muutakin kuin joukkueiden saavuttaman menestymisen todistaminen; se voi tuoda mukanaan mielenkiintoisia luottamuspestejä tai johdattaa uudelle työuralle, se antaa ihmiselle hyvänolon ja yhteenkuuluvuuden tunteita, se kasvattaa vuorovaikutus- ja ryhmässä toimimisen taitoja. Parhaimmillaan se saattaa työllistää sinut täysipäiväisesti tai sen kautta löydät elämäsi tärkeimmän ihmisen. Kaikkien näiden ja monien muiden asioiden vuoksi seuratoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen on tärkeää paneutua.

Yhdistyksissä on kahdenlaisia kokouksia: yhdistyksen sääntömääräiset kokoukset ja hallituksen kokoukset. Ensiksi mainittuihin on seuran jokaisella jäsenellä mahdollisuus osallistua ja oikeus vaikuttaa. Seura voi itse määrittää, onko tällaisia kokouksia yksi vai kaksi. Sääntömääräisissä kokouksissa päätetään muun muassa yhdistyksen jäsenmaksuista, toimintasuunnitelman hyväksymisestä, talousarvion hyväksymisestä,

hallituksen valinnasta, tilinpäätöksen vahvistamisesta sekä vastuuvapauden myöntämisestä tilivelvollisille. (Olympiakomitea 2020, 13.)

Hallitus vastaa kaikesta yhdistyksen toiminnan ja talouden suunnittelusta ja toteutuksesta. Hallitus myös tekee aloitteita sekä arvioi toimintaa. Hallituksen tehtävänä on myös ottaa vastaan jäseniä sekä tarvittaessa erottaa heitä. Yleensä hallitus on ylin päätöksiä tekevä elin yhdistyksissä. Hallituksen esittämät asiat päätetään yleisissä kokouksissa. Toiminnan kehittymisen kannalta juuri päivittäisellä johtamisella ja hallituksen päätöksillä on tärkein merkitys järjestöissä. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 62-63.)

Hallituksella sekä yksittäisillä jäsenillä on paljon vastuuta, mikä voidaan jakaa kolmeen osaan. Parlamentaarinen vastuu tarkoittaa sitä, että hallituksen on toimittava tarkoituksenmukaisesti ja luottamusta herättävästi. Siviilioikeudellisen vastuun myötä hallituksen jäsen tai yhdistyksen toimihenkilö on vahingonkorvausvelvollinen yhdistykselle, mikäli hän on aiheuttanut vahinkoa tahallisesti tai huolimattomuuttaan, välinpitämättömyyttään ja tietämättömyyttään. Rikosoikeudellinen vastuu on sama kuin yksityishenkilönkin kohdalla: rikos on tahallista ja lain rikkomisesta seuraa mahdollinen rangaistus. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 63-64.)

Isommissa organisaatioissa hallituksen tärkein tehtävä on vahvistaa yrityksen strategiaa ja se tapahtuu parhaiten erilaisten työpajojen avulla. Hallituksen tehtävänä on käydä läpi yhdessä johtoryhmän kanssa toimintaympäristön muutokset ja strategia toimintoihin. Yrityksissä on tärkeää pystyä hyödyntämään myös hallituksen jäsenien tietotaitoa. (Korhonen & Bergman 2019, 81.) Seuratoiminnassa hallituksen työskentely eroaa ehkä eniten siinä, että usein hallituksen jäsenet ovat myös olennaisessa osassa pyörittämässä koko seuran toimintaa eikä näin ollen ole erillistä johtoryhmää tai toimihenkilöryhmää arjesta vastaamassa. Tämä toki riippuu seuran tai järjestön koosta ja käytänteet voivat vaihdella suuresti.

Puheenjohtaja on paljon vartijana yhdistyksissä ja järjestöissä. Hän organisoii hallituksen työskentelyä ja delegoi työtehtäviä tasapuolisesti. Puheenjohtajan persoonalla ja toiminnalla on suuri vaikutus myös hallituksen kokoonpanoon, sillä osaava ja aikaansaava puheenjohtaja yleensä vetää puoleensa motivoituneita jäseniäkin. Puheen-

johtaja pitää viime kädessä huolta siitä, että hallitus toimii kehittävästi ja yhdistyksen parhaaksi. Lisäksi puheenjohtaja edustaa yhdistystä tai järjestöä myös ulkopuolelle, eli toimii niin sanotusti seuran kasvoina. Puheenjohtajan näkyminen arjessa toiminnan mukana lisää arvostusta. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 64-67.)

Opinnäytetyöni etenee johdannon jälkeen teoriaosuuteen, jossa tuon esille tietoa johtamisesta, johtamismuodoista sekä seuratoiminnan ja johtamisen kehittämisestä. Eri-tyisesti luvussa 4 olen pyrkinyt kuvaamaan johtamisen kehittämistoimintaa loogisessa järjestyksessä alkaen yleisestä johtamisen kehittämisestä ja muutosprosessista, siirtyen johtajan oman kehittymisen kautta yhteistyön johtamiseen ja lopulta päättyen jaettuun johtajuuteen sekä huippu-urheilun johtamiseen. Luku 5 pitää sisällään kehittämistyöni tavoitteen, tarkoituksen ja tutkimusmenetelmät. Luvuissa 6 ja 7 esittelen opinnäytetyöni toteutuksen sekä tuotokset, jotka muodostuivat nykyiseen muotoonsa keräämäni aineiston analysoinnin myötä. Osa tuotoksista on tehty tiiviissä yhteistyössä opinnäytetyön tilaajan, Limingan Niittomiesten salibandyjaoston, kanssa varmistaen näen niiden visuaalisen ilmeen yhteneväisyyden seuran muun viestinnän kanssa sekä oikeiden tehtävänimikkeiden asettamisen julkisiin tuotoksiin. Luku 8 on johtopäätösten ja yhteenvedon paikka, jossa vastaan asettamiini tutkimustehtäviin. Viimeisenä lukuna on pohdintaosio, jossa on ajatuksia teoriasta, sen yhdistämisestä omiin kokemuksiin urheilusta, johtamisesta ja työelämästä sekä opinnäytetyön kirjoittamisprosessista.

## 2 JOHTAJUUS, JOHTAMINEN JA JOHTAMISEN MUODOT

Nykyaikainen johtaminen on osallistamista, oman tiimin jäsenten vahvuuksien tunnistamista, motivoimista sekä kyvykkyyttä johtaa itseään paremmin. Se on sekä ilmiöiden että tunteiden johtamista. Nykyaikaiselta johtajalta vaaditaan innovointia, ketteryyttä, markkinatuntemusta, joustavuutta sekä teknologian hyödyntämistä. (Rubanovitsch 2020, 27-35.)

Johtamista on monenlaista. Yksi tapa määritellä sitä on tämä: johtaminen on tehtävien ja asioiden perinpohjaista vastuuttamista. Johtamista voi toteuttaa neljällä erilaisella johtamistoimella, jotka ovat vastuuttaminen, teettäminen, ohjeistaminen ja tehtävien luominen. Tehokas ja menestyksellinen johtaminen hyödyntää niitä kaikkia. (Koljonen 2019, 33-39.)

Teettäminen tarkoittaa tehtävien jakamista ja tekemisen seuraamista, josta vastaa esimies. Tehtävien luominen tapahtuu osatehtävillä, jotka yleensä kuvataan organisaatiotasolla. Näitä tehtäviä tekee yksi tai useampi henkilö samanaikaisesti. Tehtävissä ei ole nimettyinä vastuuhenkilöitä. Organisaation ohjeissa on kuvaus asioista, joita organisaatiossa tehdään sekä ohjeet niiden tekemiselle, mutta niihinkään ei yleensä nimetä henkilöitä. Ohjeet harvoin yksin motivoivat tekemiseen ja ohjeistaminenkin on yleensä yhteisvastuullista toimintaa. Viimeisin, mutta olennaisin johtamistoimi on vastuuttaminen. Siinä tekeminen jaetaan osiin ja jokaiselle osiolla nimetään vastuuhenkilö. Sekä johtajalle että johdettavalle tulisi aina olla selvää, minkälaista johtamistoimea kunkin tehtävän kohdalla käytetään. (Koljonen 2019. 33-35.)

Johtamista voi tarkastella myös perinteisen, henkisen ja tunneälyn kautta. Johtaminen perinteisen älyn kannalta tarkoittaa sitä, että johtaja tuntee toimialansa, hallitsee johdettavat asiat ja talouden osa-alueet, osaa käyttää prosesseja hyödyksi ja laatia selkeät tavoitteet sekä strategiat. Tunneälyn kannalta johtaminen on oman persoonan ja johtamistyylin tunnistamista, erilaisuuden ymmärtämistä ja motivoimista, erilaisten vuorovaikutustilanteiden taitavaa hallintaa ja toisten ihmisten kehittymisen tukemista. Henkisen älyn kannalta johtaminen on merkityksellisyyteen panostavaa ja päätösten syiden sekä seurausten hahmottamista. Johtaja tunnistaa oman arvomaailmansa,

arvostaa oikeudenmukaisuutta ja toimii moraalisesti kaikissa tilanteissa. Perinteisen älyn johtaja on tekijä, tunneälyn johtaja on sekä tekijä että kokija ja henkisen älyn johtaja on tekijän ja kokijan lisäksi myös näkijä. Erityisesti henkinen äly (myös perinteinen ja tunneäly) ja sen kautta johtaminen ovat yksi valmentavaan johtajuuteen liittyvä ajattelutapa. (Aaltonen ym. 2011, 63-64.)

## 2.1 Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus on ollut pinnalla lähivuosina ja sitä on enenevässä määrin alettu hyödyntää työelämässä esimiestoiminnassa. Itselleni se tuo mielikuvan urheilujoukkueen toiminnan mukauttamisesta työelämään. Ajatuksena se onkin mielestäni hyvin käytännöllistä ja mutkatonta. Kirjallisuudessa puhutaan myös valmentavasta esimiestyöstä, mentoroinnista, coachingista sekä tiimijohtamisesta, joista jokaista tulen tarkastelemaan tässä työssä, painottaen kuitenkin valmentavan johtajuuden näkökulmaa. Lisäksi tarkastelen järjestöjohtajan ominaisuuksia.

Valmentava johtajuus voidaan määritellä laajemmaksi käsitteeksi kuin esimerkiksi valmentava esimiestyö. Johtajuus on sosiaalipsykologinen ilmiö eikä se ole riippuvainen hierarkiasta. Valmentava johtajuus on ennen kaikkea ajattelu- ja toimintatapa, mutta sen ydinajatus toimii hyvänä tienviittana arjen esimiestyöhön. (Ristikangas & Grömbaum 2014, 13.)

Perinteisen johtajuusmallin haasteina on, ettei työntekijöitä kannusteta omaloitteisuuteen eikä heille ole johtamisen kokonaiskuva selkeänä. Päätöksenteko on usein vain yhden tai muutaman henkilön vastuulla, joka yleensä vähentää työntekijöiden sitoutuneisuutta. Perinteinen johtajuusmalli toimii sellaisessa organisaatiossa tai toimintaympäristössä, joka on selkeästi rajattu, mutta haasteellisessa tai laajassa ympäristössä kokonaiskuvan hahmottaminen tai johtaminen on lähes mahdotonta. (Nummi 2018, 27.)

Valmentava johtaminen haastaa perinteiset johtamiskäytännöt ja siihen liittyvän kirjallisuuden. Valmentava johtajuus pakottaa perinteiseen johtamiseen liittyvien ajatusten kriittiseen tarkasteluun ja kyseenalaistamiseen, esimerkiksi tiimin jäsenten pas-

siivisuuteen tai hierarkkiseen johtajakäsitykseen liittyen. Valmentava johtajuus perustuu siihen, että johtaja käyttää erilaisia lähestymistapoja kyetäkseen olemaan aktiivinen vaikuttaja tiimissään. (Aaltonen ym. 2011, 301; Anderson 2013, 18.)

Valmentava johtajuus on mahdollista ymmärtää myös yhtenä esimiestyön roolina. Valmentavan johtajuuden ydin piilee siinä, että johtajana toimiva henkilö on tiimensä aikaansaava vaikuttaja käyttäen erilaisia lähestymistapoja. Valmentava johtajuus on suoraviivaisen toiminnan ja kollektiivisen johtamisen välillä hyppimistä, ja valmentajuus on jatkuvaa taitojen opettelua. (Aaltonen ym. 2011, 301, 328; Huttunen 2018, 45).

Valmentavan johtajuuden filosofiaan kuuluu syttymisen kierre (kuvio 1), jolla tarkoitetaan motivaatiota synnyttävää sekä ylläpitävää kierrettä ja jota voidaan kutsua ”valmentavan johtamisen muistilistaksi”. Se alkaa merkityksen kokemisesta, jolloin ihminen löytää omiin ajatuksiin sopivan asian, josta kiinnostuu ja alkaa suunnata omaa toimintaa sitä kohti tukeakseen merkityksellisyyttä. Merkityksen kokemuksen jälkeen tulee eteen unelmien, visioiden ja päämäärien laatiminen. Arkitekemistä ja luovuutta kohti päämäärää ohjaavat ihmisen omat arvot, joihin kaikki toiminta perustuu. Tässä vaiheessa ihminen oppii tunnistamaan omat vahvuutensa ja vahvistamaan niitä, samalla tiedostaen myös heikkoutensa ja niiden kehittämistarpeet. Kulkeminen unelmia kohti vaatii toimintasuunnitelmia, joiden eteen tulee tehdä päivittäin töitä hankaluuksista ja vastoinkäymisistä huolimatta. Esteiden voittaminen on osa syttymisen kierrettä. Ihmisillä on sekä kannustavia että rajaavia uskomuksia, ja niiden molempien kanssa on taisteltava päästäkseen tavoitteisiinsa. Unelmien ja päämäärien saavuttamista, eli voittamista, on opeteltava aloittaen pienistä onnistumisista ja itsensä voittamisesta. Syttymisen kierteen jokaiseen vaiheeseen kuuluvat yhteistyö, avun vastaanottaminen ja sen antaminen, jotka vaativat jatkuvaa vuorovaikutusta, luovuutta, vastuullisuutta sekä valmentavaa johtamisotetta. (Aaltonen ym. 2011, 29-31.)

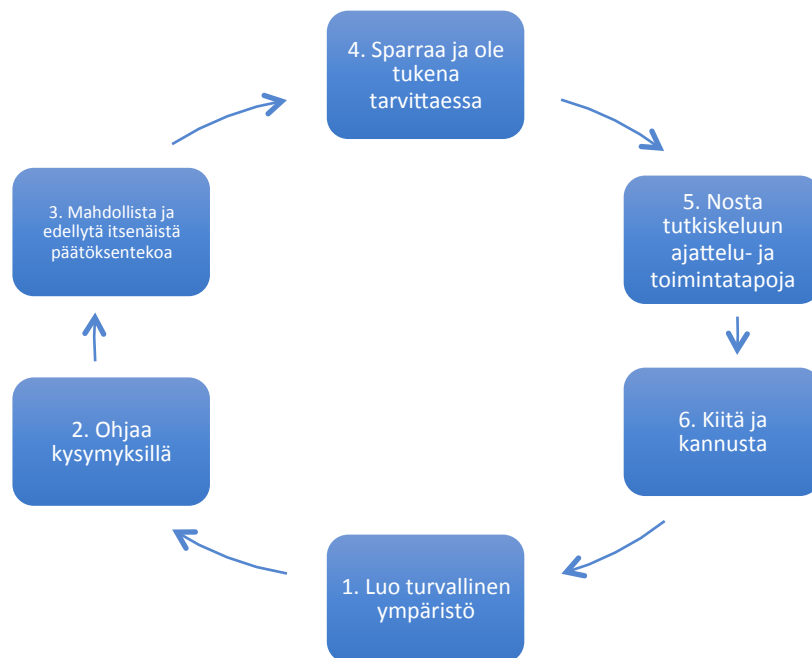


Kuvio 1. Valmentavan johtajuuden seitsenvaiheinen syttymisen kierre (mukailtu Aaltonen ym. 2011, 31).

Kyetäkseen syttymään tai sytyttämään tulee asioilla olla aidosti merkitystä. Syttyminen on usein yhteinen, oman tiimin kesken tapahtuva asia. Se on aitoa yhdessä tekemistä ja hyvää henkeä. Syttyvässä yhteisössä jokainen toivoo toisen menestystä, sillä se tukee samalla myös omaa menestystä. Tällaisessa joukkueessa on luovuutta ja jäsentensä arvoa vahvistavaa toimintaa. Valmentava johtaja tarvitsee onnistuakseen kyvyn löytää tiimin jäsenten vahvuudet ja opettaa arvostamaan niitä. Sen avulla on mahdollistua kehittää syttyvä ja sytyttävä, yhtenäinen joukkue. (Aaltonen ym. 2011, 166.)

Dan Sobackin (2021, 57, 259-260) mukaan valmentava johtajuus on ennen kaikkea vuorovaikutussuhde, jonka avulla pyritään aktivoimaan valmennettavien tai johdettavien omaa voimaa, viisautta ja myötätuntoa johtaa itseään. Se on jatkuvaa tasapainon löytämistä niin itsessä kuin ympäröivässä maailmassakin. Valmentava johtajuus pyrkii harjoittamaan aktiivisesti kolmea ominaisuutta: kykyä itsenäiseen aikaansaamiseen (voima), laajempaa ajattelua (viisaus) sekä syvemmän yhteyden löytämistä itsen ja muiden kanssa (myötätunto).

Valmentava johtajuus on tasapainottelua vaativuuden ja armollisuuden välillä. Soback määrittelee valmentavan johtajuuden koostuvan kuudesta periaatteesta, jotka noudattavat kehämäistä sykliä (kuvio 2). Riippuen, onko kyseessä yhteisön vai yksilön kehittäminen ja kehittyminen, painopisteet periaatteiden välillä vaihtelevat. Kolme periaatteista painottuu vaativuuteen, edellyttämiseen sekä kehittämiseen ja kolme armollisuuteen, tukeen ja vakaannuttamiseen. Armollisuuden periaatteet (1, 4 ja 6) luovat perustan kasvulle ja vaativuuden periaatteet (2, 3 ja 5) käynnistävät kasvun prosessin. Turvallinen kasvun perusta mahdollistaa sekä yksilön että yhteisön kehittymisen. Riittävällä vaativuudella pyritään jatkuvaan kehittymiseen ja kasvuun. (Soback 2021, 242-249.)

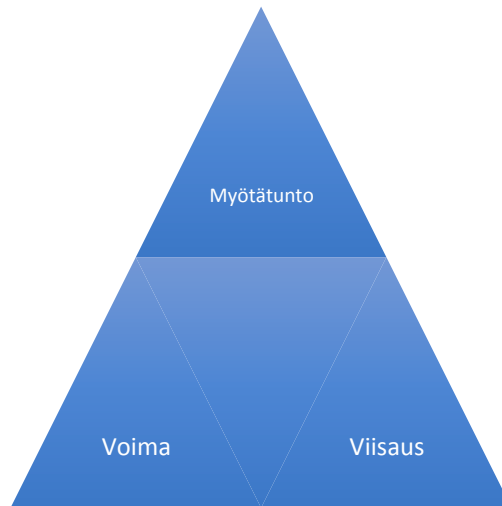


Kuvio 2. Valmentavan johtajuuden kuusi periaatetta (mukailtu Soback 2021, 242-249).

Syklin vasen puoli, eli kohdasta 1. kohtaan 4., on yksilön matka kohti itsenäistymistä, itseohjautuvuutta ja ymmärrystä. Organisaatioissa tämä tarkoittaa pyrkimistä eroon vanhasta hierarkkisesta johtamiskulttuurista saavuttaen tilalle itsenäistä ajattelua ja päätöksentekoa korostavaa valmentavaa johtajuutta. (Soback 2021, 242-244.)

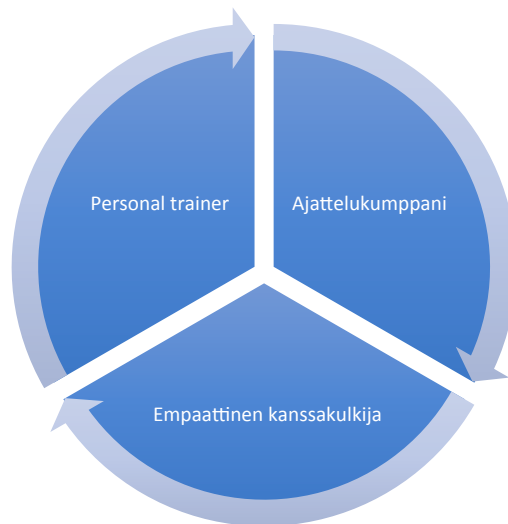


Syklin oikea puoli, joka kulkee kohdasta 4. takaisin kohtaan 1., on matka kohti joustavaa ja kokonaisvaltaista yhteisöllisyyttä. Organisaatiossa tämä syklin osa näkyy silloin, kun itseohjautuvuus toteutuu jo hyvin ja halutaan siirtyä kohti yhteisöohjautuvuutta. (Soback 2021, 245-256.)



Kuvio 3. Kasvun kolmio (mukailtu Soback 2021, 242-244).

Kuuden periaatteen kehän keskelle on asetettu kasvun kolmio (kuvio 3). Ylimpänä kolmiossa on myötätunto, oikeassa kulmassa viisaus ja vasemmassa kulmassa voima. Nämä kasvun eri vaiheet kuuluvat olennaisena osana valmentavan johtajuuden kokonaiskuvaan, jossa matkataan yksilöllisyydestä yhteisöllisyyteen. Voiman myötä johdettavat oppivat hyödyntämään omia voimavarojaan kokonaisvaltaisemmin. Myötätunto eli välittäminen ja hyväksyminen laajenee ensin itsestä läheisiin ja lopulta ympäröivään maailmaan. Lopulta voima ja myötätunto kohtaavat viisauden, jonka myötä johdettava osaa hahmottaa asioita kokonaisvaltaisemmin. (Soback 2021, 243-244.)



Kuvio 4. Valmentavan johtajuuden roolit syklissä (mukailtu Soback 2021, 242-247).

Valmentavana johtajan rooleina syklissä ovat personal trainer, ajattelukumppani ja empaattinen kanssakulkija (kuvio 4). Personal trainer tuo prosessiin jämäkkyyttä, ajattelukumppani tutkiskelevuutta ja empaattinen kanssakulkija lempeyttä. Empaattisen kanssakulkijan rooli on pääosassa syklin alaosan periaatteissa, mutta toimii kuitenkin pohjana valmentavan johtajuuden prosessille ja siten läsnä koko syklin ajan. Hän luo turvallisen tilan valmennettavalle, ohjaa tätä kysymyksillä ja vahvistaa toimijuutta kiittämisen ja kannustamisen kautta. Personal trainerin tärkein tehtävä on ohjata itsenäiseen päätöksentekoon. Tähän hän pyrkii ohjaamalla kysymyksillä ja sparraamalla sekä olemalla tukena tarpeen mukaan. Ajattelukumppani tukee laajempien ajattelu- ja toimintatapojen esiintuomisessa ja jalostamisessa sparraamalla, olemalla keskustelukumppanina sekä kiittämällä ja kannustamalla. (Soback 2021, 246-247.)

Valmentava johtaja tulee osata valita tilanteeseen sopiva rooli ja pystyä hyödyntämään niitä tasapainoisesti. Tähän vaaditaan tilannetajua sekä kokonaisuuden hahmottamista ja sen edun palvelemista. Yhteen rooliin ei tule jämähtää liian pitkäksi aikaa. (Soback 2021, 89-90.) Kuviossa 5 on esitetty roolien keskeisimmät tehtävät ja käyttötarkoitukset.



Kuvio 5. Valmentavan johtajuuden kolme roolia (mukailtu Soback 2021, 90).

## 2.2 Valmentava johtaminen ja esimiestyö

Valmentavalla johtamisella on useita poikkeavuuksia verrattuna perinteiseen johtamiseen. Perinteisessä johtamisessa on ominaista, että esimies kertoo tarkkaan, mitä tulee tehdä ja millä tavalla. Työntekijät toimivat tällöin tarkasti tietyn prosessin mukaisesti, jota he eivät ole itse olleet luomassa. Valmentavassa johtamisessa taas pyri-

tään siihen, että suunnittelussa huomioidaan myös työntekijät ja heitä osallistetaan. Esimiehellä eli valmentavalla johtajalla on useita rooleja. Perinteinen johtaminen on yleensä hyvin autoritääristä eikä siinä käydä dialogeja, kuten valmentavan johtamisen ominaispiirteisiin kuuluu. Perinteisellä johtamistavalla pyritään välttämään virheitä ja onnistumisen tullessa ollaan hillitysti tyytyväisiä, kun taas valmentavan johtamistavan mukaisesti on sallittua tehdä kokeiluja ja virheitä ja jo pienestä onnistumisesta sekä työntekijät että johtaja juhlistavat sitä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17; Kurttila & Aalto 2015, 18.)

Valmentava johtaminen on osallistavaa toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan haluttu tulos. Se pyrkii rakentamaan yksilöistä tavoitetietoisien joukkueen, jossa jokainen tietää oman roolinsa ja haluaa toimia sitoutuneesti yhteisesti asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Sen aikana organisaatio siirtyy korkealentoisista kirjallisista strategiasista ja visiosta konkreettisiin tavoitteisiin ja toimintaan. (Parviainen & Parviainen 2017, 28-40; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12-13; Huttunen 2018, 46-48.)

Valmentavasta johtamisesta on hyötyä sekä yksilöille, esimiehille että ryhmälle ja koko organisaatiolle. Sen todetaan luovan parempia suhteita esimiesten ja työntekijöiden välille ja edistävän vuorovaikutustaitoja. Valmentavan johtamisen avulla itseluottamus, työtyytyväisyys sekä innostuvuus kasvavat ja niiden myötä luonnollisesti myös tehokkuus, tuloksellisuus ja kilpailukyky lisääntyvät. Valmentavan johtamisen perusominaisuuksiin kuuluu myös yksilöllisyyden ja ainutlaatuisuuden korostaminen, jolloin on mahdollista kehittää ammatillista identiteettiään sekä työntekijänä että esimiehenä. (Kurttila & Aalto 2015, 17-18; Ristikangas & Ristikangas 2013, 35.)

Valmentavaa johtamista hyödyntämällä on mahdollista luoda sekä uusia arvoja että uudenlaista kulttuuria työelämään, ei pelkästään ratkoa arjen yksittäisiä ongelmia. Sen myötä myös ihmisen omat kyvyt parempaan elämänhallintaan vahvistuvat. Valmentava johtaminen sopii menetelmänä silloin, kun on tarpeen lisätä ryhmän tai yksilön motivaatiota sekä vastuunottoa, tukea itsensä johtamista ja päätöksentekotaitoa, lisätä ja tehostaa oma-aloitteisuutta tai selventää järjestön tulevaisuuden tavoitteita. (Parviainen & Parviainen 2017, 23; Huttunen 2018, 46.)

Valmentajalla johtajalla on selkeä usko tekemäänsä asiaan ja hän tietää, mitä on tekemässä. Valmentavaan johtamiseen kuuluu sekä sytyttäminen että heittäytyminen. Yksinkertaisuudessaan se on arjessa tapahtuvaa esimiestyötä, joka perustuu luottamukseen. Sillä pyritään luomaan uusia arvoja sekä kulttuuria. Valmentava johtajuus perustuu erityisesti luottamukseen. (Aaltonen ym. 2011, 36; Parviainen & Parviainen 2017, 23-28; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12-13.)

Valmentavan johtajan tärkeimpiä taitoja ovat kuunteleminen, positiivinen uteliaisuus eli kysyminen, itsehillintä ja yhteyden muodostaminen (Carlsson & Forssell 2012, 75; Kurttila & Aalto 2015, 19). Valmentavan johtajan tulee vahvistaa luottamusta tiimin kesken sekä johdettava työntekijöitään oppimaan ja kehittymään myös epä-mukavuusalueelle ohjaten. Valmentavan esimiehen on osattava puuttua epäkohtiin sekä aktiivisesti että ratkaisukeskeisesti ja ohjata oma-aloitteiseen vastuunkantoon yhteisesti asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. On tärkeää, että valmentava johtaja on hyväksynyt heikkoutensa ja vahvuutensa sekä muistaa huolehtia omasta (työ)hyvinvoinnistaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 20-21; Parviainen & Parviainen 2017, 122-132.)

Valmentava johtaja johtaa sekä yksilöitä että tiimiä. Tiimin johtaminen eroaa yksilöiden johtamisesta, sillä ihmiset käyttäytyvät erilalla ollessaan ryhmässä kuin yksin. Joukkueeseen ja tiimiin kuuluvat henkilöt ovat ympäristöstä riippumatta riippuvaisia toisistaan ja myös toistensa tekemisistä. Ilman jaettua vastuuta ei voida yhdessä onnistua. Kuten joukkueurheilussakin; kaikista ei tarvitse tykätä, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen saavuttaakseen halutun tavoitteen. Tätä ajatusta tiimiesimiehen tulee vaalia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 66-67; Parviainen & Parviainen 2017, 38-39.)

Ominaista valmentavalle esimiestyölle on se, toisin kuin muissa valmentamisotteissa, että siinä esimies kehittää myös itseään tiiminsä kehittämisen ohessa. Arkityöskentelyssä valmentava johtaja kehittää pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti, rakentaa joukkuetta sekä haluaa oikeasti kehittyä ja oppia kehittymään. Perinteiseen johtamiseen verrattuna valmentava esimies ei pyri dominoimaan omalla asiantuntijuudellaan, vaan pyrkii reilusti kehittämään toisia paremmiksi ihmisiksi sekä työntekijöiksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 20-21.)

Yksilöiden ja tiimien johtamisen lisäksi valmentava johtaja johtaa siis myös itseään. Itsensä johtamisen ydintaitoihin kuuluvat arvotietoisuus, tarkkaavaisuustaidot, tahdonvoima, tunnetaidot ja palautetaidot (Ristikangas & Grünbaum 2014, 131). Johtajan tulee olla kiinnostunut itsestään, uskallettava havainnoida kriittisesti omaa toimintaansa sekä kuulla ja käsitellä saamaansa palautetta (Parviainen & Parviainen 2017, 123).

Valmentavalla johtajalla on kolme ydinroolia: manager, leader ja coach. Jokaisen valmentavan johtajan ja esimiehen tulisi pyrkiä kehittämään jokaista näistä rooleista. Valmentavan johtajan tai esimiehen tulee näiden roolien muodossa saada yksilöistä kaikki potentiaali irti, haastaa työntekijöitään ja saada heidät innostumaan, asettaa rajoja sekä näyttää suuntaa mahdollistaakseen tuloksen. (Carlsson & Forssell 2012, 36-37; Ristikangas & Grünbaum 2014, 26-32; Huttunen 2018, 45-47.)

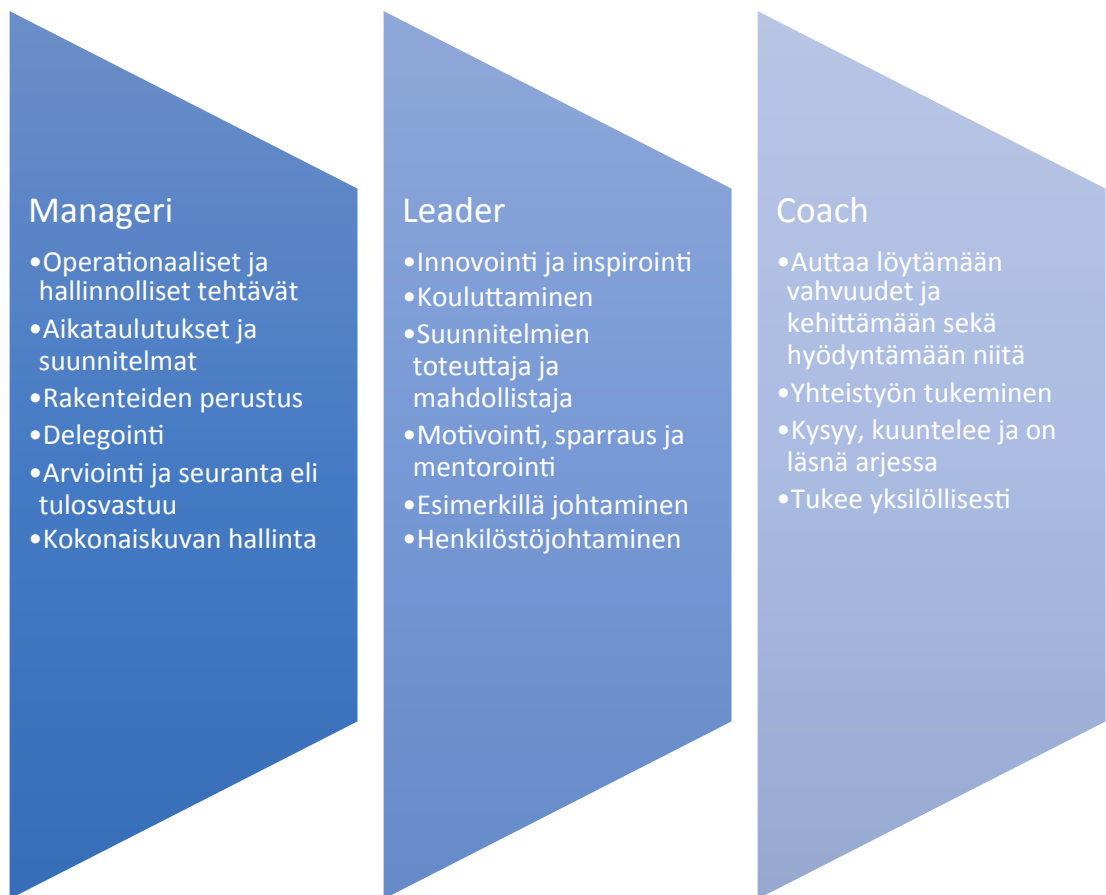
Managerin rooliin kuuluu erityisesti lakisääteisiä velvoitteita organisaatiota kohtaan. Siinä toimitaan suoritusorientoituneesti ja seurataan perustehtävien ja pelisääntöjen edistymistä sekä noudattamista. Managerin roolissa toimiva esimies keskittyy erityisesti prosesseihin ja hallintoon. (Carlsson & Forssell 2012, 34-36; Ristikangas & Grünbaum 2014, 26-27; Huttunen 2018, 45.)

Leader-rooliin liittyy vahvasti esimerkillä johtaminen sekä henkilöstöjohtaminen. Leaderin johtamistapa on tavoitteellinen ja suunnitelmallinen, ja hän huolehtii siitä, että tiimi toimii tavoitteiden mukaisesti ja saa riittävästi tietoa muutoksista. Leader pyrkii myös motivoimaan ja kannustamaan ja tarvittaessa puuttuu epätarkoituksenmukaiseen toimintaan. (Carlsson & Forssell 2012, 34-36; Ristikangas & Grünbaum 2014, 26-27; Huttunen 2018, 45-46.)

Coachin rooli vaatii erilaisia ominaisuuksia kuin kaksi edellä mainittua. Siinä painotuu asenne, jonka avulla pyritään luomaan yhteistyösuhde perinteisen esimies-alainen-asetelman tilalle. Coachin tavoitteena on auttaa muita löytämään omat vahvuutensa ja saada heidät käyttämään niitä yhteisten tavoitteiden hyväksi. Hänen on tärkeää olla kiinnostunut, osata kuunnella ja kysyä sekä olla läsnä työntekijöilleen. Erityisesti coachingiin liittyy tietyt ominaisuudet, joita hyvän, oivaltavan johtajan

tulisi noudattaa. Nämä ovat usko työntekijän voimavaroihin, työntekijän suunnitelmaan luottaminen, toiminta ja tiedostaminen, eri elämäalueiden tasapaino sekä joustava ote. Siihen kuuluu myös kysymistä, oivalluttamista ja merkityksen rakentamista. Coachin tehtävä on tukea yksilöllisesti työntekijöitään. (Carlsson & Forssell 2012, 26-27, 57; Ristikangas & Grünbaum 2014, 26-28; Huttunen 2018, 46.)

Kuviossa 6 on yhteenvedona managerin, leaderin ja coachin roolitukset painotettuina erityisesti seuratoiminnassa ja sen kehittämisessä vaadittaviin tehtäviin.



Kuvio 6. Managerin, leaderin ja coachin roolitukset seuratoiminnassa.

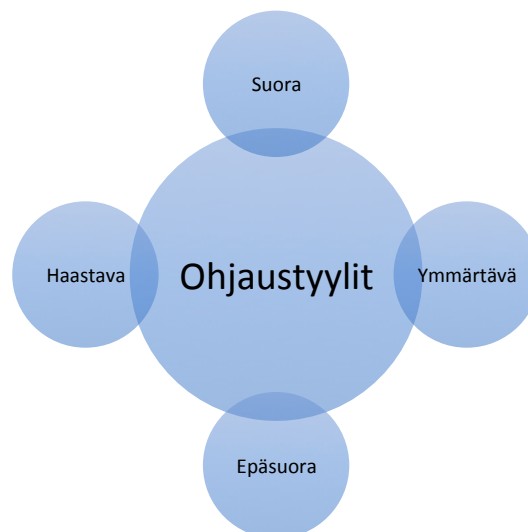
### 2.3 Valmentava mentorointi

Valmentava mentorointi on kehittymiseen sitoutuvaa toimintaa, jonka tarkoituksena on rohkaista kokeiluihin. Sillä pyritään saamaan mentoroitavan vahvuudet sekä potentiaali kokonaisuudessaan käyttöön. Valmentava mentorointi perustuu luottamukseen. Se on myös tavoitteellista yhdessä oppimista, jossa sekä vaikutetaan että tullaan

vaikutetuiksi ja sen keinoin pyritään levittämään koko organisaatioon valmentavaa ajattelu- ja toimintakulttuuria. Se mahdollistaa sekä ammatillisen että persoonallisen kasvun ja oppimisen. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 17; Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 15.)

Valmentavan mentoroinnin lähtökohtana on tasavertainen yhteistyösuhde mentorin ja mentoroitavan välillä. Menestykseen tarvitaan niin yhteistä ajattelua kuin vuorovai-  
kutteista keskustelua ja ideointia. Valmentavan otteen lisääminen perinteiseen men-  
torointiin vahvistaa sitoutumista ja motivaatiota ja vahvistaa tekemisen merkityksel-  
lisyyttä. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 28-29; Ristikangas, Ristikangas  
& Alatalo 2019, 15.)

Valmentava mentori pyrkii kehittämään mentoroitavan ymmärrystä omasta ajattelus-  
taan ja käyttäytymisestään ja ymmärtämään, millaisia vaikutuksia niillä organisaation  
prosesseihin ja muihin ihmisiin. Mentori myös haastaa olemassa olevia arvoja, asen-  
teita ja oletuksia ja ohjaa mentoroitavaa käsittelemään ja oppimaan omista kokemuk-  
sistaan. Mentorilla tulee olla kykyä lisätä mentoroitavan ajattelun laatua ja kehittää  
ymmärrystä omasta persoonallisuudestaan. Valmentava mentori haluaa ja osaa aidos-  
ti kiinnostua toisesta ihmisestä. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 30-32.)



Kuvio 7. Valmentavan mentorin ohjaustyylit (mukailtu Ristikangas ym. 2014, 32-33; Ristikangas ym. 2019, 48-85).



Valmentavalla mentorilla on useita tapoja ohjata ja valmentaa. Lisäksi hänen tulee hallita erilaisia rooleja. Erilaiset ohjaustyyliä voidaan jaotella Ristikankaiden ja Alatalon mukaan kahden näkökulman avulla: suora/epäsuora ja haastava/ymmärtävä. Kuviossa 7 suoralla ohjaustyyllillä tarkoitetaan ylöspäin menevää ja epäsuoralla ohjaustyyllillä alaspäin menevää nuolta. Haastava ohjaustyyli on nuolen suunta vasemmalle ja ymmärtävä tyyli oikealle. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 48.)

Suora ohjaustyyli vaatii mentorilta määräävää otetta, jotta tilanne pysyy sovitussa sisällössä ja prosessi etenee. Tämä toimii esimerkiksi tiettyä urapolkua kohti ohjatesa. Epäsuorassa tyylissä mentori välttää jakamista omia ajatuksiaan ja pyrkii tukemaan mentoroitavan ajattelu- ja päätöksentekokyvyn kehittymistä. Haastava tyyli korostaa ajattelun, toiminnan sekä toiminnan haastamista ja sillä ohjataan kokeilemaan omia rajoja. Ymmärtävä ohjaustyyli korostaa empaattisuutta ja sen kautta mentori pyrkii itsetuntemuksen, rohkeuden ja kyvykkyyden kasvattamiseen ja vahvistamiseen. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 32-33; Ristikangas ym. 2019, 48.)



Kuvio 8. Valmentavan mentorin roolit (mukailtu Ristikangas ym. 2014, 32-33; Ristikangas ym. 2019, 48-85).

Kuviossa 8 esitellään valmentavan mentorin pääroolit sekä niihin liittyvät alaroolit. *Työntäjän roolissa* korostuu tavoiteorientoituneisuus ja suorituksen parantaminen. Mentoroitavaa kannustetaan menemään epämukavuusalueelle ja tekemään arkeensa tarpeellisia muutoksia. Tässä roolissa pyritään tavoitteellisesti kehittämään mentoroitavan osaamista. Tavoitteellisuus näkyy jokaisessa työntäjän alaroolissa, joita ovat coach, haastaja ja kriitikko. (Ristikangas ym. 2014, 33; Ristikangas ym. 2019, 49-67.)

Coach-roolissa mentori toimii avoimien kysymysten kautta. Juuri tämän roolin osaaminen on koko valmentavan mentoroinnin ydin. Haastaja-roolissa tavoitteena on viedä mentoroitavaa eteenpäin. Konkreettisuus korostuu, kun haastaminen kohdistuu ajatteluun, asenteisiin sekä käyttäytymiseen. Haastamisen tavat voidaan jakaa neljään pääluokkaan: kohtaava kuuntelu, merkityksen vahvistaminen, uskomusten uudistus ja vaikutusten kohtaaminen. Onnistuneen haastamisen myötä tulevat käsiteltäväksi myös erilaiset tunteet, joita tarvitaan pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi. Mentorin tulee toimia myös toista arvostavana kriitikkona ja antaa palautetta toisen toiminnasta, käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta. (Ristikangas ym. 2019, 49-67.)

*Kannattajan rooli.* Tämän roolin tavoite on saada mentoroitavalle parempi hallinnan tunne niin työstään kuin elämästään. Elämänhallinta on tunne, joka ihmisellä vahvana ollessaan lisää mielekkyyttä ympäröivistä asioista ja vähentää pelkoja uusien tilanteiden kohtaamisesta. Mentorin tärkein tehtävä tässä roolissa on tukea ihmisenä kasvamista eli kuunnella, vahvistaa itsetuntoa ja ohjata vastuunottamiseen. (Ristikangas ym. 2014, 34; Ristikangas ym. 2019, 67-77.)

Kannattajan rooli jaetaan myös kolmeen alarooliin: ystävä, jäsentäjä ja vastuuttaja. Ystävän rooli korostuu erityisesti silloin, kun mentoroitava kokee alakuloisuuden tunteita – aivan kuten ystävät muutenkin arkielämässäänkin toimivat. Silloin on tärkeää kuunnella ja tukea ilman erityisiä vaatimuksia sekä olla läsnä. Jäsentämisen avulla pyritään saamaan mentoroitavan vahvuudet ja potentiaali käyttöön kaikissa tilanteissa. Tässä roolissa mentori ohjaa kohti ongelmanratkaisua ja tukee päätöksenteossa. Vastuuttajana ohjataan toista osapuolta tavoitteen konkretisoimiseen sekä tavoitteen saavuttamista tukevan toimintasuunnitelman tekemiseen. Vastuuttaja-mentori myös

ohjaa tarvittaessa olettamusten tai esteiden läpikäymiseen. (Ristikangas ym. 2019, 67-77.)

*Linkittäjän rooli.* Linkittäjänä mentori auttaa rakentamaan ja laajentamaan verkostoa. Jotta verkostoista voi hyötyä, tulee olla aktiivinen niiden luomisessa. Verkostoilla tarkoitetaan sekä tietoverkostoja että vaikuttamisen verkostoja. Linkittäjän alaroolit ovat ovien avaaja, verkoston rakentaja ja uran edistäjä. (Ristikangas ym. 2014, 34; Ristikangas ym. 2019, 78.)

Mentorin tehtävänä ovien avaajan roolissa on mentoroitavan tutustuttaminen uusiin verkostoihin, joita ovat niin mentorin kuin mentoroitavankin verkostot. Verkostojen rakentajana tavoitteena on kehittää tapojen suhteiden ja verkostojen rakentamiseksi sekä kontaktoimisen sparraaminen. Uralla kehittymisen kannalta tärkeä taito on oppia rakentamaan luottamuksellisia suhteita ja vaikuttamaan omassa verkostossaan. Siihen tukena on mentori uran edistäjän roolissa. (Ristikangas ym. 2019, 78-81.)

*Opastajan rooli.* Opastajan roolissa korostuu käytännöllisyys. Sen alaroolit ovat neuvoja, tiedonjakaja, tarinankertoja ja kummi. Mentorin on osattava tulkita tilanteita oikein, milloin on hyvä antaa niin sanottuja suoria vastauksia ja milloin taas laittaa pohtimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tiedonjakajana jaettu tieto voi olla niin ammatillista tietoa kuin omiin kokemuksiin perustuvaa tietoa. Mentoroitavan tulee osata kriittisesti pohtia kuulemaansa tietoa. Mentori pyrkii myös inspiroimaan kertomalla sekä omia että toisten henkilöiden tarinoita esimerkiksi työelämän vaikeuksista. Inspiroitumisen avulla on tarkoitus oppia hahmottamaan erilaisia tapoja tulkita eteen tulevia tilanteita. Käytännöllisyyttä kuvastaa myös kummi-rooli, joka nimensä mukaisesti kulkee rinnalla ja tarvittaessa rohkaisee kohti haasteita. (Ristikangas ym. 2014, 34-35; Ristikangas ym. 2019, 83-85.)

Neuvojen tulee aina olla liitoksissa tiettyyn asiayhteyteen eli siihen kontekstiin, missä kommunikointi tapahtuu tai mistä puhutaan. Mentori jakaa vain niitä omia kokemuksia tai tietoja, joista se uskoo olevan mentoroitavalle hyötyä kussakin asiayhteydessä. Kokemusten ja tietojen jakamisella on pyrkimys vaikuttaa ajatteluprosessiin. Tällaisia jaettavia kokemuksia ja tietoja ovat esimerkiksi viitekehys, jolla tarkastellaan erilaisia näkökulmia, tarina, joka tuo esille tilanteeseen liittyneen opin tai tilasto-

ja työelämästä. Jos mentoroitava alkaa mukauttaa annettua neuvoa tai ehdotusta, on mentori onnistunut. (Ristikangas ym. 2019, 37-40.)

Myös mentoroinnissa, kuten muissakin johtamistyyleissä, on omat haasteensa ja yhteistyössä saattaa esiintyä erimielisyyksiä. Näitä voivat olla esimerkiksi epäselvät tai epärealistiset odotukset, sitoutumattomuus ja vuorovaikutussuhteen ongelmat. Esteitä tulee pyrkiä ensisijaisesti ylittämään keskustelemalla. Tällaisissa keskusteluissa on läsnä neljä eri tasoa, jotka ovat muutoskeskustelu, realismikeskustelu, identiteetti-keskustelu ja tunnekeskustelu. Tärkeintä on, että asioista opitaan puhumaan ääneen ja riittävän aikaisessa vaiheessa. (Ristikangas ym. 2014, 194-196; Ristikangas ym. 2019, 229-240.)

Valmentavasta mentoroinnista on hyötyä niin mentorille kuin mentoroitavalle ja organisaatiollekin (kuvio 9).



Kuvio 9. Valmentavan mentoroinnin hyödyt (Ristikangas ym. 2014, 56-72; Ristikangas ym. 2019, 246).

Urheiluseuroissa on usein käytössä perinteinen mentorointi, jossa kokemattomampaa valmentajaa ohjaa kokeneempi valmentaja. Tämä on koettu tehokkaaksi ja vaikuttavaksi tavaksi lisätä osaamista. (Olympiakomitean www-sivut 2021.) Ajattelen kuitenkin, että urheiluseurassa ja valmennusmaailmassa mentorointitoiminta on automaattisesta valmentavalla otteella tehtyä. Siksi yritysmaailman kannattaisikin hyödyntää urheilumaailman johtajien oppeja enemmän yhteisöllisyyden kehittämiseksi.

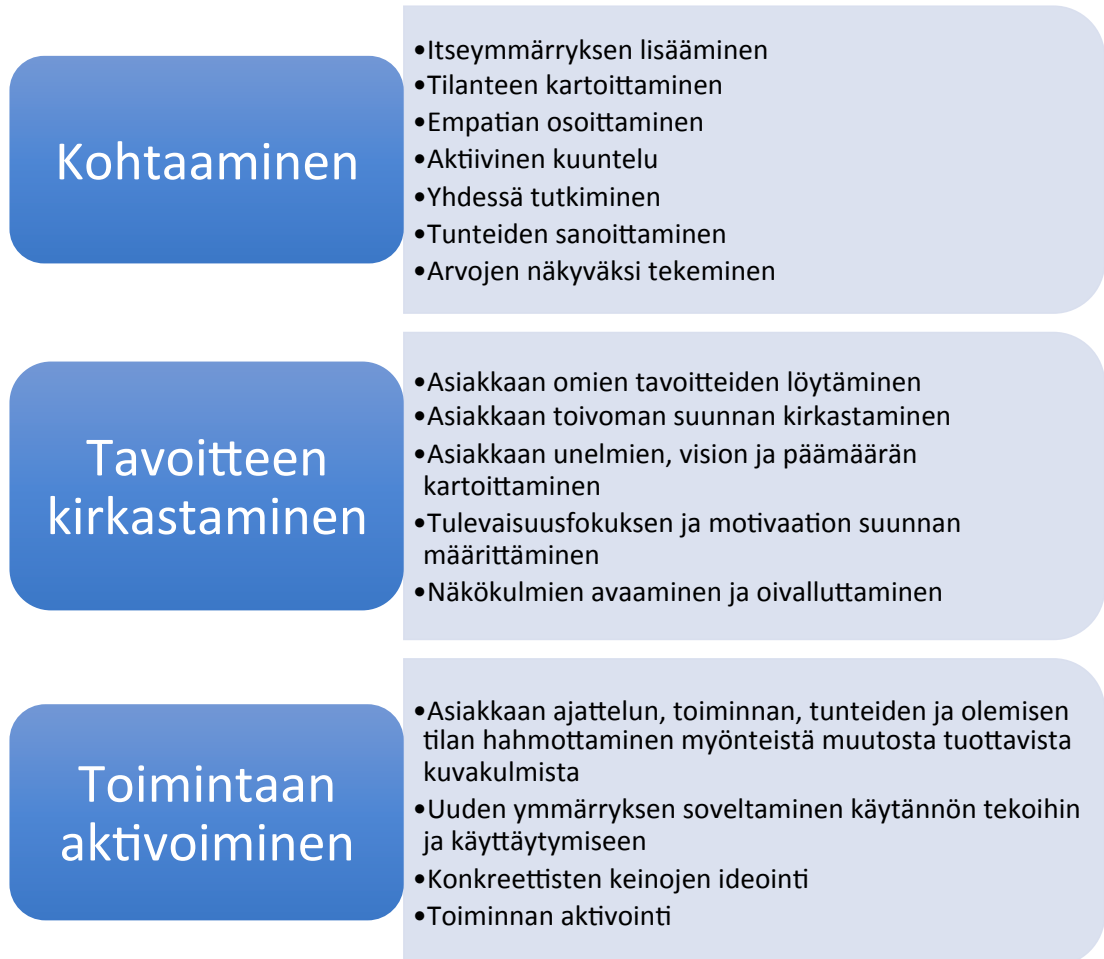
## 2.4 Coaching

Coachingin avulla ratkaistaan työnteon ongelmia ja tuetaan työntekijöiden taitoja ja kykyjä sekä niiden kehittymistä. Johtamistyylinä se antaa uuden näkökulman johtamiseen. Se, kuten valmentava johtaminenkin, pyrkii saamaan toisen henkilön ajatukset esiin kysymysten avulla, ei käskemällä. Coaching auttaa saavuttamaan tai kehittämään jotain tiettyä suoritusta eli sen suuntaus on ihmisen käyttäytymisen vaikuttamiseen. Usein organisaatioissa tämä tarkoittaa esimerkiksi ihmisten välisen kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen parantamista. Coaching on aina prosessi, joka kestää vain tietyn ajanjakson verran, yleensä vähintään 3-4 kuukautta. (Aaltonen ym. 2011, 305; Heimonen & Nurmiluoto 2017, 84-85, 98.)

Coaching pyrkii suorituskyvyn maksimointiin, osaamisen tunteiden lisääntymiseen, oppimisen edistämiseen, tiimityötaitojen parantamiseen sekä ammatillisen uran ja johtamisen kehittämiseen. Coaching-prosessin myötä vastuunottaminen ja motivaatio lisääntyvät, muutoksenhallintakyky ja joustavuus paranevat, itsevarmuus ja itsetuntemus kasvavat sekä luottamus johtoon syvenee lisäten samalla sitoutumista. Myös kommunikaatiotaidot kehittyvät ja organisaation tuottavuus paranee. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 86; Nummi 2018, 105; Ruutu 2020, 18-27.)

Coach on vastuussa prosessista. Hän tukee ja haastaa coachattavaa ajatttelemaan ja tekemään konkreettisia huomioita. Coachilla ei tarvitse olla tuntemusta alasta, jossa coachattava työskentelee, sillä coachattava itse ottaa vastuun sisällöstä. Coachin tehtävänä on kysyä, kuunnella ja olla läsnä. Coach opettaa refleктоimista yksin ja yhdessä. Refleктоiminen on sisäistä pohtimista omista onnistumisista, toiminnoista ja oivalluksista. Coach auttaa myönteisen muutoksen toteuttamisessa ja kokonaisvaltai-

sen hyvinvoinnin sekä vastuunkannon löytämisessä (kuvio 10). (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 87-95; Nummi 2018, 100-101; Ruutu 2020, 18.)



Kuvio 10. Coachin perustehtävät myönteisen muutoksen tukemisessa (mukailtu Ruutu 2020, 61).

Coachin yleistaitoja ovat aito kuunteleminen ja läsnä oleminen kuuntelutilanteessa. Coach havainnoi myös sanatonta viestintää ja tutkii tekemiään havaintoja yhdessä coachattavan kanssa luoden mahdollisuuksia uusille toimintatavoille. Coachin on kysyttävä enemmän avoimia kysymyksiä kuin antaa itse vastauksia. Hänen on myös osattava valita sopivat kysymykset sekä kysymystyypit kussakin tilanteessa. Coachin tehtävänä on ohjata ajattelua tavoitteellisesti ja fokusoidusti ja jättää omat oivallukset sivuun. Onnistuneeseen ja tulokselliseen coachingiin vaaditaan kuulluksi ja ymmärretyksi tulemistä. Osallisuuteen tukeminen ja olennaisiin asioihin vaikuttamisen ohjaaminen ovat osa coachingprosessia. Coachilla itsellään tulee olla hyvä reflektio- ja

sietokyky myös vahvojen tunteiden osalta. Vuorovaikutuksen tulee olla rehellistä, suoraa ja aitoa, mikä tarkoittaa myös asioiden kyseenalaistamista näkökulmien laajentamiseksi. Coachin optimismi tarttuu asiakkaaseen ja ylläpitää toiveikkuutta. Eri-tyisen tärkeää on myös se, että coach tietää omat rajansa ja tunnistaa, milloin coaching ei ole paras mahdollinen väline kehittämiseksi. (Ruutu 2020, 54-61.)

Keskeisin tavoite coachingissa on coachattavan pystyvyyden tunteen voimistaminen. Tunne pystyvyydestä, puhutaan myös pystyvyyduskosta tai minäpystyvyydestä, tarkoittaa uskoa siihen, että pystyy toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla haastavissa tilanteissa ja selviytymään niistä. Se vaikuttaa myös ihmisen päätöksentekoon, tavoitteisiin, motivaation, päämäärähakuisuuteen sekä volition. Volitiolla tarkoitetaan sitä toimeenpanemisen taitoa ja tahtotilaa eli sitä, miten henkilö kykenee ylläpitämään haluttua toimintaa ja välttämään tehottomuuden. Pystyvyyteen liittyy myös muutoskyky eli resilienssi, ja pitkäjänteisen toiminnan ylläpitämiseksi resilienssitaidot ovat tärkeitä. Resilienssi on kykyä sopeutua vallitseviin olosuhteisiin ja säilyttää toimijuus. Se näkyy kokonaisuuden hahmottamisessa ja olennaiseen keskittymisessä, tulevaisuuteen luottamisena, vaikeiden tunteiden tunnistamisessa ja käsittelemisessä sekä tunneälykkyytenä, muutostensietokyvyssä ja ongelmanratkaisutaidoissa. Menestymiseen vaaditaan erityisesti näitä edellä mainittuja asioita. Johtajilla ja esimiehillä on suuri vaikutus alaistensa pystyvyyden tunteen lisäämiseen. Oman jaksamisen ja työssä suoriutumisen kannalta on tärkeää, että johtajalla itsellään olisi riittävän suuri minäpystyvyys. (Ruutu 2020, 37-40.)

Coaching voi toteutua yksilö-, pari- ja ryhmämuotoisena niin esimiehille ja johtajille kuin asiantuntijoille ja muille työyhteisön jäsenille. Coachingin onnistumisen edellytys on oma halu ja osallistumisen vapaaehtoisuus. Määrääminen tai pakottaminen vähentävät sitoutuneisuutta, joka johtaa todennäköisesti prosessin epäonnistumiseen. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 93.)

Esimiehenä toimivalle henkilölle yksilöcoachingista on hyötyä, ja yleensä tavoitteena on näissä tapauksissa saavuttaa selkeä visio ja kehittyä itsensä tuntemisessa, johdettavien tuntemisessa sekä johtamisen harjoittelussa. Ryhmämuotoinen coaching on yleensä valittu silloin, kun tavoitteena on saada aikaan sellaista muutosta, jolla on vaikutusta työhyvinvointiin ja tulokseen. Yksilön näkökulmasta coachauksen hyötyjä

ovat muun muassa kuulluksi tuleminen, uusien näkökulmien ja oivallusten löytäminen, arjen johtamisen tehostuminen ja itsevarmuuden kasvaminen sekä asioiden priorisoimisen helpottuminen. Organisaation hyötyjä ovat esimerkiksi strategisten tavoitteiden konkretisoituminen, sitoutuneisuuden ja vastuunoton lisääntyminen sekä yhteistyösuhteiden parantuminen. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 89-93; Nummi 2018, 105; Ruutu 2020, 30-36.)

Valmentavan mentoroinnin ja coachingin välillä on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös tiettyjä eroja. Selkeimmät eroavaisuudet tulevat siinä, että coachingissa mentorit hyödyntävät huomattavasti enemmän omaa verkostoaan auttaessaan mentoroitavaa linkittymään ja kehittymään. Lisäksi coaching on pääsääntöisesti joko lyhyen tai keskipitkän aikavälin toimi, jonka tavoitteena on tietyssä määritellyssä roolissa tai alueella suoriutumisen tukeminen, kun taas mentorointi on enemmän keskipitkän tai pitkän aikavälin toiminto, joka pyrkii edistämään kokonaisvaltaisemmin henkilön uraa tai persoonallisuutta. Myöskään ammattiosaamista ei coachingissa siirry toisin kuin mentoroinnissa, sillä coach ei omaa kokemusta samalta alalta eikä näin siirrä omaa hiljaista tietoaan eteenpäin. (Ristikangas ym. 2014, 37; Heimonen & Nurmiluoto 2017, 83; Ruutu 2020, 20.)

## 2.5 Dialoginen johtaminen

Dialogisen johtamisen päätavoitteet ovat tuloksellisuus, työelämän laatu ja innovatiivisuus. Nämä edellyttävät uudistumista, mikä taas vaatii uuden oppimista, luovaa toimintaa ja ajattelu- ja toimintatapojen kehittämistä. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 21-23, 38.)

Dialogin tavoitteena ei ole päätöksenteko tai lopputulokseen pääseminen, vaan ymmärtäminen, uusien vaihtoehtojen näkeminen ja valintojen tekeminen useista vaihtoehtoista. Keskustelu muuttuu dialogiksi siinä vaiheessa, kun toista opitaan kuuntelemaan syvällisesti. Dialogisuus on mukana puheissa, vuorovaikutuksessa ja päätöksenteon prosesseissa. (Syvänen ym. 2015, 35.)



Dialoginen johtaminen auttaa ylläpitämään työmotivaatiota. Avoin vuorovaikutus ja oikeudenmukainen kohtelu sekä työn vaatimustason tasapaino kuuluvat myös motivaation tukemisen välineisiin. Dialogisuus on osa sekä viestintää että toimintaa. Dialoginen johtamismalli antaa välineitä myös ristiriita- ja konfliktitilanteiden hallintaan sekä myös niiden ennaltaehkäisyyn. Ristiriitatilanteissa korostuvat dialogisuustaidot, mitkä johtajan tulisikin hallita hyvin. (Syvänen ym. 2015, 96, 255.)

Hyvän dialogin tärkeimmät periaatteet ovat kuunteleminen, kysyminen ja kertominen. Siihen kuuluvat myös läsnäolo, kunnioittaminen, odottaminen ja reflektointi sekä ilmapiiri. Dialogi on kuuntelemista ja sen varmistamista, että kaikki tulevat kuulluiksi. Läsnä olemisella ilmaistaan paitsi arvostusta myös kiinnostusta. Arvostus ja kunnioitus lisäävät ymmärrystä ja suvaitsevaisuutta. Keskinäisen arvostuksen puute kasvattaa ristiriitojen mahdollisuutta ja etäisyyttä. Reflektointitaidoilla tarkoitetaan omien rutiinien tunnistamista, arvioimista sekä muuttamista. Reflektiivisyys on edellytys sille, että voi oppia uutta, hallita ristiriitoja, hyödyntää luovuutta sekä laittaa asioita tärkeysjärjestykseen. Onnistunut dialogi vaatii avoimen ilmapiirin sekä ongelmien varhaisen huomaamisen ja niihin puuttumisen. (Heikkala, Krook & Pekkari-nen 2014, 43; Syvänen ym. 2015, 255-256.)

## 2.6 Järjestön johtaminen

Ihmiset osallistuvat järjestöjen toimintaan omasta halustaan. Johtajuuden tarkoituksena on houkutella ihmiset toimimaan järjestön periaatteiden mukaisesti. Se vaatii innostamista ja toimijoiden onnistumisten arvostamista. Järjestöjen johtajien on varmistettava, että jäsenet saavat mielekkyyden ja merkityksellisyyden tunteita. Käytettävissä olevat resurssit tulee kohdentaa oikein tuloksellisuuden synnyttämiseksi. Johtaja on velvollinen arvioimaan tarvittavat tehtävät ja resurssimaan oikein. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 47-49.)

Järjestöjohtajilla on erilaisia rooleja. On olemassa sellaisia johtajia, jotka perustavat johtamisensa järjestön arvoihin, visioon ja strategiaan. Tällaiset johtajat ovat hahmottavat parhaiten toimintaympäristönsä ja tekevät pitkäjänteistä ja strukturoitua työtä. Organisaatorakentajan roolissa johtaja keskittyy rakenteisiin, toimiviin tiimeihin,

tehokkuuteen sekä uudistumiseen. Hänen erityisalaansa ovat tiimityön, vuorovaikutuksen ja prosessien johtaminen sekä oikeiden ihmisten valitseminen. Yrittäjäorientoitunut johtaja uskaltaa ottaa riskejä, kestää hyvin paineita ja toimii päämäärätietoisesti. Hän on myös aikaansaava sekä luova ja pyrkii tuloksellisuuteen. Johtajaa, joka on kiinnostunut vaikuttamisesta ja ulkoisen aseman lisäämisestä, voidaan kutsua poliittis-yhteiskunnallisen roolin omaavaksi. Hänellä on kykyä neuvotella ja toimia julkisessa yhteistyössä. Tällainen johtaja haluaa vaikuttaa ja olla julkisuudessa, ja osaa myös hyödyntää yhteiskunnan tarjoamat mahdollisuudet järjestön toiminnan edistämiseksi. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 16.)

Järjestöjohtamiseen liittyvistä rooleista puhuttaessa tuodaan esille myös managerialistiset, paternalistiset ja innovatiiviset johtajat. Managerialistinen johtaja osaa johtaa nimenomaan järjestöä, sillä systemaattisuus, roolittaminen sekä asioiden hoitaminen ovat hänen erityistä osaamista. Managerialistiset johtajat eivät kuitenkaan hallitse luovan toiminnan innovointia eivätkä osaa innostaa jäseniä uuteen ajatteluun. Paternalistinen johtaja haluaa pitää kaikki langat omissa käsissään ja kantaa myös vastuuta. Vaikka tällainen rooli olisikin osaltaan sopiva järjestön johtamiseen, on se hyvin vanhanaikainen ja vaativa rooli eikä se osallista tai sitouta jäseniä toimintaan. Innovatiiviset eli luovat johtajat haluavat jatkuvasti uudistaa ja kehittää järjestöjä. Heiltä syntyy uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi ja he myös osaavat innostaa jäseniä saaden heistä parhaimmat ominaisuudet esille. Tällaisten johtajien ongelmaksi koituu kuitenkin kärsivällisyyden ja pitkäjänteisyyden puute, jotka kuitenkin kuuluvat olennaisesti järjestötoimintaan. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 16-18.)

Järjestön johtamiseen vaaditaan kokonaisuuden hahmottamista ja tärkeimpien asioiden erottamista epäolennaisuuksista. On myös osattava laatia selkeä strategia ja toteuttaa sen vaatimia muutoksia toimintaympäristössä. Järjestön johtamiseen kuuluu asioiden valmistelua, päättämistä ja toimeenpanemista. Asioiden johtamisen lisäksi on johdettava ihmisiä ja delegoida työtehtäviä sekä samalla motivoida ja inspiroida. Johtajan on ymmärrettävä myös talouden päälle ja osattava arvioida sekä kehittää toimintaa. Järjestön johtaminen on pitkäjänteistä toimintaa ja siihen kuuluu erilaisuuden, vastustelun ja hidastelun sietämistä. Erityisen tärkeitä ovat kuitenkin johtajan vuorovaikutustaidot, joiden avulla luodaan, ennakoidaan, ylläpidetään, arvioidaan

sekä kehitetään toimintaa ja samalla myös edustetaan järjestöä ulkopuolelle. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 34.)

### 3 JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Kun tapahtuu oikeita asioita, oikeaan aikaan, oikealla tavalla ja oikeiden ihmisten kanssa, on mahdollista saavuttaa hyvää johtamista (Aaltonen ym. 2011, 25). Valmentavaan johtajuuteen ei liity pakottamista, vaan se on innostamista ja heittäytymistä. Syttymisen kierre synnyttää motivaatiota ja ylläpitää sitä. Valmentava johtaminen on syttymistä ja sytyttämistä.

Johtajuutta on kehitettävä aktiivisesti keskittyen olemassa oleviin haasteisiin. Myös käyttäytymisen on muututtava, ei ainoastaan näkökulmien ja ajatusten. Johtamisen kehittäminen on suunnattava yhteistyön edistämiseen yksilöiden älykkyyteen paneutumisen sijaan. Samalla on osattava huomioida jokaisen näkökulmat; niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin. Johtamisen kehittäminen alkaa siitä, että tunnustetaan aiemmin toimineet tavat, mutta joista ei enää ole hyötyä johtajuuden kehittämisessä ja päästetään irti oletuksista. (Rubanovitsch 2020, 180.)

Hyvä johtaminen edistää työhyvinvointia ja tuottaa tulosta. Organisaation kehittymiseksi johtamista on kehitettävä jatkuvasti. Kehittäminen on jatkuvaa ja ympäristön muutokset pakottavat kehittymään. Juuti (2016, 10-11) on esittänyt yksinkertaisen johtamisen kehittämisen kolmivaiheisen prosessin, jossa ensimmäisessä vaiheessa kehittymisen kohteena on esimiestyö, jota kehitetään johtamiseksi (vaihe 2) ja parhaimmillaan se kehittyy jaetuksi johtajuudeksi (vaihe 3). Esimiestyön kehittäminen tarkoittaa esimiehen oman toiminnan kehittämistä. Esimiestyön tavoitteena on saada vastuulleen kuuluvat ihmiset toteuttamaan yhteisiä päämääriä vapaaehtoisesti ja innostuneesti. Johtamisen kehittämisellä pyritään saamaan ihmiset mukaan toiminnan kehittämiseen. Jaettu johtajuus on päämäärä, jolloin jokaisen työntekijän asiantuntijuutta hyödynnetään perustehtävien tekemisessä.

Johtamisen keskeiset ulottuvuudet ovat ihmisten johtaminen, kehittäminen, asioiden johtaminen sekä johtamisen perusta eli luottamus. Johtamista kehittäessä on otettava huomioon kaikki neljä edellä mainittua ulottuvuutta. Esimiehen tulee luoda luottamuksellinen suhde alaisiinsa, saavuttaa päämääriä ja tavoitteita ja kehittää toimintaa tarpeita vastaavaksi. Johtamisen kehittäminen ei kuitenkaan ole yksinomaan vain

esimiehen toiminnan kehittämistä, vaan tarvitaan myös koko organisaation toiminnan kehittämistä. (Juuti 2016, 22, 152.)

Pysyvyyden luomiseksi tarvitaan uudistuvia toimintatapoja. Johtajan tehtävänä on ennakoida ja varmistaa, että organisaatio on valmis muutoksiin niiden tullessa eteen. Kokonaisvaltainen uudistuminen vaatii systeemistä eteenpäin kulkemista. Aluksi on ymmärrettävä lähtötilanne, laadittava visio ja strategia sekä polut niiden kanssa kulkemiseen. Näiden jälkeen tulee eteen organisaation kyvykkyyden varmistaminen ja tarvittava muutos johtamisessa, muiden osallistaminen toimintaan sekä viestintää monista eri kanavista joka puolelle. Työkulttuurin uudistaminen vaatii systemaattista edellä mainittujen vaiheiden läpivientä. (Korhonen & Bergman 2019, 9-16.)

Uudistuminen ja muutos vaativat yleensä työtehtävien ja vastualueiden muuttamista tai henkilövaihdoksia. Vastualueiden uudistumisen myötä usein näkökulmatkin raikastuvat. Uudistumista eteenpäin vievä ydinryhmä pitää huolen siitä, että visio ja strategia on kirkkaasti mielessä ja että heillä jokaisella jäsenellä on tarvittavaa asennetta sekä osaamista. Uudistuminen ja uuden toiminnan juurruttaminen ottaa yleensä aikaa jopa vuosia. (Korhonen & Bergman 2019, 83-87.)

Muutos tulisi osata nähdä mahdollisuutena, ei uhkana. Kun siihen tarjoutuu mahdollisuus, on siihen tartuttava rohkeasti. Tarvitaan muutosjohtajuutta järjestö- ja seuratoiminnan uudistamiseksi. Se vaatii johtajalta halua, osaamista ja sitoutumista sekä päättäväisyyttä. Johtajan tulee vaatia ihmisiltä sitoutumista puheen, dialogin, suunnittelun ja tekojen avulla. Muutosjohtaminen ei kuitenkaan saisi olla vain yhden henkilön vastuulla, vaan siihen tarvitaan mukaan kaikki seuran keskeiset toimijat. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 208.)

### 3.1 Muutosprosessi

Muutoksia on erilaisia. Kehityksellinen muutos uudistaa ja parantaa organisaation toimintatapoja, transitionaalisella muutoksella tarkoitus on vaihtaa nykyinen toimintatapa uuteen tarkoituksena korjata nykyisen toiminnan heikkouksia ja transformatio on kokonaisen kulttuurin ja organisaation muuttamista. Johtajan sekä koko ylim-

män johdon tulee tuoda esille muutostietous koko seuran tai järjestön jäsenille. Muutoksessa onnistuminen vaatii johtavien henkilöiden täyttä sitoutumista. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 130-131.)

Muutosprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen, joita jokaista johtajan tulee ennakoida ja sitouttaa ihmisiä toimintaan. Ensimmäisessä vaiheessa toteutuu valmistautuminen ja muutostietouden herättäminen. Johtajan tulee esittää selkeitä faktoja muutoksen tarpeesta sekä suunnasta. Tavoitteen määrittely on muutosprosessin toinen vaihe. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan muutoksen käynnistäminen sekä päätehtään sen johtamisesta. Luonnollisesti neljäs vaihe on muutoksen laittaminen täytäntöön. Muutos on tärkeä pitää käynnissä myös sen jälkeen, kun alun innostus tasaantuu. Muutos tapahtuu, kun siihen uskotaan ja siihen sitoudutaan pitkäjänteisesti. Prosessin ylläpitämiseen vaaditaan johtajuutta. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 132-133.)

John Kotter ja Lorne Whitehead esittelevät kirjassaan kahdeksan askelta kohti toivottua muutosta. Ensimmäinen askel alkaa siitä, että suuri (tai tarvittava) määrä ihmisiä näkevät saman mahdollisuuden ja haluavat tarttua siihen määrätietoisesti. Kun halu on riittävän suuri, siirrytään toiselle askeleelle, jolloin muodostuu muutaman henkilön ohjausryhmä viemään muutosta eteenpäin. Näillä kyseisillä henkilöillä on sekä johtajuustaitoja että uskottavuutta ja yhteyksiä eri puolille organisaatiota ja ennen kaikkea vapaaehtoista halua auttaa. Kolmannella askeleella ryhmä laatii muutosvisioita ja –strategioita. Näistä tiedotettaessa ollaan askeleella numero neljä. Muutosprosessin jatkumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että tiedotteet tavoittavat kaikki tarvittavat kuulijat ja näin ollen visio ja strategia saavat kannatusta laajalla rintamalla. Kun muutkin ihmiset ohjausryhmän lisäksi ovat sisäistäneet vision ja alkaneet etsiä toimivia tapoja tukea muutosta, on siirrytty viidennellä askeleelle. Tällä askeleella saattaa tulla eteen muutosta hidastavia esteitä, mutta ydinryhmä löytää tarvittavat keinot esteiden ylittämiseksi. Muutoksen katsotaan päässeen vauhtiin, kun kiistatomia tuloksia alkaa näkyä tai niitä voidaan luotettavasti esittää jollain tavalla. Tämä tapahtuu 6. askeleella. Kahden viimeisen askeleen tarkoituksena on ylläpitää muutoshanketta esteistä huolimatta ja myös ylläpitää muutostahtaota pitkäjänteisesti, vaikka jo alkuvaiheessa tulisikin onnistumisia. Uudesta toimintatavasta on saatava vakiintunut ja kestävä tapa ja kulttuurin muutos pysyväksi. Kun vanhat perinteet ja ta-

vat toimia eivät enää uhkaa uusia tuulia, on kaikki kahdeksan askelta käyty läpi ja muutosprosessi saavutettu. (Kotter & Whitehead 2010, 182-185; Kotter & Rathgeber 2014; 125-127.)

Muutoksesta ja prosessista tulee aina myös ottaa oppia. Muutosta tulee havainnoida, seurata, arvioida ja tarvittaessa myös mitata. Opit ja vaikutukset tulevat muutoksen lähtökohtien odotuksista ja tavoitteista, itse prosessista ja sen aikana tehdyistä toimenpiteistä ja sen tuomista tunteista, uudistumisen toteutumisesta sekä jatkotoimenpiteistä. (Huttunen 2018, 202.)

### 3.2 Johtajan kehittyminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet

Johtaminen ei tule pelkän tittelin mukana, vaan se vaatii kykyä vaikuttaa ihmisiin omalla toiminnalla. Johtamisen voiman keskeisiä asioita ovat johtamistaidot, tilanteeseen sopiva johtamistyyli, johtamisenergia ja johtajaan kohdistuva luottamus. Johtamisvoimalla tarkoitetaan sellaista voimaa, jota vahvistamalla voi kehittää omaa toimintaansa. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 211; Rubanovitsch 2020, 49.)

Johtamistaidot ovat niitä, joita voi kehittää ja hankkia esimerkiksi kouluttautumisen tai oivaltamisen kautta. Johtamisen taitoja tarvitaan niin tavoitteiden asettamisessa kuin palautteen antamisessakin. Perinteisesti johtamistaidot jaetaan kahteen osaan: teknisiin johtamisen taitoihin (englanninkielessä käytetään sanaa management) ja ihmisten johtamisen taitoihin (engl. leadership). Teknisillä johtamistaidoilla tarkoitetaan esimerkiksi suunnittelutaitoja ja yritystalouden osaamista, kun taas ihmisten johtamisen taitoja ovat muun muassa innostamistaito, palautteen antamisen taito sekä rohkeus johtaa ihmisiä ryhmänä. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 14-15; Juuti 2016, 47; Eklund ym. 2019, 212-213.)

Johtamistaidot eivät kehity suoraviivaisesti. Kehittymiseen vaikuttavat niin esimiehen oma ajatusmaailma ja asenteet kuin vuorovaikutus ja muiden toiminta. Ensijaista johtamistaitojen kehittämisessä on oman sisäisen maailman muokkaaminen. Pelkästään ulkoisen toiminnan ja käyttäytymisen kehittäminen johtaa usein siihen, että johtamisesta tulee pakottavaa tai suostuttelevaa. Johtamistaitojaan voi kehittää

keskittymällä erityisesti kolmeen tärkeään asiaan: työntekijöiden palvelemiseen, heidän kannustamiseen ja itsensä johtamiseen. (Juuti 2016, 155; Rubanovitsch 2020, 49.)

Omaa johtamista ja valmentamista tulee ja voi kehittää. Se kannattaa aloittaa tekemällä itselleen henkilökohtaisen suunnitelman, johon kirjataan ylös päämäärät, tärkeimmät pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet sekä vahvuudet, jotka tukevat menestyksen rakentamista. Ainakin alkuvaiheessa näitä on hyvä pysähtyä pohtimaan säännöllisesti, esimerkiksi kuukausittain. Jokainen johtaja ja valmentaja tarvitsee myös itselleen tukihenkilöitä, mentoreita, joiden kanssa voi pohtia erilaisia johtamiseen liittyviä tilanteita sekä rooleja. (Eklund ym. 2019, 231-232.)

Erilaisten arviointien ja kehittämisen tekniikoiden osaamisen kautta valmentava johtaja tukee työntekijöidensä kehittymistä niin työuralla kuin ihmisenäkin. Hyvä valmentaja osaa rakentaa yksilöistä sellaisen joukkueen, joka on valmis tekemään kaikkensa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja joka on myös ylpeä kuullessaan organisaatioon. (Parviainen & Parviainen 2017, 22-23.)

Järjestön johtaminen tai ylipäätään kaikki johtaminen vaatii tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Näistä ensimmäinen on vahva itseluottamus ja –tunto; ilman niitä on vaikea toimia johtajana. Itsetunto on myönteinen ja realistinen käsitys itsestä ja omista taidoistaan sekä rajoitteistaan. Terveen itsetunnon omaava johtaja hyväksyy ja kunnioittaa itseään sekä muita ja uskaltaa olla oma itsensä. Hän on myös sopeutuva ja tarpeen mukaan joustava eikä ole riippuvainen muiden ihmisten mielipiteistä tai tavoitteista hallitakseen omaa elämäänsä. Johtajan tulee sietää niin vastoinkäymisiä kuin epäonnistumisiakin. Johtajalla tulee olla hyvä psyykkinen kestävyys. Heikko itsetunto johtaa liialliseen murehtimiseen ja ratkaisujen pelkäämiseen. Massiivinen epäonnistumisen pelko, omista mielipiteistä helposti luopuminen sekä pientenkin mahdollisten riskien välttäminen ovat suurimmat luonteenpiirteet, jotka liittyvät heikkoon itseluottamukseen ja –tuntoon. Liiallinen itseluottamus taas sekoittuu helposti ylimielisyyteen ja omahyväisyyteen. Taitava ja menestyvä johtaja osaa yhdistää terveen itseluottamuksen nöyryyteen ja epäitsekkyteen. (Aaltonen ym. 2011, 185-187; Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 25-29; Korhonen & Bergman 2019, 165-166; Rubanovitsch 2020, 49-50.)



Johtajan erottaa siitä, että hänellä on luontaista kunnianhimoa sekä rohkeutta. Kunnianhimon merkkejä hyvillä johtajilla ovat harkituista riskeistä ääneen puhuminen sekä niiden ottaminen, uudistumiseen kannustaminen sekä muiden yritysten ja ajatusten tukeminen. Rohkeus on kykyä hallita pelkoja ja sietää epävarmuutta. Järjestön johtamisessa pelot näyttävät yleensä uusina haasteina tai kokeiluina, ja vain niitä voittamalla on mahdollista kehittää toimintaa. Johtajan tulee myös osata olla rehellinen ja oikeudenmukainen niin itselleen kuin muillekin. Epäonnistuminen on sallittua myös johtajille ja sen myöntäminen osoittaa kypsyyttä. Kypsä johtaja ei koe tarvetta päteä, vaan hän pysyy ammatillisessa roolissaan ja säilyttää otteensa hankalissakin tilanteissa. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 29-31; Korhonen & Bergman 2019, 95-97, 165-166; Rubanovitsch 2020, 50.)

Menestyäkseen johtajana tulee omata pitkäjänteisyyttä sekä tunneälyä, sillä seurat ja järjestöt tähtäävät yleensä maratonille, eivät vain lyhyille matkoille. Ahkera ja periksiantamaton johtaja motivoi muita jäseniä ja luo uskoa toimintaan. Tunteet kuuluvat olennaisena osana vapaaehtoistoimintaan, joten tunneherkkyyttä tulee johtajalta myös löytyä. Tunteet tarttuvat ja siksi menestyvä tiimi johtajineen osaa luoda tunteita arvostavan ilmapiirin. Tunteet ja tunteellisuus ovat eri asia eikä niitä pidä sekoittaa. Tunne ei myöskään ole sama kuin temperamentti, mikä on pysyvä luonteenpiirre. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa ja ilmaista omia ja muiden tunteita. Se on myös kykyä hallita tunteita, motivaation löytämistä, empatiaa ja vastuuntuntoa. Ihmisten, joilla on suuri tunneälykyys, on helpompi sietää epävarmuutta ja he kykenevät luovuuteen ja ongelmanratkaisuun. Järjestötoiminnassa tunneälykäs johtaja pärjää hyvin, koska hän osaa tunnistaa sekä omat että muiden tunteet, osaa kannustaa toisia ja valjastaa muiden parhaimmat ominaisuudet käyttöön. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 31-33; Korhonen & Bergman 2019, 165-166.)

Vahva johtaja kykenee nostamaan ikävätkin asiat, kuten esimerkiksi työntekijöiden tyytymättömyyden, esiin ja reagoimaan siihen. Heikko johtaja sen sijaan haluaa välttää vastakkainasettelua, on varovaisempi ja haluaa myötäillä enemmistöä, mutta siten ei rakenneta luottamusta eikä uskoa kehittymiseen. Johtajan vahvuus ja kypsyytensä nousevat esille erityisesti haastavissa tilanteissa; onhan päivänselvää, että saman toiminnan jatkumoa on helpompi johtaa kuin muutostilannetta tai muita haasteita. Harva

johtaja on luontaisesti valmis, joten uusien ja kokemattomien johtajien on syytä pitää mieli avoimena ja ottaa oppia muiden kokemuksista. (Korhonen & Bergman 2019, 168-169.)

Taitava johtaja ei mielistele eikä tavoittele kaverin roolia. Häneen luotetaan juuri mutkattomuuden ja johdonmukaisuuden vuoksi. Kaverillisuutta on syytä välttää, sillä hankalien tilanteiden tullessa eteen on kaverin roolista hyvin vaikea erottaa tarvittava johtajuuden roolitus. Johtajana toimiminen vaatii itsensä alttiiksi laittamista päivittäin. Johtajuudessa kasvaminen vaatii lisääntyneitä vastuuta ja runsaasti kokemuksia. Aitous ja inhimillisyys tekevät johtajasta samaistuttavan ja uskottavan. (Korhonen & Bergman 2019, 170-171.)

Menestyneen jääkiekkovalmentaja Erkkä Westerlundin mukaan jokaisen valmentajan on tunnettava ensin itsensä ennen kuin kykenee tunnistamaan ja tukemaan toisten henkistä kasvua. Hän esittää kirjassaan hänelle viisi tärkeintä henkistä voimavaraa, joihin hän on perustanut valmennusfilosofiansa ja joihin henkinen valmennus keskittyy. Ne ovat sisäinen motivaatio, asenne, itseluottamus, vastuullisuus sekä suoritus-tunne. Sisäinen motivaatio on oppimisen edellytys ja oikealla asenteella pystyy oppimaan erilaisissa tilanteissa. Itseluottamus rohkaisee kokeilemaan ja vastuullisuus muuttaa puheet teoiksi. Oppimisen kannalta iso merkitys on myös oikealla tunnetilalla. Nämä kaikki ovat menestymisen kannalta tärkeitä niin urheilussa kuin elämässäkin. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 157-159.)

### 3.2.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen ja itsensä voittaminen ovat johtamisen lähtökohtia. Voittaminen ei ole vain jonkin asian tekemistä tai saavuttamista, vaan myös mielentilaa sekä asennetta. Itsensä voittamista on se, että uskaltaa tehdä jotain sellaista, mitä ei aiemmin ole tehnyt, ja ottaa tosissaan omat unelmansa ja päämääränsä. Suhteellisuudentajun ylläpitäminen on itsensä johtamisen perusedellytys. Asioita ei ole tarpeen suurenna tai vähätellä. Se, miten johtaja näkee omat virheensä ja miten hän käsittelee niitä, kertoo suhteellisuudentajusta. (Aaltonen ym. 2011, 270.)

Itsensä johtamisen taitoja ovat kyky asettaa itselleen selkeitä päämääriä, omien asenteiden ja tunteiden tunnistamisen ja muokkaamisen kyky, kyky palautteen vastaanottamiseen ja siitä oppimiseen, itsenäinen ajattelu samalla muita kuunnellen, epämuakavuusalueella toimiminen ja pitkäjänteisyys odottaa tulosten syntyemisessä (Salminen 2017, 145).

Itsensä johtamiseen liittyviä osa-alueita ovat esimerkiksi ajattelun ja tunteiden johtaminen, toiminnan johtaminen, taito oman ajattelun haastamiseen ja etäisyyden ottamiseen, oman motivaation ja tavoitteiden tiedostaminen, omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen sekä tietoisuus vaikuttamisen mahdollisuuksista. Itsetunto, arvot, tottumukset ja tavat vaikuttavat itsensä johtamiseen. Siitä syystä johtaminen, oli se sitten muutoshakuista tai ylläpitävää, tulisi aina aloittaa oman sisäisen puheen analysoimisesta. Läsä olemisen taidoilla on iso merkitys ajatusten ja tunteiden johtamisessa. Läsäolon taito myös auttaa keskittymään, jolloin toiminnan tehokkuus kasvaa. (Kurttila & Aalto 2015, 36-40.)

Valmentava johtaminen ja ratkaisukeskeisyys tukevat esimiehen kestävyttä, mikä taas vahvistaa kokonaisvaltaista hyvinvointia ja lisää luovuutta sekä tyytyväisyyttä. Omia ajatuksia johtamalla ja ajatusmalleja muuttamalla jokainen pystyy vaikuttamaan omaan kestävyteensä. (Kurttila & Aalto 2015, 41.) Ihan kuten urheilussakin: mitä parempi (henkinen ja fyysinen) kestävyys on, sitä laadukkaammin, monipuolisemmin ja enemmän on mahdollista harjoitella ja sitä kautta saavuttaa asetettuja tavoitteita.

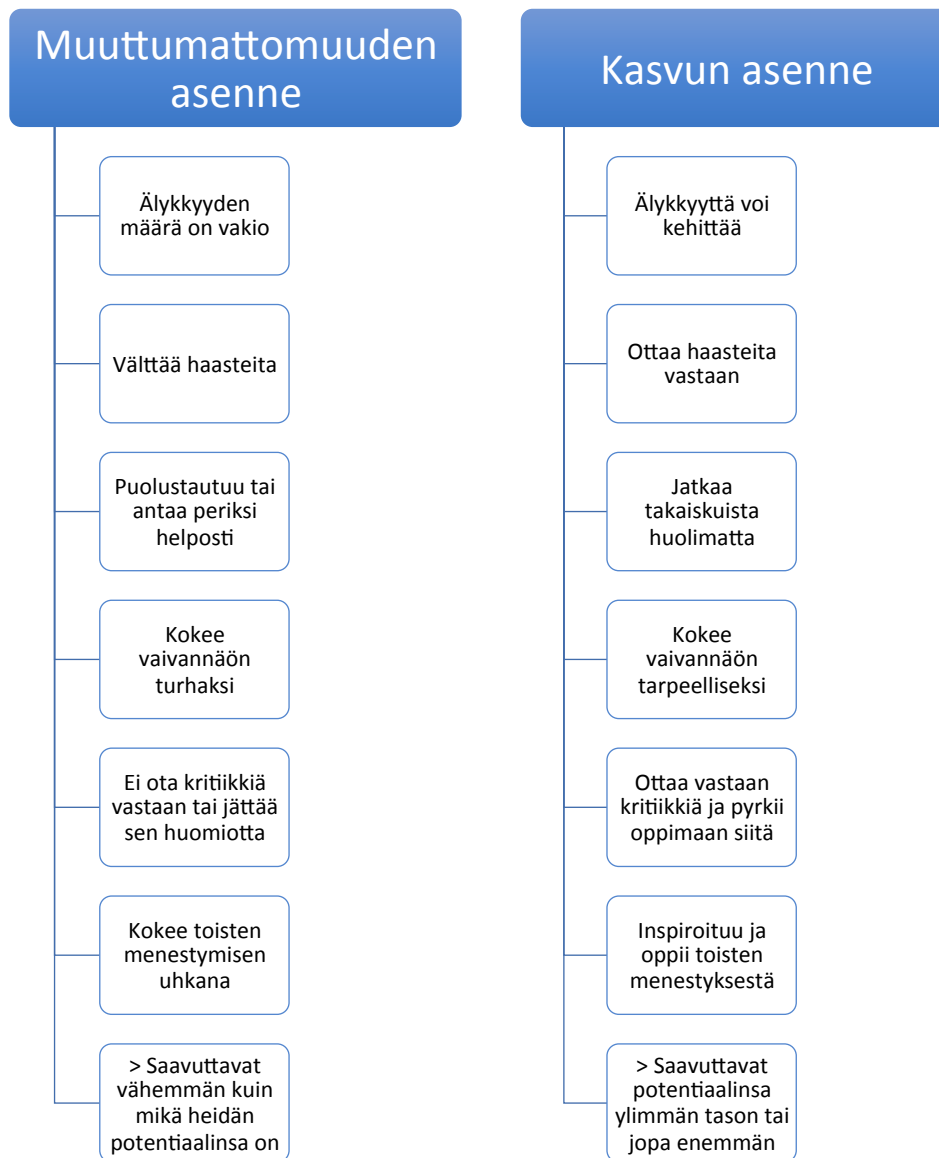
Itsensä johtamisen peruspilareiksi voikin sanoa myönteisyyttä, läsnäolon taitoa ja kestävyttä (Kurttila & Aalto 2015, 42). Itsensä johtaminen on pohjimmiltaan valintojen tekemistä. Aika on rajallista ja ajankäyttöön voimme itse vaikuttaa. Energian kohdistaminen oikein kasvattaa tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuuksia. Itsensä johtaminen on menestyvää, kun kykenee samanaikaisesti olemaan luova ja kokeileva, mutta myös erittäin vastuuntuntoinen. Luovuus ja vastuu eivät johtamisessa ole toistensa vastakohtia, vaan täydentävät toisiaan ja kuuluvat johtamisen perusrakenteeseen. (Aaltonen ym. 2011, 160-162; Salminen 2017, 145-148.)

### 3.2.2 Palautteen antaminen ja saaminen

Yksikään tiimi tai joukkue ei voi olla vuorovaikutuksellisesti toimiva, ellei valmentaja ole valmis antamaan jatkuvasti palautetta, kiitosta sekä rakentavaa kritiikkiä. Työelämässä tässä on vielä opittavaa. Valmentavan johtamisen perusta on vuorovaikutuksellinen palautteenannon kulttuurin luominen. (Aaltonen ym. 2011, 53-54.)

Yksi tärkeimmistä viestinnällisistä asioista esimiestyössä on palaute ja sen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen. Se on sellainen viestimisen väline, jolla on sekä uhkia että suuria mahdollisuuksia. Sillä pyritään rakentamaan ja vahvistamaan vuorovaikutusta sekä kehittämään osaamista. Valmentava johtaja pyytää säännöllisesti palautetta myös omasta toiminnastaan, koska haluaa kehittyä tehtävässään, eikä vain anna itse palautetta. Vastavuoroisella palautteenannolla pyritään myös rakentamaan sellaista toimintaa, jossa palaute koetaan luonnolliseksi osaksi sitä. Suuri merkitys on myös sillä, miten palaute otetaan vastaan, oli palaute sitten positiivista tai negatiivista. (Aaltonen ym. 2011, 292; Ristikangas & Grünbaum 2014, 92-111.)

Saatu palaute tarjoaa mahdollisuuden ajattelutaitojen ja toiminnan kehittymiselle. Riippuen saajan tavasta reagoida palautteeseen voi käydä myös niin, ettei palaute vaikuta ajatteluun mitenkään. Voidaan puhua myös muuttumattomuuden asenteesta ja kasvun asenteesta. Isoin edellytys kasvun asenteeseen on se, että saatuun palautteeseen suhtaudutaan kiitollisuudella. Muuttumattomuuden asenteen reagointitapa on yleensä selittely, jolla palautteen vastaanottaja pyrkii selittämään toimintaansa itselleen eduksi eli puolustautumaan välittömästi. Tällainen henkilö ei usko voivansa oppia tai muuttaa tapojaan. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 183-185; Dweck 2017, 108-113.)



Kuvio 11. Muuttumattomuuden ja kasvun asenteiden erot (mukailtu Dweck 2017, 263).

Carol S. Dweck on kirjoittanut muuttumattomuuden (fixed mindset) ja kasvun (growth mindset) asenteesta. Niiden erot on esitetty kuviossa 11.

Jokaisella ihmisellä on molemmat edellä mainitut asenteet ja ajattelutavat, mutta ne esiintyvät eri tavoin. Toisilla muuttumattomuuden asenteen laukaisee epäonnistumiset, toisilla kritiikki tai erimielisyydet. Jotta näitä asenteita voi harjoittaa, on opetettava tunnistamaan laukaisevat tekijät ja sen jälkeen opetettava ymmärtämään, miten toimii niiden aikana. Kasvun asenteen omaksuminen on tärkeää kaikille ihmisille, ei

pelkästään johtajina työskenteleville. Erityisesti johtotehtävissä tämä kuitenkin korostuu. Oppiakseen kasvun asenteen ja kasvaakseen sekä ihmisenä että johtajana, on joka päivä kohdattava itsensä ja toiset mahdollisuuksina ja mahdollistajina. Tähän auttaa sen pohtiminen, mitä vaihtoehtoja on käytettävissä juuri tänään oppimiseen ja kasvamiseen, ja laatimalla niistä suunnitelma, josta käy ilmi, milloin, missä ja miten aikoo suunnitelmansa aloittaa. (Dweck 2017, 261-263.)

Hyvä johtaja osaa käydä suoria keskusteluja muita arvostaen, mutta osaa huomioida tarpeen mukaan myös herkemmat ihmiset. Avoimuuden ja oppimisen kannalta on tärkeää, että asioita tuodaan rohkeasti esille ja sen myötä toiminta voi muuttua tehokkaammaksi ja sujuvammaksi. Rakentava palaute on siksi annettava riittävän ajoissa ja selkeästi. Tällainen palaute ei ole syyttämistä tai syyllistämistä, vaan sen tarkoitus on muistuttaa sovituisista pelisäännöistä ja auttaa kehittymään. Palautteen antamiseen liittyviä aiheita ovat yleensä tavoitteiden saavuttamisen ongelmat, toistuvat virheet tai asiakaspalaute. (Huttunen 2018, 112-120.)

Positiivisen palautteen antamisessa sekä rohkaistaan että kannustetaan toista henkilöä ja se on myös toimintatapojen vahvistamista. Toimiva, vastavuoroinen palautteenanto lisää yhteistyötä, luottamusta ja töiden sujuvuutta. Positiivista palautetta voidaan kutsua myös palkitsemiseksi, mutta kehumiseen sitä ei kannata yhdistää. Työntekijät haluavat tietää, ovatko onnistuneet työssään, ja pärjäämisestä halutaan tunnustusta. Ihmisille on tärkeää saada positiivista palautetta eri lähteistä, mutta juuri esimiehen antama palaute on yleensä se merkityksellisin. Positiivista palautetta annetaan usein silloin, kun jossain asiassa on onnistuttu erinomaisen hyvin eli yli tavoitetason. Tai ainakin se jää ihmisten mieleen. Pitäisikin osata antaa positiivista ja kannustavaa palautetta myös pienemmistäkin onnistumisista tai siitä, että huonoja notkahduksia ei ole tapahtunut. Hyvän palautteen antamisen kynnystä tulisi madaltaa ja muistaa nostaa esiin myös heitä, jotka omalla toiminnallaan auttavat muita onnistumaan ja pitävän yllä hyvää ilmapiiriä. Lisäksi työelämässä tulisi kaikkien muistaa, että myös esimies tarvitsee yhtä lailla positiivista palautetta. (Huttunen 2018, 112-116.)

### 3.2.3 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidot tarkoittavat tarkoituksenmukaisen kanssakäymisen esittämistä kussakin asiayhteydessä. Vuorovaikutusosaaminen pitää sisällään siihen liittyvän tiedon ja taidon sekä motivaation ja kyvyn olla kontaktissa toisen kanssa. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen kuuluvat kanssakäymisen luomisen ja ylläpitämisen taidot, kyky verkostoitua ja tehdä yhteistyötä, tiedonhallinnalliset taidot, tunteiden huomioi- nen sekä neuvottelu- ja viestintätaidot. Erityisesti viestintä ja kommunikointi koros- tuvat vuorovaikutuksen johtamisessa. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 89-90.)

Johtaminen lähtee vuorovaikutuksesta, sanallisesta ja sanattomasta sellaisesta. Vuo- rovaikutuksen onnistuminen on johtajan tärkein tehtävä ja vuorovaikutustaitoja on kehitettävä jatkuvasti. Kehittäminen on hyvä aloittaa kuuntelemisesta. Jokainen tar- vitsee kuuntelemisen taitoja: se tehostaa tiedonkulkua, auttaa päätöksenteossa ja hel- pottaa ongelmanratkaisua. Tehokas kuunteleminen on olennainen osa viestintätaitoja työelämässä. Aktiivinen kuuntelija keskittyy kuuntelemaan toista ihmistä ja osoittaa sen muun muassa eleillä sekä pyrkii välikysymysten avulla ymmärtämään kunnolla toisen sanomaa. Välikommenttien tekeminen on myös arvostuksen näyttämistä. Pu- heen lisäksi myös äänensävyä ja kehonkieltä voi tulkita. Usein kiire tekee ihmisestä huonon kuuntelijan, joka saattaa estää puhujan ajatusten ilmaisua paljonkin. Affek- tiivisella kyvykkyydellä tarkoitetaan tunneherkkyyttä, joka kertoo kuuntelijan kyvys- tä arvostaa kuuntelemista ja toisen kokemuksia. Sillä voidaan tarkoittaa myös kykyä tunnistaa omat tunteensa. Tunneherkkyuden lisäksi kuuntelemistaidon osatekijöitä on eettinen herkkyys, jolla tarkoitetaan kuuntelemisen syytä, sekä kognitiivinen osaami- nen, jolloin kuulija ymmärtää kuuntelemisen tavoitteet ja merkityksen. Lisäksi tilan- netaju mahdollistaa kuuntelemisen erilaisissa tilanteissa. (Eklund ym. 2019, 214-217; Gothóni 2020, 18-19.)

Johtajan on osattava kuuntelemisen lisäksi viestiä innostavasti sekä tehokkaasti. Tätä taitoa kutsutaan assertiiviseksi puheeksi. Se tarkoittaa sitä, että myönteisen ja vakuut- tavan itseilmaisun lisäksi puhuja antaa muiden toimia samalla tavalla. Assertatiivinen puhe ei ole hyökkäävää, vaikka onkin suoraa. Asioita ei kaunistella, mutta ne esite- tään kuitenkin huomaavaisesti. Se on hyvin perusteltua ja täsmällistä eikä näin jätä ilmoille epä tietoisuutta asian merkityksestä. Lisäksi assertatiivinen puhe on aloitteel-

lista sekä vastuullista. Omaa persoonaansa ei tarvitse muuttaa kehittyäkseen asertatiivisessa puhetyylissä, kunhan on uskallusta käsitellä asioita myönteisesti ja ratkaisukeskeisesti. (Eklund ym. 2019, 218-219.)

Kaikessa vuorovaikutuksessa, oli kyse sitten valmennuksesta, mentoroinnista tai perinteisestä johtajan ja alaisen välisestä asetelmasta, läsnäolon merkitys on verraten suuri. Läsnä ollessa huomiomme kiinnittyy riittävästi toiseen henkilöön ja käsiteltävään asiaan eikä harhaudu menneisyyteen tai tulevaisuuteen. Kun läsnäolon tunne on vahva, pystyy jokainen kanssakävijä helpommin osallistumaan sekä kuunteluun että puhumiseen. Vahva läsnäolo vaatii sisäisen havainnoinnin kehittämistä ja kykyä ohjailta sitä. Sisäisen havaintajan vahvistaminen vaatii valintojen tekemistä huomion kohteesta sekä tietoisena olemista havaitsemisesta. Havainnointikyvyn vahvistamisen myötä ajattelun laatu ja tehokkuus parantuvat, psyykinen ja fyysinen hyvinvointi kasvaa ja vuorovaikutuksen laatu paranee. (Kupias & Salo 2014, 222-225; Rubanovitsch 2020, 87.)

Ollakseen vaikuttava johtaja tulisi omata tiettyjä taitoja ja ominaisuuksia vuorovaikutustilanteissa. Vaikuttava ihminen on vuorovaikutustilanteissa helposti lähestyttävä, vastuullinen, avoin sekä tarvittavan empaattinen. Tällaisen henkilön sisäinen maailma on tasapainossa; hän on päämäärätietoinen ja tavoitteellinen, selkeä sekä suunnitelmallinen. Vaikuttava johtaja osaa olla joustava silloin, kun siihen on aihetta. Hän on sekä uudistava että sopeutuvainen ja osaa olla vaikuttamisen kohteena. Hyvä johtaja saa työntekijöistään parhaan mahdollisen potentiaalin irti. (Huttunen 2018, 108; Rubanovitsch 2020, 42.)

### 3.2.4 Johtamistyyli

Valmentavan johtajan on hallittava useita tyyliä ja osattava käyttää niitä erilaisissa tilanteissa. Johtamistyylin valintaan vaikuttaa sekä oma persoona että se, millä tavalla haluaa osallistaa jäseniä päätöksentekoon ja miten yhteistyö tiimin kanssa sujuu. Omasta persoonasta kumpuaa tietynlaiset toimintatyyli, kuten esimerkiksi tarkkailijan tai vaikuttajan roolit, eli perusjohtamistyyli, jota käytetään erityisesti ristiriita- tai



stressaavissa tilanteissa. Hyvän tai huonon johtamistyylin määrittää eritoten se, miten valittu tyyli toimii kussakin tilanteessa. Johtajan on opeteltava tunnistamaan aluksi oma perusjohtamistyylinsä ja sen jälkeen tilanteiden vaatimukset. (Eklund ym. 2019, 224.)



Kuvio 12. Vastakohtaiset johtamistyyli (Eklund ym. 2019, 224-227).

Omaa johtamistyyliä voi arvioida esimerkiksi vastakohtien avulla (kuvio 12). Oman johtamistyylin arvioimisen ja tunnistamisen jälkeen voi alkaa pohtia, missä tilanteissa oma perustyyli toimii ja missä sitä tulisi muuttaa. Vaatiminen sopii yleensä vain pieneen ja rajattuun, mitattavissa olevaan panokseen, kun taas houkuttelemisen taidolla voi ansaita sitoutumista. Esimerkillä johtaminen on tärkeää erityisesti uusien tiimien alkuvaiheessa, mutta liiallista esillä olemista tulee välttää, sillä se saattaa hidastaa muiden sitoutumista ja halua oppia. Johtamistyyliä valittaessa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, mitä kussakin tilanteessa on tarkoitus saavuttaa: kuria ja järjestystä, sitoutumista vai uusia ideoita. (Eklund ym. 2019, 224-227.)

Kirjallisuudessa johtamisesta puhutaan leadershipinä (myöhemmin leaderi) ja managementina (myöh. manageri). Jälkimmäinen on useimmin tulkittu asioiden ja strategian johtamiseksi ja hallinnaksi, kun taas ensimmäinen yhdistetään yleensä ihmisten johtamiseen sekä vuorovaikutukseen. Näiden kahden käsitteen johtamistyyliä on eroavaisuuksia, mutta molempia tyyliä kuitenkin tarvitaan erityisesti järjestöjen

johtamisessa. Kuviossa 13 on esitelty selkeimpiä eroja managerin ja leaderin painotuksista.



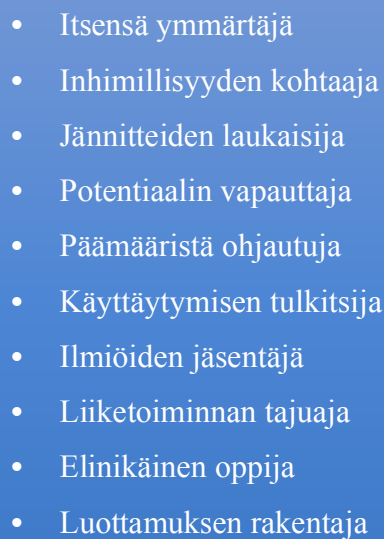
Kuvio 13. Managerin ja leaderin johtamistyylien eroja (mukailtu Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 14-15).

### 3.3 Johtajan mentori

Jotta voi kehittyä johtajana ja valmentajana, on osattava ensin olla valmennettavana. Myös johtavissa tehtävissä olevat tarvitsevat itselleen valmentavaa tukea, jonka tavoitteena on valmentavan johtajuuden ajatuksen vahvistaminen. (Aaltonen ym. 2011, 302.) Tähän tehtävään sopii esimerkiksi mentori. Johtajana kehittymiseen kuuluu

olennaisena osana valmius valita sopivia johtamisen tyylejä tiettyihin tilanteisiin. Mentorin ja mentoroitavan roolit sopivat hyvin myös urheiluseuratoimintaan, jos niitä vain haluaa oppia hyödyntämään.

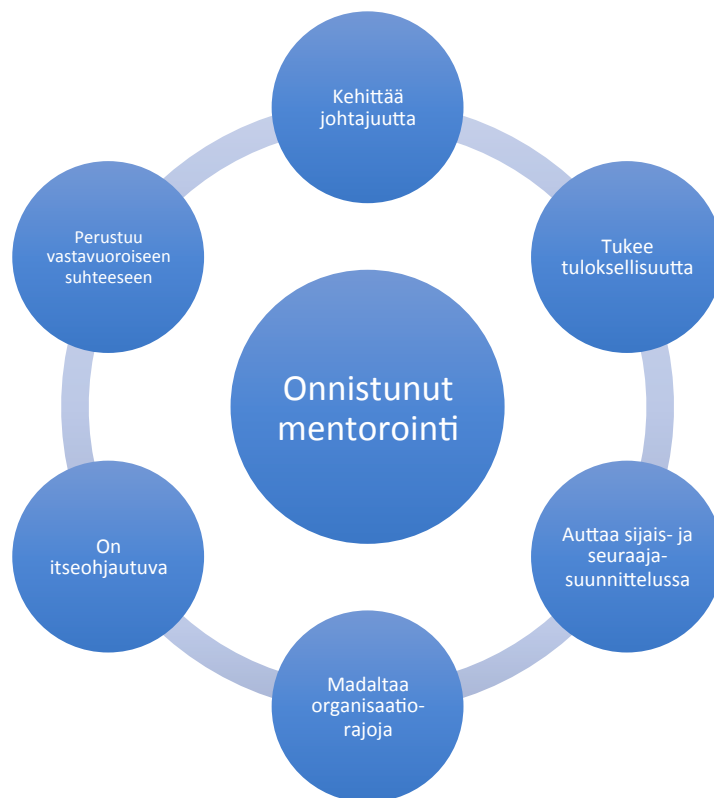
Mentorina toimivalle henkilölle on esitetty tiettyjä ominaisuuksia tai rooleja, joita häneltä tulisi löytyä (Ristikangas ym. 2014, 74-75). Ne on esitelty kuviossa 14.

- 
- Itsensä ymmärtäjä
  - Inhimillisyyden kohtaaja
  - Jännitteiden laukaisija
  - Potentiaalın vapauttaja
  - Päämääristä ohjautuja
  - Käyttäytymisen tulkitsija
  - Ilmiöiden jäsentäjä
  - Liiketoiminnan tajuaja
  - Elinikäinen oppija
  - Luottamuksen rakentaja

Kuvio 14. Mentorin ominaisuudet.

Mentorointisuhteessa molemmat osapuolet hyötyvät työskentelystä, mutta hieman eri tavoin. Siksi myös johtajalla itsellään olisi hyvä olla mentori. Sopivaa mentoria etsiessä kannattaa kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin asioihin: onko henkilöllä näyttöä ihmisten kehittämisestä, halua nähdä nuorempien kehittyvän ja kykyä samaistua heidän haasteisiin, monipuolista osaamista ja halua jakaa sitä, tietämys organisaation toiminnasta ja kehityssuunnasta sekä riittävästi aikaa mentorointiyhteistyölle. Lisäksi mentorin tulee herättää kunnioitusta mentoroitavassa ja hänellä tulee olla oma kontakti- ja vaikuttajaverkosto. Mentorin tulee rohkaista ja motivoida, kannatella sekä opastaa ja opettaa. Näillä toimintatavoilla luodaan vaikuttava mentorointisuhde. (Ristikangas ym. 2014, 80-82.)

Johtamisen kehittämisen työkaluna käytettävän mentoroinnin tarkoituksena on siirtää kokeneemman henkilön (mentorin) hiljaista tietoa kokemattomammalle (aktorille), jonka kautta mentoroitavana oleva henkilö kehittyy sekä esimiehenä että työyhteisön jäsenenä. Onnistunut mentorointi perustuu erityisesti vuorovaikutukselliselle ja luottamukselliselle suhteelle. (Juuti 2016, 138-139.) Mentoroinnin tavoitteet ovat esitetty kuviossa 15.



Kuvio 15. Johtamista kehittävän mentoroinnin tavoitteet (mukailtu Juuti 2016, 139).

Hyvä johtaja hyväksyy, ettei tiedä kaikkea. Omien rajojen tunnistaminen ja tunnistaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia johtajalle. Se vaatii jatkuvaa vuoropuhelua ympäröivien ihmisten kanssa ja oppimishalua. Sen vuoksi myös johtajilla on tärkeää olla oma mentori tai sparraaja – joku, jolta oppia ja jonka kanssa keskustella johtamisen asioista. (Aaltonen ym. 2011, 324.)

Onnistuessaan mentoroinnilla on useita hyötyjä. Jokainen tarvitsee mentorin elämänsä, oli sitten kyseessä työelämä, vapaa-aika, nuoruus tai aikuisuus, olit sitten asiantuntija tai johtaja. Jokainen ihminen ammentaa elämässään oppeja toisilta ja toisten kokemuksista. Kun siitä saa elämäänsä säännöllisen toiminnan, ei se tunnu niin työnomaiselta tai pakkopullalta. Mielestäni mentoria kannattaa hyödyntää seura-toiminnassa niin päälliköiden kuin valmentajienkin kohdalla. Joskus se saattaa tarkoittaa esimerkiksi menemistä yli lajirajojen.

### 3.4 Yhteistyön johtaminen

Hyvä joukkue koostuu tuloksesta, ilmapiiristä ja oikeasta asenteesta. Johtamista tarvitaan juuri näiden kolmen saavuttamiseen vision, tavoitteiden ja toiminnan kautta. (Parviainen & Parviainen 2017, 55-58.)

Yhteistyön johtaminen vaatii johtajalta arvojen tunnistamista ja tarvittavan tasapuolisuuden toteuttamista. Näitä kahta toimintoa varten johtajalla tulee olla rehellisyyttä, uskottavuutta ja eheä sisäinen maailma sekä yhteisesti luodut ja noudatettavat pelisäännöt. (Aaltonen ym. 2011, 155.)

Koivisto ja Ranta esittelevät sosiaalisen identiteetin johtamismallin, SIMOL:n (Social Identity Model of Organizational Leadership). Se antaa yhteistyön johtamiselle täysin erilaisin mallin kuin perinteiset johtamismallit. Sen perusajatus on, että johtajuus on ryhmäilmiön ja ryhmäprosession tuote eikä perinteiset johtajaominaisuudet määritä johtajuutta. (Koivisto & Ranta 2019, 42.)

Identiteetti ohjaa sosiaalisen ympäristön vaikutusta henkilöön itseensä ja hänen toimintaansa ja se kuvaa sitä, mitä henkilö on. Edellä mainitun SIMOL:n mukaan yhteistyön johtamisessa on kyse identiteetin hallinnasta ja johtamisesta. Siinä käytetään kahta eri ulottuvuutta, jotka ovat henkilökohtainen identiteetti ja sosiaalinen identiteetti. Henkilökohtainen identiteetti rakentaa ihmiselle oman yksilön, kun taas sosiaalinen identiteetti koostuu sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa olevista rooleista sekä erilaisten ryhmien jäsenenä olemisesta. Ihmisellä on molemmat identiteetit ja ne yh-

dessä muodostavat minäkuvan. Identiteetin puolet korostuvat erilaisissa tilanteissa ja niiden merkitys vaihtelee. (Koivisto & Ranta 2019, 42-46.)

Yhteistyön johtamisen tärkein tavoite on yhteisen sosiaalisen identiteetin muodostaminen. Sosiaalinen identiteetti on tilanteisiin sidottua. Yleensä ihminen haluaa kuulua sellaisiin ryhmiin, joista heille on jotain hyötyä, oli se sitten rahallista tai aineetonta. Ryhmän, johon ihminen kuuluu, on vastattava omaa arvomaailmaa ja siihen kuuluminen tuottaa arvokkuuden ja ylpeyden tunteita. Sosiaalisen identiteetin rakentuminen on aktiivista ja siksi myös johtajan on oltava aktiivinen yhteisen identiteetin johtamisessa. Kun johtaja vahvistaa ryhmän sosiaalista identiteettiä, tärkeyttä ja merkityksellisyyttä, vahvistuu ryhmän jäsenten usko omaan tekemiseen. SIMOL:ssa johtajan tavoitteena on luoda positiivinen uskomusten kierre, joka on jaettu viiteen vaiheeseen: 1. Halu kuulua ryhmään, 2. Ryhmän statuksen vahvistaminen, 3. Ryhmän tavoitteisiin sitoutumisen vahvistaminen, 4. Ryhmässä työskentelyyn motivoituminen (että jokainen tekee kaikkensa tavoitteiden eteen) ja 5. Ryhmän menestyminen. (Koivisto & Ranta 2019, 46-49.)

Sosiaalisen identiteetin johtamismallissa johtajan peruseriaatteina on luoda tunne ”meistä”, olla yksi ”meistä”, työskennellä ”meitä” varten, luoda ”meille” merkitys ja olemassaolon tapa ja luoda ”meille” tulevaisuuden visio. Käytännössä johtajan tehtävänä on rakentaa yhteinen identiteetti, johon myös itse samaistuu, osallistua yhteisten tavoitteiden edistämiseen omalla toiminnallaan, olla oikeudenmukainen ja tukea jokaista ryhmän jäsentä sekä uudistaa tulevaisuuden visiota aktiivisesti yhdessä muun ryhmän kanssa. (Koivisto & Ranta 2019, 57-59, 174-175.)

Yhteistyötä johdettaessa on johtamisen kohteena ryhmä yksilön sijaan ja huomio suunnattava johtajan ja työntekijöiden väliseen suhteeseen. Ryhmädynamiikalla ja yhteishengellä on menestyksen ja sitoutumisen kannalta suuri merkitys. Yhteistyön johtamisella pyritään sisäisen motivaation tukemiseen eli inspiroimiseen. Tärkeintä on saada johdettava ryhmä toimimaan omasta halusta yhteisiä tavoitteita kohti. Vahvan yhteisen motivaation muodostuttua jäsenet yleensä kokevat osallisuutta ja vaikuttavuutta. Osallisuuden tunne myös edistää itseohjautuvuutta. Yhteisellä motivaatiolla ja sosiaalisella identiteetillä on myös vaikutusta viestinnän tehokkuuteen sekä

laatuun. Lisäksi se vähentää ryhmän jäsenten välisiä ristiriitoja. (Koivisto & Ranta 2019, 36-38, 50.)

Motivaatio on keskeisin suoriutumiseen vaikuttava tunne. Hyvällä johtajalla tulee vuorovaikutustaitojen lisäksi olla myös motivoimistaitoja. Jo pelkästään se, että johtaja hoitaa työnsä alaisten mielestä kunnolla, lisää motivaatiota. Motivoiva johtaja antaa riittävästi palautetta ja kiittää hyvästä suorituksesta, ohjeistaa tarvittaessa, delegoi tehtäviä rohkeasti ja luottaa tiiminsä jäseniin, on aktiivinen kuuntelija ja toimii onnistumisten mahdollistajana. Motivaation ylläpitäminen vaatii tietoista motivointityötä. Johtaja voi vaikuttaa tiiminsä motivaation esimerkiksi huolehtimalla siitä, millä mielialalla aloittaa työt tai osallistuu yhteiseen kokoukseen, koska sillä on yleisen hengen kannalta suuri merkitys. Johtajan tulee rohkeasti heittäytyä vuorovaikutukseen, jotta luottamus ja sitoutuminen kasvavat. Työntekijät tarvitsevat myös haasteita työn imun eli kiinnostavuuden kokemiseksi ja onnistumiset motivoivat isosti. Lisäksi ihmisillä on suuri tarve kokea tekevänsä merkityksellistä työtä. Hyvän tiimivalmentaja tuo laajasti esille tiiminsä jäsenten onnistuneet suoritukset, uudet ideat ja sitoutuneisuuden. (Parviainen & Parviainen 2017, 31-33; Eklund ym. 2019, 221-223.)

Taitavan johtajan ja tiimivalmentajan on pystyttävä seuraamaan tehokkaasti tiiminsä toimintaa, mutta samalla myös luotettava jäsenien itsenäiseen tekemiseen. Luottamuksen osoittaminen johtaa yleensä vastuun ottamiseen sekä suoritusten paranemiseen. Lisäksi sillä, miten toimit muiden jäsenten keskuudessa, on merkitystä. Tasapuolisuus on tietenkin yksi tärkeä ominaisuus valmentajana olemisessa, mutta liiallinen pyrkiminen tasapuolisuuteen saattaa estää päätöksentekoa ja aiheuttaa vaikeuksia. Hyväksi johtajaksi ja valmentajaksi ei voi kasvaa vain toisia myötäilemällä, vaan joskus on vietävä itsekkäästi omaa ratkaisua eteenpäin lopputulokseen pääsemiseksi. Luottamus ei kuitenkaan tarkoita välinpitämättömyyttä. (Aaltonen ym. 2011, 188; Eklund ym. 2019, 226-227.)

Luottamusta rakennetaan arjessa päivittäin pitkäjänteisesti. Kun luottamus johtajaan tai tiimivalmentajaan on vahvaa, tiimiä on helpompi johtaa ja myös isoja muutoksia on helpompi toteuttaa. Luottamus vahvistuu, kun johtaja tietää, mitä on tekemässä ja tekee päivittäiset tehtävänsä huolella, kohtelee toisia ihmisiä kunnioittavasti ja on tietoinen tiimissä tapahtuvista asioista. Johtaja osoittaa luottamusta sillä, ettei turhaan

puutu jäseniensä työntekoon. Hän myös arvostaa sitoutumista ja kunnioittaa jäsenten vapaa-aikaa. Taitavan johtajan ei tarvitse käskyttää tai ”pomottaa” ja hän kykenee pysymään asiallisena epäonnistumistenkin kohdalla. Luottamusta voi ansaita myös siten, että on jäsentensä tukena jokaisessa tilanteessa ja niin sanotusti suojaa selustaa. (Parviainen & Parviainen 2017, 31-33; Eklund ym. 2019, 229-230; Rubanovitsch 2020, 87.)

Joukkueurheilussakin pätevät nämä edellä mainitut asiat. Kun joukkueella on yhdessä asetetut tavoitteet ja päämäärät ja jokainen pelaaja on aidosti sitoutunut työskentelemään niiden tavoitteiden saavuttamiseksi, on myös yhteishenki joukkueessa parempi ja pelaajat haluavat omalla suorituksellaan sytyttää myös toiset huippusuorituksiin.

Joukkuepelaamiseen tarvitaan niin vastuuta kuin lojaaliutta ja aloitekykyä. Jokaisen pelaajan on koettava vastuuta lopputuloksen saavuttamisesta ja pyrkiä myös tekemään kaikkensa sen eteen. On oltava myös lojaali muille pelaajille ja jäsenille. Lojaaliudessa on kyse siitä, että pelaaja haluaa omalla toiminnallaan edistää tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi joukkuepelaaminen vaatii aloitekykyä jokaiselta jäseneltä. Menestyvä ja yhteishenkinen joukkue ei voi toimia yhden matkanjohtajan periaatteella muiden vain seuratussa perässä. (Parviainen & Parviainen 2017, 61.)

Lisäksi on hyvä muistaa, että motivaation säilyttämiseksi ja parantamiseksi on välillä tehtävä uusia asioita täysin uudella tavalla, esimerkiksi vaihtamalla palaverin paikkaa tietokoneelta luontoon. Valmentavan johtajuuden yksi ajatus on nimenomaan osata yllättää. Se kannustaa paitsi luovuuteen myös uudistumiseen. (Aaltonen ym. 2011, 148.)

### 3.5 Vuorovaikutuksen johtaminen

Vuorovaikutuksen johtaminen kuuluu olennaisena osana järjestön johtamiseen. Jäsenet ovat järjestöissä ja seuroissa mukana vapaaehtoisesti, joten heidän johtamiseen tarvitaan houkuttelua ja suostuttelua sekä kannustusta ja kiittämistä. Vuorovaikutteinen johtaminen on sitä, että johtaja inspiroi ja tukee muita, tuo esille vision ja arvot



sekä luo aikaansaavan ympäristön ja arvostaa muiden tekemää työtä. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 88-89.)

Se, millä lailla johdettava tiimi kommunikoi, kertoo hyvin paljon yhteistyön toimivuudesta. Ristinkangas ja Grünbaum (2014, 87-89) esittelevät kirjassaan SAVI-mallin (System for Analyzing Verbal Interaction) (kuvio 16), jonka avulla esimies voi analysoida tiiminsä kommunikointia. SAVI-mallissa on taulukkomallisesti esitetty yhdeksän pääkohtaa seuraavassa järjestyksessä: taisteleminen, hämärtäminen, kilpaileminen, henkilöistäminen, tosiasioiden selvittäminen, vaikuttaminen, vastakaiku, vastaaminen ja integroituminen. Kolme ensimmäiseksi mainittua ovat vuorovaikutukselle haitaksi ja aiheuttavat ristiriitoja, seuraavat kolme kuvaavat faktoja, joilla ei ole vaikutusta positiivisesti tai negatiivisesti, ja kolme viimeistä kohtaa taas tuottavat positiivisuudellaan tulosta ja parantavat yhteistoimintaa. Mallia käyttämällä esimies tarkkailee, mihin edellä mainittuun kohtaan tai kohtiin tiimin kommunikointi pääasiassa sijoittuu ja pyrkii tarvittaessa ohjaamaan keskustelua myönteisempään ja ratkaisukeskeisempään suuntaan. Hyvässä yhteistyössä keskusteluiden tulisi sijoittua eniten kohtiin 5-9.

<b>1. Taisteleminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hyökkäys/syytös</li><li>• Syyttävä/loukkaantunut kysymys</li><li>• Sarkasmi/iva</li><li>• Itsesyytös/puolustautuminen</li><li>• Valittaminen</li></ul>	<b>2. Hämärtäminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ajatustenluku/tulkinta</li><li>• Kielteinen tai myönteinen ennustus</li><li>• Juoruilu</li><li>• Vitsailu/pelleily</li><li>• Ääneen ajattelu</li><li>• Sosiaalinen muodollisuus</li></ul>	<b>3. Kilpaileminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kyllä, mutta</li><li>• Vähöksyminen</li><li>• Johdattavat kysymykset</li><li>• Neutraalit ylemmyyden ilmaisut</li><li>• Keskeyttäminen</li></ul>
<b>4. Henkilöistäminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Henkilökohtainen tieto, nykyinen</li><li>• Henkilökohtainen tieto, mennyt aika</li><li>• Henkilökohtainen mielipide/selitys</li><li>• Henkilökohtainen kysymys</li></ul>	<b>5. Tosiasioiden selvittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tosiasiat ja numerot</li><li>• Yleinen tieto</li><li>• Rajattu/suljettu kysymys</li><li>• Laaja/avoin kysymys</li></ul>	<b>6. Vaikuttaminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mielipide</li><li>• Ehdotus</li><li>• Käsky</li><li>• Sosiaalinen/ei-henkilökohtainen vahvistaminen</li></ul>
<b>7. Vastakaiku</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aito tunteenilmaisu/tunnekysymys</li><li>• Tunnekysymyksen vastaaminen</li><li>• Toisen tunteen peilaaminen</li><li>• Lämmin, hyväntahtoinen huumori</li><li>• Neutraali, jäämäkkä rajojen asetus</li></ul>	<b>8. Vastaaminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kysymykseen vastaaminen</li><li>• Oman vastauksen selvittäminen (tosiasioiden avulla)</li><li>• Asian ilmaiseminen toisin sanoin</li><li>• Yhteenvedojen tekeminen</li><li>• Tosiasioiden neutraali korjaaminen</li></ul>	<b>9. Integroituminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Samaa mieltä oleminen</li><li>• Myönteinen arvostus/samanmielisyyss</li><li>• Muiden ideoille ja kokemuksille rakentaminen</li><li>• Työpaikkavitsit</li></ul>

Kuvio 16. SAVI-malli (System for Analyzing Verbal Interaction) (Grünbaum ja Ristikangas 2014, 88).

Miten sitten päästä hyvään keskusteluyhteistyöhön? Johtajan on hyvä muistaa seuraavat ohjeet käyttäessään yllä mainittua SAVI-mallia: *tarkkaile, ohjeista ja puutu, näytä esimerkkiä ja kuunnelkaa yhdessä*. Johtajan tulee tarkkailla vuorovaikutuksen laatua ja käyttää siinä apuna kuvion 1 mallia eli sijoittaa tiimin keskusteluja soluihin. Jos vuorovaikutus painottuu taulukon yläosan ruutuihin, kannattaa pysäyttää tilanne ja miettiä yhdessä, miten painopiste saadaan siirretyksi taulukon keski- ja alaosiin. Johtajan omalla puheella ja palautteella on suuri painoarvo, sillä valmentavaan johtajuuteen kuuluu vahvasti esimerkillä johtaminen. Taulukkoa voi käyttää myös yhteisessä havainnoinnissa työkaluna. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 88-89.)

Erilaiset taulukot ja mittarit ovat valmennustoiminnassa hyviä kehittämisen työkaluja ja ne ovatkin erityisesti valmentajakoulutuksissa sekä huipputasolla, maajoukkue-toiminnassa, ahkerassa käytössä. Mielestäni tällaiset työkalut ovat oiva valinta myös muussa työelämässä, kuten vaikka seuratoiminnassa. Esimerkiksi yllä mainittu SAVI-malli voisi mielestäni toimia seuratoiminnassa hyvin sekä joukkue- että koko seuran tasolla, sillä se on selkeä ja valmiiksi jaoteltu ja soveltuu siten moneen eri tilanteeseen, jossa vuorovaikutusta on tarpeen tarkastella. Usein urheiluseurat ja niiden toimihenkilöt toivovat selkeitä mittareita tai työkaluja avuksi, ei pelkästään ”mutu-ajatuksia”. Suoraan seuratoiminnan kehittämiseen on jo kehitetty työkaluja, mutta on ainakin kokeilemisen arvoista soveltaa esimiestyöskentelyyn laadittuja työkaluja seuratoiminnassakin.

### 3.6 Viestinnällinen vastuu

Seuratoimintaan, kuten kaikkeen muuhunkin järjestö- ja yhdistystoimintaan, kuuluu monenlaista viestintää. Kun viestinnän päätehtävät on selkeästi jäsennetty ja vastuualueet jaettu, helpottaa se myös koko toiminnan johtamista. Viestinnällisiä päätehtäviä ovat ainakin sisäinen viestintä, jäsenviestintä, markkinointiviestintä ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen sekä brändistrategia. Näitä päätehtäviä painotetaan toiminta-

kaudella eri aikoina. Hyvällä hallinnolla on oleellisesti tärkeä vaikutus viestinnän tehokkuuteen. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 168.)

Nostan esille sisäisen viestinnän, koska se on seuratoiminnan kehittämisen alkuvaiheessa tärkeintä viestintää. On niin sanotusti luotava taloon hyvät perustukset, jotta voidaan lähteä muuhun rakentamiseen. Sisäisen viestinnän tavoitteena on toiminnan tehokkuuden edistäminen, erilaisten tiimien ja yhteistyön muodostaminen sekä kulttuurin vahvistaminen ja sitoutumisen lisääntyminen. Sisäisen viestinnässä onnistuessa se myös lisää merkityksellisyyden tunnetta omasta työstä. Sisäistä viestintää tapahtuu urheiluseurassa hallituksen ja joukkueiden toimihenkilöiden kesken, valmentajien kesken ja muiden toimijoiden kesken sekä omina ryhminä että yli ryhmärajojen. Monesti toimimattomien organisaatioiden ongelmana on juuri viestinnän puute. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 171-172.)

Törmäsin kirjallisuudessa termeihin kerrostaloviestintä ja verkostoviestintä. Kerrostaloviestinnässä viesti/tieto etenee ennalta sovittua hierarkkista reittiä pitkin ylhäältä alaspäin. Jos kyseessä on esimerkiksi jokin tehtävä, on se tarkoitus toteuttaa mahdollisimman muuttumattomana, kun johtamista delegoidaan aina seuraavaan kerrokseen. Kerrostaloviestinnässä myös oletetaan, että tiedon tai tehtävän vastaanottaja pitää aina viestiä tärkeänä ja priorisoi sen listan kärkeen. Verkostoviestinnässä taas viestintä ja tiedonkulku on enemmän vuorovaikutuksellista eikä se kulje tiettyä reittiä pitkin. Tällöin myös uudet kehitysideal voivat tulla käytäntöön keneltä vain hierarkkisesta järjestyksestä huolimatta. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 162-163.)

Järjestön tai yhdistyksen johtamisessa ja viestinnässä ehkäpä suurin haaste on saada vapaaehtoiset toimijat itseohjautuviksi ja halukkaiksi edistämään sovittua tarkoitusta tai tavoitetta. Toimivan järjestön johtamisen yksi tärkeimmistä tukipilareista on osallistaminen ja matalan hierarkian toimintamallit. Siten synnytetään ketteryyttä ja innovatiivisuutta. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 164.)

Esimiehillä on aina viestinnällisiä vastuita sekä ylimmän johdon suuntaan että työntekijöilleen. Esimies huolehtii siitä, että organisaation viralliset linjaukset toimivat ja viestintä tiimin työntekijöiden välillä on toimivaa. Hänen oma viestintänsä vaikuttaa suuresti myös koko tiimiin, avoimuus ja jäsenyntyisyys tarttavat ja näin ollen luotta-

mus kasvaa. Kehonkieli on sanallisen viestinnän ohella yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpikin. Välillä on myös osattava olla kertomatta sellaisia asioita, jotka voisivat vaikuttaa negatiivisesti tiimin toimintaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 77.) Urheilutermein sanottuna on siis osattava lukea peliä.

Esimerkillä johtaminen mielletään yleensä tekemisen kautta toteutuvaksi, mutta se on kuitenkin viestintää myös sanoilla, eleillä ja kirjoittamalla. Johtaessaan esimerkiksi johtaja puhuu organisaation visioista, tavoitteista ja arvoista siten, että kuulijat uskovat häneen ja hänen toimiinsa. Johtaja pitää esimerkillisesti kiinni asioista, joita on luvannut ja pysyy sovitussa aikataulussa. Erityisesti uuden johtajan on tarkkaan tunnistettava organisaatiossa vallitseva kulttuuri ennen kuin voi toimia esimerkkinä. Esimerkillä johtamisen haasteet ovat juuri väärissä luuloissa. Vaikka johtaja olisi itse erittäin ahkera, eivät muut välttämättä toimi samalla tavalla. Usein on valloilla usko siitä, että uhrautuessaan muiden puolesta ihminen herättää positiivista huomiota ja saa toiset seuraamaan esimerkkiä. Näin käy kuitenkin vain harvoin, varsinkaan johtajille. Tämä ajaa helposti johtajat tuntemaan epäonnistumisen tunteita tai yllirasittumaan. (Parviainen & Parviainen 2017, 49-51.) Urheilumaailmassa tätä ilmiötä tulee vastaan valitettavan usein, ainakin omalle kohdalleni. Joukkueen kapteenina heittäytyd joukkueen puolesta, yrität luoda ja ylläpitää hyvää yhteishenkeä ja näytät esimerkkiä kentällä sekä kentän ulkopuolella, mutta aivan liian harvoin saat kuitenkaan kiitosta tekemistäsi uhrauksista. Liiallisuus sellaisissa asioissa, joihin muut jäsenet eivät osallistu, saattaa näyttäytyä jopa sääliäväältä. Esimerkkiä tulee aina näyttää, mutta ei pidä uhrautua kenenkään puolesta.

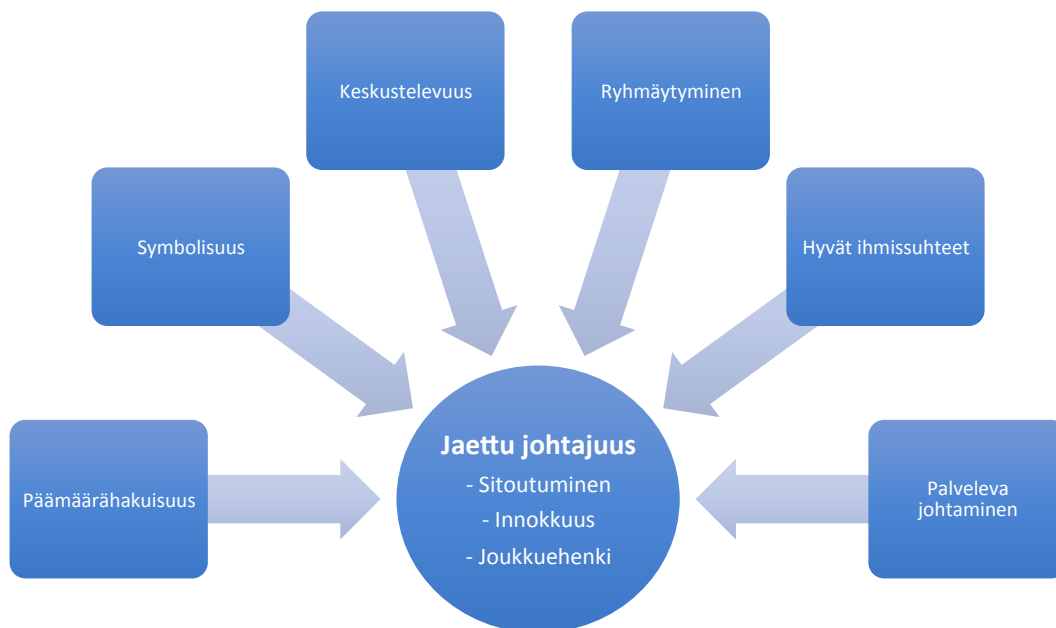
Avoin viestintä ja vuorovaikutuksellinen keskustelu kuuluvat olennaisena osana muutosprosessin läpivientiin. Muutos, oli se sitten mikä ja missä tahansa, nostaa aina esiin erilaisia tunteita ja huolenaiheita ja niistä on tärkeää pystyä puhumaan avoimesti. Viestinnän tulee olla säännöllistä ja loogista, jolla kuvataan muutoksen toteutusta, tarkoitusta sekä päämäärää. On erityisen tärkeää, että puheet ja teot kohtaavat keskenään. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 133-135.)

Kun on kyse seuratoiminnan kehittämisestä ja urheiluseuran toimintamallien muuttamisesta organisoimattomasta hyvin organisoiduksi, on mielestäni tärkeää aluksi käyttää edellä mainittua kerrostaloviestinnän mallia, jotta toiminnan ja kehittämisen

prosessi pääsee alkuun. Vasta viestinnän ja tiedon kulkemisen ylemmältä taholta alemmalle toimiessa moitteettomasti ja toiminnan ollessa vakaata voidaan alkaa muokata viestintää selvästi verkostomaisemmaksi. Toinen vaihtoehto voisi olla näiden kahden viestintätavan yhdistäminen, jolloin viestintätapaa käytetään aina tilanteesta riippuen. Tämä vaatii johtajalta tai johtajilta hyvää pelinlukutaitoa ja oman johtajaroolin mukauttamista tarpeen mukaan.

### 3.7 Jaettu johtajuus

Korkean moraalien omaavat järjestöt, joissa johtaminen järjestelmällistä ja selkeää, voisivat hyötyä myös jaetusta johtajuudesta. Tällaisissa järjestöissä tai seuroissa on yhteisesti sovitut säännöt ja jäsenet osaavia sekä aikaansaavia. Jaettu johtajuus jakaa vastuualueita useammalle henkilölle, jolloin myös jäsenien osaaminen kasvaa. Se on tiedon ja kokemusten sekä luottamuksen ja arvostuksen jakamista jokaisen mukanaolijan toimesta. Se vaatii luottamusta ja hyvää vuorovaikutusta sekä riittävän pientä organisaatiota. Parhaimmillaan jaettu johtajuus osallistaa, antaa voimaa ja luo yhteisöllisyyttä. Tässä mallissa johtajilla ja työntekijöillä on yhteisvastuu siitä, että toiminnot tulevat suoritetuiksi ja johdetuiksi. Sen myötä organisaation rakenteet tulevat joustavimmiksi ja haasteita on helpompi kohdata. Uhkana jaetun johtajuuden käyttämisessä on päätöksenteon ja vastuunoton pakoilu ja johtamisen muuttuminen liian sekavaksi. Jaettu johtajuus vaatii jatkuvaa kommunikointia ja vuorovaikutusta, jotka ovat kuluttavia ja vievät paljon aikaa. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 91-93.)



Kuvio 17. Jaetun johtajuuden osa-alueet (mukailtu Juuti 2016, 83).

Jaettu johtajuus seuraa tavoitteellisen, demokraattisen ja osallistuvan johtamisen periaatteita (Juuti 2013, 50). Jaettu johtajuus ei kytkeydy esimiehen ympärille, vaan sen keskiössä on organisaation perustehtävä, toisin kuin tavallisen johtamisen vallitessa. Jaettua johtajuutta ei voi toteuttaa kaikissa johtamisen vaiheissa, kuten luvun alussa jo mainitsin. Se tulee kyseeseen sitten, kun esimiestyö on kehittynyt johtamiseksi ja työyhteisön jäsenet hyödyntävät toistensa tietotaitoa perustehtävän suorittamiseen. Jaettu johtajuus koostuu kuviossa 17 mainituista osa-alueista. Kasvaakseen jaetuksi johtajuudeksi tulee työyhteisössä olla luottamusta, avoimuutta ja arvostusta. Nämä kolme luovat hyvän yhteishengen. Johtamisessa tulee olla myös sopivissa määrin myös päämäärähakuisuutta, symbolisuutta ja keskustelukulttuuria. Symbolisuus liitetään johtamisessa kulttuuriin. Se tarkoittaa sitä, että esimies välittää vastuualueellaan olevista henkilöistä sekä työntekijöinä että ihmisinä. Luottamuksellisen ja arvostavan ilmapiirin sekä vahvan symbolisuuden myötä työntekijät kokevat kuuluvansa joukkoon omina persooninaan. Jaetun johtajuuden myötä esimiehen rooli siirtyy pomottajasta työyhteisön palvelijaksi. Keskeistä palvelijan roolissa ovat mielekkyyden tunteen ja merkitysten antaminen työntekijöille sekä toiminnan sujuvuuden varmistaminen. (Juuti 2016, 83-86.)

Jaettu johtajuus rakentuu päämäärähakuisen, symbolisen ja vuorovaikutteisen johtamisen yhdistelmästä. Jos jokin näistä kolmesta on korostunut, jaettua johtajuutta ei todennäköisesti synny. Päämäärähakuisen johtamistavan ongelma on johtajakeskeinen toiminta. Liiallinen symbolisuus aiheuttaa kielteisten tunteiden, kuten itsekkyyden, kateuden ja ahneuden, esiinmarssia, jonka myötä ryhmän yhteishenki alkaa rakoilla. Jos taas vuorovaikutteisuus on liiallisesti korostunut, työn tehokkuus laskee eikä työntekijät enää palvele organisaation perustehtävää. Jaettuun johtajuuteen kuuluu olennaisesti myös ryhmädynamiikka. (Juuti 2013, 145-146.)

### 3.8 Huippu-urheilun johtaminen

Menestyvässä yrityksessä on sopivassa suhteessa innostusta, ammattitaitoa sekä kykyä keskittyä juuri oikeisiin asioihin. Tämä pätee myös huippu-urheiluorganisaatioihin ja niiden johtamiseen. Jotta innostusta voi syntyä, tarvitaan yhteinen tavoite ja samanhenkiset ihmiset tavoittelemaan sitä. Organisaatioiden johtamiskulttuurilla ja toimintatavoilla on siis väliä. (Rahnasto 2011, 16.)

Oikeanlainen toimintakulttuuri syntyy siitä, että tavoitteet on asetettu oikein ja ihmiset haluavat olla mukana toiminnassa. Huippu-urheiluun tähdätessä on tavoitteet asetettava riittävän korkealle. Pelkästään voittaminen ei ole hyvä tavoite, sillä voitto on ulkoinen merkki menestyksestä. Korkealle asetettuja tavoitteita huippu-urheilussa on esimerkiksi asioiden tekeminen paremmin kuin kukaan muu tai muita nopeampi kehitys. Nämä tuovat todennäköisen menestyksen lisäksi myös arvostusta. Vaativissa tehtävissä onnistumiseen tarvitaan vahvaa uskoa toimintaan. (Rahnasto 2011, 17-18.)

Hyvä urheiluorganisaatio pyrkii mukautumaan ajan hengen mukaisesti ja ottamaan uusia vaikutteita, hyödyntämään mahdollisuuksia ja rekrytoimaan uusia työntekijöitä. Menestyvä toimintatapa pohjautuu positiiviseen keskusteluun, joka kohdistuu ulkoiisiin haasteisiin sisäisten ristiriitojen sijaan. Keskusteluissa tulisi siis huomioida enemmän hyvää kehitystä kuin esimerkiksi rahanpuutetta tai olosuhteiden huonoutta. Urheiluseurojen yksi oleellisista tehtävistä on kuitenkin urheilijoiden tukeminen ja se tulisi muistaa pitää vuorovaikutuksen keskiössä. Urheiluseurojen johtajilla ja/tai

päälliköillä on keskeinen rooli vuorovaikutuksen suuntaamisessa ja sopivien toimintatapojen omaksumisessa. (Rahnasto 2011, 19-20.)

Organisointikyky ja luottaminen sekä urheilijoihin että valmentajiin ja toimihenkilöihin ovat huippu-urheiluorganisaation johtotehtävissä toimivien henkilöiden tärkeimmät ominaisuudet (Rahnasto 2011, 25). Lisäksi johtamisessa korostuu kyky tehdä valintoja (Rahnasto 2011, 30). Valmentaminen on asiantuntijatyötä. Valmentaja tuleekin johtaa kuin asiantuntijoita, jolloin johtamiseen sisältyy toimintaraamien antaminen, tavoitteiden asettaminen ja valmennuksen sisällöstä kiinnostuksen osoittaminen. Näihin kannattaa hyödyntää tavoite- ja palautekeskusteluja, jatkuvaa keskustelua ja tarvittaessa myös palautteen pyytämistä sidosryhmiltä. (Rahnasto 2011, 39.)

Usein huippu-urheiluorganisaatioissa korostetaan urheilijoiden lahjakkuutta sekä valmentajien ammattitaitoa, mutta myös onnistuneilla olosuhteilla on erittäin suuri merkitys. Riittävien olosuhteiden järjestäminen on yksi isoimmista haasteista kaikilla urheiluseuroilla. Niillä tarkoitetaan päivittäisiä harjoitusmahdollisuuksia, oheispalvelujen saatavuutta, opiskelun ja tarvittaessa asumisen sekä perustoimeentulon järjestämistä sekä ihan korkeimmalla tasolla liikuttaessa myös ulkomaisia harjoitusolosuhteita. Keskeisimmille opiskelupaikkakunnille on perustettu yhteistyössä peruskoulun ja toisen asteen koulujen kanssa urheiluakatemiaita, jotka mahdollistavat päivittäisen harjoittelun myös opintojen lomassa. Lisäksi Suomessa toimii urheilulukioita, jotka jo nimensä mukaisesti opettavat yhdistämään kilpaurheilun sekä opiskelun. (Rahnasto 2011, 26-29.)



## 4 SEURATOIMINNAN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Strategia, strateginen suunnittelu ja toiminta-ajatus

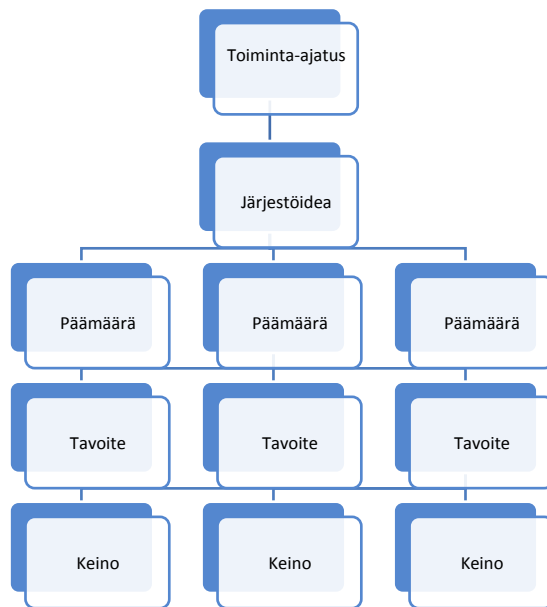
Johtamisen työkaluna toimii strategia. Strategia on suunnitelma, joka sisältää pitkän aikavälin tavoitteita. Toiminta-ajatus ja visio muodostavat perustukset seuran strategialle. Strategian tehtävänä on määrittää seuran perustehtävän toteuttaminen. Strategiaan kirjataan mitä halutaan tehdä, miten tehdään, kuka tekee, millä aikataululla ja mitä resursseja toteutus vaatii. Strategiasta tulee tehdä johtamisen väline. Näin se helpottaa myös seuran toiminnan sujumista. Strategian toteuttaminen on jokaisen seuran, järjestön tai yhdistyksen toimijan vastuulla. (Heikkala, Krook & Pekkarinen 2014, 8-11; Olympiakomitea 2020, 6.)

Strateginen suunnittelu on ennakoimista eli vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tunnistamista (Heikkala, Krook & Pekkarinen 2014, 19). Strateginen suunnittelu pitää sisällään myös järjestön toiminta-ajatuksen määrittämisen ja järjestöidean hahmottamisen. Toiminta-ajatus ja järjestöidea pysyvät usein muuttumattomina vuosiakin. (Loimu 2013, 220, 230.)

Strategian laatiminen on pitkäjänteinen prosessi. Sen tekeminen kuuluu järjestön normaaliin toimintaan. Prosessilla täytyy myös aina olla johtaja, mutta sen ei tarvitse olla esimerkiksi hallitukseen puheenjohtaja tai toiminnanjohtaja. Järjestön johdon tulee kuitenkin sitoutua prosessiin. Prosessi vaatii hyvän suunnittelun, minkä voi jakaa vielä osatekijöihin. Osatekijöitä, joiden myötä prosessi etenee aina valmiiseen strategiaan asti, ovat oman toiminnan sekä toimintaympäristön analyysit, mission määrittäminen, arvojen ja toiminta-ajatuksen selventäminen, vision luominen, strategisten vaiheiden päättäminen ja viimeisenä lopullisen strategian toteuttaminen. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 114-115.)

Järjestötoiminnan suunnittelussa on tietty hierarkia (kuvio 18). Toiminta-ajatus eli missio on järjestön pääasiallinen tehtävä eli niin sanottu järjestön iso kuva. Usein se on määritetty yhdellä tai kahdella lauseella ja se vastaa kysymykseen, miksi järjestö on olemassa. Toiminta-ajatusta laadittaessa on kannattavaa pohtia juuri sitä, mihin

toiminnalla pyritään. Yleensä yhdistyksissä ja järjestöissä toiminta-ajatusta ja muita seuran toiminnan kehittämiseen liittyviä asioita edistetään hallituksen jäsenten kesken. Systemaattisesti etenevä keskustelu tai valmiiksi kehitettyjen, erilaisten lomakkeiden hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa ovat yleisesti käytössä olevia keinoja. Hyvää missiota ei vaihdella muutaman vuoden välein, vaan sen tulee kestää myös muutoksia. Sen muuttamisen tueksi tarvitaan voimakasta sisäistä ja ulkoista viestintää, jonka vuoksi on parempi puhua toiminta-ajatuksen päivittämisestä muuttamisen sijaan. Toiminta-ajatuksen tulee olla samaan aikaan sekä innostava että perusteltu ja seurassa toimivien keskeisten henkilöiden hyväksymä. (Loimu 2013, 220-221; Heikkala, Krook & Pekkarinen 2014, 26-27; Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 117-119; Olympiakomitea 2020, 4.)



Kuvio 18. Järjestötoiminnan suunnitteluhierarkia (Loimu 2013, 230).

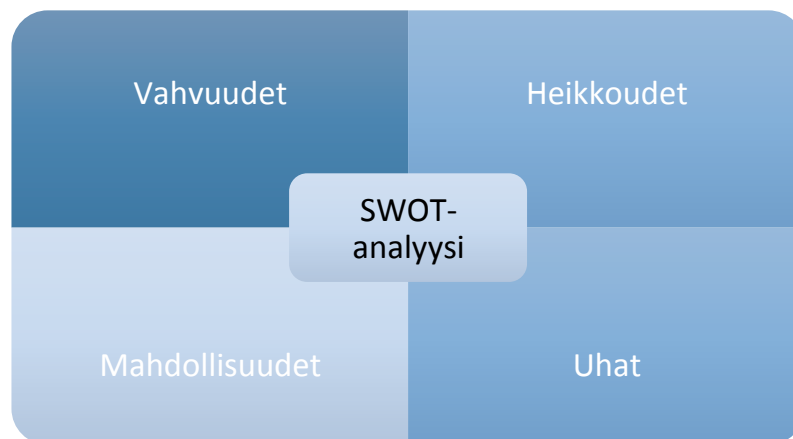
Kohdeorganisaation eli koko seuran yleinen toiminta-ajatus on, että se pyrkii tarjoamaan urheilun harrastusmahdollisuutta kaiken ikäisille ja tasoisille liikkujille. Seuraan kuuluu sekä tavoitteellisia kilpaurheilijoita että harrastusjäseniä. (Limingan Niittomiehet ry www-sivut 2020.) Salibandyjaostolla ei ole omaa, erillistä toiminta-ajatusta vielä julkistettuna.

Tavoite katsotaan saavutetuksi silloin, kun kaikki sen alla olevat keinot toteutettu. Kun kaikki asetetut tavoitteet on saavutettu, on silloin myös päämäärä saavutettu.

Sen jälkeen, kun kaikki päämäärät on saavutettu, on järjestön toiminta-ajatuskin toteutunut ja tarpeen mieltä uutta toiminta-ajatusta. (Loimu 230-231.) Urheiluseuroissa tavoitteet ovat pääsääntöisesti yhden tai korkeintaan kahden kauden mittaisia, hyvin konkreettisia ja kohtuullisen helposti toteutettavissa. Päämäärät sen sijaan ovat pidempiä, useamman vuoden mittaisia ja yleensä strategiaan liitoksissa. Toiminta-ajatus tai järjestöidea urheiluseuroilla tuskin tulee kovinkaan helposti muuttumaan, joten sen määrittäminen on hyvin tärkeää myös seuran imagon kannalta.

#### 4.1.1 SWOT-analyysi

Strategiatyön ennakoimiseen ja strategian laatimiseen yksi hyvä ja usein käytetty työkalu on SWOT-analyysi. Se on nelikenttämenetelmä (kuvio 19), joka tulee sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Strategiaa laatiessa tulee käydä läpi, mitä sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia yhdistyksen toiminnassa on ja mitä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia yhdistyksen toimintaympäristöstä löytyy. (Vuorinen 2013, 88-89; Heikkala ym. 2014, 19-20.)



Kuvio 19. SWOT-analyysi.

Lähtökohtaisesti vahvuudet ja heikkoudet ovat organisaation sisäisiä asioita, jotka ovat nykyhetkellä käsittelyssä olevia asioita. Ulkoiset asiat ovat sen sijaan tulevaisuuden haasteita. SWOT-analyysin tarkoitus on tuottaa analyysiä, auttaa analyysin jälkeisten valintojen tekemisessä ja toimintasuunnitelman laatimisessa. Analyysi

voidaan laatia niin nykyhetkestä kuin tulevaisuudesta ja erilaisista strategioista. (Vuorinen 2013, 88-89.)

Nelikentän täyttäminen tapahtuu asialistauksella. Asialistauksen jälkeen analyysin hyödyntäminen kannattaa aloittaa miettimällä, miten vahvoja puolia käytetään hyväksi ja vahvistetaan, miten heikkoja puolia poistetaan, lievennetään tai vältetään, miten mahdollisuuksien hyödyntäminen varmistetaan ja miten uhat poistetaan, lievennetään tai käännetään mahdollisuuksiksi. (Vuorinen 2013, 89.)

SWOT-analyysin hyödyntämiseen liittyy aina riskejä, kuten sen antaman tiedon käyttämättä jättäminen. Analyysiä tulisi aina seurata esimerkiksi toimintasuunnitelman laatiminen, sillä pelkästään asioita listaamalla organisaatio ei kehity. SWOT:sta tulee helposti liian pinnallinen, jos sen tekemiseen ei paneuduta tai sen tuottamaa analyysiä ei syvällisesti pohdita eikä viedä eteenpäin. (Vuorinen 2013, 94.)

#### 4.1.2 Kymmenen avainkysymystä

Heikkala ym. (2014, 46-47) esittävät kirjassaan 10 avainkysymystä, joihin vastaaminen auttaa yhdistyksen strategian suunnittelussa (kuvio 20). Kysymykset ovat syntyneet periaatteiden pohjalta; perustehtävän toteuttaminen on yhdistyksen tärkein tavoite, johtaminen ja hallinto ovat välineitä ihmisten onnistumisen auttamisessa ja yhteisen unelman saavuttamisessa ja toimiva yhdistys hyödyntää rohkeasti mahdollisuuksia ja pyrkii ennakoimaan haasteita sekä toimii pitkäjänteisesti uskoen vision toteutumiseen.



Kuvio 20. 10 avainkysymystä strategian suunnitteluun (Heikkala ym. 2014, 46-47).

#### 4.2 Arvot, päämäärät ja visio

Toimintakulttuuri pohjautuu yhteisiin arvoihin ja niistä syntyviin tekoihin (Pietikäinen 2019, 26). Osana toiminnan kehittämistä ja suunnittelua on siksi hyvä olla myös arvokeskustelu. Niiden on hyvä olla niin konkreettisia, että niistä voi hyötyä jokapäiväisessä työssäkin. Arvot tuovat esiin sen, mikä on kyseiselle seuralle tärkeää sekä merkityksellistä, ja ne ohjaavat seuran toimintaa. Erityisesti yhteistyön ja kumppanuuksien luomisessa arvot ovat tärkeässä roolissa; ne antavat ulkopuolisille mielikuvan seuran toiminnasta. Arvoja määriteltäessä tulee niitä analysoida käytännöllisesti ja rehellisesti. Niiden tulee myös näkyä järjestön arjen toiminnassa ja johtamisessa. (Loimu 2013, 224; Heikkala ym. 2014, 27-28; Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 122; Olympiakomitea 2020, 4.)

Kohdeorganisaationa olevan seuran toimintaa ohjaavia arvoja ovat tasavertaisuus ja yhteisöllisyys; toimintaan mukaan ovat tervetulleita kaikenikäiset pelaajat niin harrastajat kuin tulosta tavoittelevat kilpaurheilijat, ja jokaista mukana olevaa ihmistä arvostetaan seurassa. Lisäksi seuran lippulaivalla, miesten edustusjoukkueella, on edellä mainittujen lisäksi tärkeimpinä tavoitteina yhdessä toimiminen, heittäytyminen ja erilaisuuden ymmärtäminen. (Niittarit-seuraesittely 2020.)

Päämäärillä tarkoitetaan yleensä 2-3 vuoden tavoitteita eli keskipitkän tähtäimen tavoitteita. Niillä pyritään kertomaan, mitä yhdistys aikoo saada aikaan. Päämäärien ei kannata olla liian yksityiskohtaisia, koska silloin niitä yleensä tulee runsaasti ja vaarana on tekijöiden voimavarojen loppuminen. Myöskään liian yleiset päämäärät eivät ole hyviä, sillä ne eivät kerro tarpeeksi konkreettista tietoa. Päämäärät tulee asettaa missio huomioiden, jotta toiminta rakentuu seuran näköiseksi. (Loimu 2013, 224-225; Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 123.)

Vision avulla katsotaan tulevaisuuteen. Se kertoo siitä, millaiseksi seura haluaa tulevaisuudessa tulla oikeiden valintojen ja tekojen kautta. Visiota ei kannata määrittää lyhyen ajan päähän, vaan esimerkiksi useamman vuoden. Vision luomiseksi tulee seuran nykytilannetta analysoida tarkkaan ja rehellisesti. Visio tulee luoda sellaiseksi, että se on saavutettavissa, joustava sekä tarpeeksi yksinkertaisesti viestittävässä. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 122-123; Olympiakomitea 2020, 4.)

Yhteisen vision luominen voidaan toteuttaa neljän askeleen avulla. Ensimmäinen askel on valita yksi ryhmän päätavoitteista. Toisella askeleella siirretään huomio päätavoitteesta konkreettiseen päämäärään. Kolmannella askeleella päätetään päämäärän käännekohdat ja neljännellä askeleella päätavoite yhdistetään arjen toimintaan sekä konkreettisiin tavoitteisiin ja arvoihin. (Koivisto & Ranta 2019, 160-162.)

Vision luominen ja siihen sitoutuminen ovat prosessi. Visio pohjautuu unelmaan ollen tarkempi versio siitä. Kuten edellä on jo mainittu, visio on mielikuva siitä mihin organisaatio on tähtäämässä. Hyvä visio herättää ihmisessä merkityksen tunnetta. Se haastaa, on realistinen, uskottava, mieleenpainuva ja moraalisesti hyväksyttävä. Vision avulla pyritään löytämään sopivat tavat toimia ja onnistua. Vision toteuttamiseksi on tehtävä jotain päivittäin, oli se sitten pientä tai isoa konkreettista tekemistä

tai ajatustyötä. Vision saavuttaminen vaatii määrätietoisuutta ja pitämistä kiinni omasta uskosta siihen. Se saattaa tarkoittaa sitä, että jätät tietoisesti väliin kaikkien miellyttämisen ja uskot enemmän itseesi kuin toisten sanomisiin. (Aaltonen ym. 2011, 116-129.)

#### 4.3 Tavoitteet ja tavat

Tavoitteen tulee kuvata asioiden lopullista tilaa ennakkoon määritellyn ajanjakson lopussa. Urheiluseuroissa tämä tarkoittaa yleensä seuraavan toimintakauden tavoitteita. Loimu (2013, 226-227, 230) on kirjassaan esittänyt seuraavat hyvän tavoitteen ominaisuudet: haasteellisuus, saavutettavuus, mitattavuus, sopivuus ja hyväksyttävyyys. Tavoitteen tulee haastaa järjestön jäseniä toimimaan tavoitteen saavuttamiseksi ja olla niin realistinen, että sen saavuttamiseen uskotaan oikeasti. Lisäksi tavoitteen saavuttamista on pystyttävä jotenkin mittaamaan tai todentamaan, joko objektiivisesti tai subjektiivisesti. On myös tärkeää, että tavoite tukee toiminta-ajatusta ja että järjestön jäsenet ovat kaikki sitoutuneita tavoitteisiin.

Tavoite on tärkeää ilmaista positiivisessa muodossa. Hyvä ja selkeä tavoite kertoo konkreettisesti toivotun suunnan, johon halutaan kulkea, tavoiteltavan asian alkamisen sekä nykyisen asian tilalle halutun asian. Se ei kerro, mistä suunnasta halutaan päästä pois, mikä asia on loppumassa tai mistä halutaan päästä eroon. (Aaltonen ym. 2011, 202-204; Ruutu 2020, 131.)

Tavoitteeseen pääseminen vaatii toimenpidesuunnitelmaa, jota voidaan seurata ja arvioida. Sekä yksilö- että ryhmätason tavoitteita laadittaessa voi hyödyntää perinteistä SMART-mallia tai ORAS-tavoitteita (kuvio 21). Molemmat pyrkivät samaan lopputulokseen eli toimintasuunnitemaan kohti toivottua lopputulosta. Erityisesti valmentavassa mentoroinnissa ja coachingissa nämä ovat hyvin käytettyjä ja konkreettisia työkaluja. (Aaltonen ym. 2011, 204-205; Ristikangas ym. 2019, 197-198; Ruutu 2020, 133-134.)



Kuvio 21. SMART- ja ORAS-mallit lyhenteineen.

Vaikka tavoitteiden asettaminen on oleellista ja tärkeää, tarvitaan niitä kohti etenemiseen toistuvia tapoja niin urheilussa kuin työelämässäkin. On tiedostettava, minkälaisin tavoin seurassa tai joukkueessa toistuvasti toimitaan. Tavoista syntyy kulttuuri. Seuratoiminnassa toimivan pohjan tapoineen rakentavat ensisijaisesti vapaaehtoiset jäsenet. (Pietikäinen 2019, 26-27.)

#### 4.4 Seuratoiminnan arviointi

Seuran toimintaa on arvioitava säännöllisesti. Osa-alueita, joita on hyvä arvioida, on esimerkiksi jäsenten, harrastajien ja valmentajien tyytyväisyys, urheilullinen menestys ja sidosryhmäyhteistyö. Seuran tulee itse määritellä arvioitavat kohteet, arvioinnin ajankohdat, tarvittavien työkalujen hyödyntäminen sekä arviointien vastuuhenkilö-



löt. Nämä on hyvä merkitä myös seuran vuosikelloon. Toiminnan arvioinnista ja kehittämistä on hyvä tiedottaa koko seuran jäseniä. (Olympiakomitea 2020, 15.)

Olympiakomitean sivuilla on valmiita mallipohjia seuratoiminnan palautekyselyihin. Seurat voivat tilata näitä digitaalisia palautekyselylomakkeita käyttöönsä maksutta. Palautekyselylomakkeita on lapsille, nuorille, vanhemmille, aikuisliikkuville sekä seurassa toimijoille (oman seuran analyysi). Näitä esitettyjä kyselyjä ei ole mahdollista räätälöidä seurakohtaisiksi. (Olympiakomitean www-sivut 2021.) Aina ei siis ole tarpeen laatia kyselyitä itse, vaan valmiita mallipohjiakin löytyy. Tämä on hyvä seuran hallituksen ja toimijoiden muistaa, sillä usein palautteen kysyminen saatetaan kokea liian hankalaksi tai vaikeaksi ja sen vuoksi se jää tekemättä. Kehittämisen ja kehittämisen kannalta palautteen saaminen ja antaminen on kuitenkin tärkeää.

#### 4.4.1 Salibandyliiton seurakehitysprosessi

Salibandyliitto on laatinut oman seurakehityksen kokonaisuuden, johon kuuluvat Seura360-prosessi, seurakehitys, sparraus, tapaamiset ja materiaalit. Se on laadittu toiminnalliseksi kokonaisuudeksi, jonka avulla tuetaan seurojen toimintaa ja kehittämistä, kohdataan toimijoita erilaisissa ympäristöissä ja varmistetaan vuorovaikutus liiton ja seurojen välillä. Seurakehitys.fi on sähköinen palvelu kaikille jäsenseuroille. (Salibandyliiton www-sivut 2021.)

Jos seuralla on halua kehittää toimintaansa aktiivisesti ja arvioida omia toimintatapojaan, voi se osallistua Seura360-prosessiin. Prosessi etenee kolmella eri tasolla. Kun seura on käynyt läpi tason kaksi, on sen mahdollista hakea osaksi Tähtiseura-verkostoa (kts. seuraava luku), mikäli se täyttää myös Tähtiseura-kriteerit. Seurakehitykseen kuuluu itsearviointeja, seurataapamisia, kehittämissuunnitelman laatiminen, yliaalueellisia seurafoorumeita, urheilun johtamisen verkostotapaamisia sekä valtakunnallisia toimihenkilöpäiviä. Salibandyliitolla työskentelee seurakehittäjä, jonka vastuulla edellä mainitut kokonaisuudet. Ajankohtaisesti ei ole tiedossa, miten aktiivisesti seurakehitys tai Seura360-prosessi pyörii. (Salibandyliiton www-sivut 2021.)

#### 4.4.2 Suomen Olympiakomitean Tähtiseura-ohjelma

Tähtiseura-ohjelma on Olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen luoma laatuohjelma. Seura, joka on ansainnut Tähtimerkin, toimii ketterästi, nykyaikaisesti ja ihmisläheisesti. Tällaisessa seurassa on tilaa sekä kilpaurheilijoille että harrastelijoille ja heitä jokaista tuetaan tarpeiden mukaisesti kohti tavoitteita. Tällä hetkellä Tähtiseuroja on maanlaajuisesti jo 546, yhteensä 45 eri lajissa. (Olympiakomitean www-sivut 2021.)

Tähtimerkki lupaa seuran jäsenille laatua. Se myönnetään tunnustuksena sellaiselle urheiluseuralle, jossa toimintaan määritellyt laatutekijät täyttyvät. Osa-alueita, joiden toimintaa tarkastellaan, on kolme: lapset ja nuoret, aikuiset ja huippu-urheilijat. Näillä jokaisella osa-alueella on oman värisensä tähtimerkki. Mikäli seura täyttää kaikki kolme osa-aluetta, ansaitsee se itselleen täyden kolmivärisen tähtimerkin. (Olympiakomitean www-sivut 2021.)

Olympiakomitea on tehnyt Tähtiseura-verkkopalvelun, joka on avoin kaikille urheiluseuroille. Verkkopalvelussa seura voi kehittää toimintaansa itsenäisesti tai hyödyntää lajiliiton tai aluejärjestön seurakehittäjän tukea. Sen avulla voi myös tavoitella Tähtimerkkiä. Kyseinen palvelu on maksuton. (Olympiakomitean www-sivut 2021.)

Tähtiseura-ohjelmalla on oma sivustonsa Olympiakomitean verkkosivuilla. Sieltä voi käydä tarkastelemassa listausta mukana olevista lajiliitoista, lukea erilaisia Tähtiseura-uutisia ja tutustua Tähtiseura-ohjelman arviointiin. Sivuilta löytyy myös listattuna laatutekijät sekä runsaasti erilaisia materiaaleja ja työkaluja muun muassa seuran johtamiseen, hallintoon, urheilullisiin elämäntapoihin ja valmentamiseen. Materiaalit ovat maksutta saatavilla ja jokaisen halukkaan käytettävissä. Näitä tai muita vastavia voi rohkeasti hyödyntää seuratoiminnan kehittämisessä eikä tarvitse niin sanottua keksiä pyörää uudestaan.

#### 4.5 Seuran toimihenkilöt ja jäsenet sekä yhteisöllisyys

Seurassa toimivien henkilöiden, niin vapaaehtoisten kuin hallituksen jäsentenkin tehtävän-/toimenkuvat on hyvä kirjata näkyviin. Toimenkuvien kirjaaminen helpot-

taa myös uusien toimijoiden hankkimista ja uusien tehtävien jakamista. Työnjaon selkeys usein myös motivoi osallistumaan toimintaan. Liian täsmällisiä toimenkuvia ei kuitenkaan kannata laatia, sillä se saattaa pahimmillaan estää uudistumista tai ainakin hidastaa sitä. Roolit on hyvä määritellä paitsi selkeiksi myös tarpeellisen joustaviksi ja muuntuviksi, jos mahdollista. Tavoitteiden kautta ohjaaminen on nykypäivää. Toimenkuvien on myös tärkeää kulkea käsikädessä luodun strategian kanssa. (Korhonen & Bergman 2019, 61-65; Olympiakomitea 2020, 10.)

Suurin osa seuran toimihenkilöistä ovat vapaaehtoisia. Tämän vuoksi yhteisöllisyyttä tulee ylläpitää konkreettisesti, esimerkiksi yhteisten tapahtumien ja yhtenäisen seura-asun avulla. Toimihenkilöiden ja jäsenten muistaminen, kuunteleminen, kiittäminen ja huomioiminen parantavat sitoutuneisuutta. Yhteisöllisyyden kehittämiseen kannattaa vastuuttaa yksi tai useampi henkilö, joka pitää huolen tarvittavista muistamisista ja palkitsemisista. Jos seurassa on tapana palkita henkilöitä erilaisin perustein, kannattaa palkitsemisperusteet ja niiden ajankohdat tuoda avoimesti julki. (Olympiakomitea 2020, 13.)

Vapaaehtoisten johtaminen vaatii keskittymistä yhdessä laadittuihin arvoihin ja visioihin, jotta ihmiset saadaan sitoutumaan pitkäkestoisestikin, mutta kuitenkin omasta tahdosta. Seuran toiminta pitäisi pyrkiä rakentamaan niin, että se mahdollistaa erilaiset osallistumismahdollisuudet. Vapaaehtoisten sitouttaminen tapahtuu ensisijaisesti heitä osallistamalla. Osallistamiseen tarvitaan työnjakoa ja yhteisiä pelisääntöjä, jotta jokainen toimija tietää seuran toimintatavat. Osallistamisen johtaminen tapahtuu ennen kaikkea valmentavasti, jolloin tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen toiminta tähtää hyvään yhteishenkeen ja joukkuepelaamiseen. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 50-51.)

Yhteisöllisyys on järjestötoiminnan perusta. Se voi olla niin symbolista, asemallista kuin käsitteellistäkin, mutta antaa kuitenkin työskentelylle selkeät raamit. Toiminnassa mukana olevat ihmiset määrittävät seuran toiminnan ja päämäärän. Yhteisöllisyyden johtaminen kuuluu järjestöjohtamiseen. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 45.)

## 4.6 Urheilutoiminta

Hallituksen ja/tai valmennuspäällikön kannattaa luoda valmennuksen linjaukset yhdessä seuran valmentajien kanssa. Näin osallistetaan kaikkia toimijoita ja parannetaan sitoutumista sekä ymmärrystä yhteisten toimintatapojen käyttöön. Koko seuraa koskevat toimintaperiaatteet määrittelee seuran hallitus.

Valmennuslinjausten pohjalla tulee aina olla seuran arvot ja eettiset periaatteet. Valmennustoiminnassa on huomioitava muun muassa valmentajan rooli ja vastuu, seuran valmennuksen tavoitteet ja millaisten periaatteiden mukaan toimitaan. Seuraan on hyvä luoda sekä pelaajapolku että valmentajan polku. Pelaajapolku kuvaa pelaajan etenemistä lajissa ja seurassa. Se sisältää seuran harrastusmahdollisuudet, osaa mistavoitteet ja harjoitus- ja kilpailumäärät ikävuosittain, ryhmien muodostamisen periaatteet sekä vanhempien roolin jokaisessa ikävaiheessa. Valmentajan polun tarkoitus on valmentajien toiminnan ja kehityksen tukeminen. Se kuvaa tarpeelliset koulutusvaatimukset tietyissä vaiheissa, seuran erilaiset valmennusroolit ja –mahdollisuudet sekä valmentajan kehittymisen mahdollisuudet seurassa. (Olympiakomitea 2020, 17.)

Olympiakomitealla on [www-sivuillaan](#) runsaasti erilaista materiaalia myös valmennusosaamisen kehittämiseksi. Suurin osa materiaaleista on vapaasti otettavissa käyttöön ja niitä kannattaakin rohkeasti hyödyntää.

Valmentajan työkalut –osiosta löytyy tutkimustietoa eri ikävaiheiden harjoittelusta ja valmennuksesta. Nämä voivat auttaa pelaajapolun luomisessa. Itsearviointityökalun (Valmentajuus seurassa) avulla pystyy arvioimaan valmentajuuden nykyistä tilaa ja suunnittelemaan tarvittavia kehittämistoimia. Siinä on ohjeet työpajan järjestämiseksi. (Olympiakomitean [www-sivut](#) 2021.)

## 4.7 Päätöksenteko ja ongelmanratkaisu

Seuratoiminnan kehittyminen vaatii johtamista. Yhdistystoiminnassa, jossa toimii pääsääntöisesti vapaaehtoisia ihmisiä, on johtamisen painopiste innostavuudessa ja kannustamisessa. Johtamisen mukana tulee kuitenkin valtaa ja vastuuta, joka on hyvä

jokaisen toimijan ymmärtää. Viime kädessä päätöksenteko on sillä, jonka vastuulle kyseinen asia on uskottu. Kyseessä voi olla niin vuosikokous kuin hallitus, puheenjohtaja tai valmennuspäällikkö. (Heikkala, Krook & Pekkarinen 2014, 36-37.)

Päätöksenteko vaatii johtamisen lisäksi sitoutuneisuutta. Jos päätöksentekoa välletään, syntyy epätietoisuutta ja luottamuspulaa. Päätöksen tekemiseen vaaditaan riittävän tiedon hankkiminen, jotta päätös on mahdollista perustella faktoilla. Tunteet kuuluvat vapaaehtoistoimintaan ja monia järjestöjä pyöritetään intohimolla, mutta niitä ei kuitenkaan kannata käyttää päätöksenteon välineenä. Päätöksenteossa kannattaa huomioida myös kaikki mahdolliset seuraukset eli muistaa reflektoida riittävästi. Toimihenkilöiden vastuiden selkeys on tärkeää, jotta kaikille on tiedossa, kuka viime kädessä päätöksestä vastaa. Kun jokainen jäsen tietää seuran arvot, vision ja tavoitteet, auttaa se myös ymmärtämään päätöksiä seuran hyödyn näkökulmasta. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 72-75.)

Johtajan tai johtajien tulee siis tietää, mistä ja mitä he päättävät ja mitä päätöksellä haetaan. Heidän tulee hankkia itselleen kaikki tarvittava tieto päätöksensä perusteluksi ja arvioida myös päätösten seuraukset. Lisäksi heidän on tärkeää ymmärtää, minkälaisia rajoitteita päätöksentekoon mahdollisesti liittyy. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 77.)

Osana päätöksentekoa on myös ongelmanratkaisu. Seurassa saattaa tulla eteen erilaisia konfliktitilanteita, kuten epäoikeudenmukaiset kausimaksut, avoimuuden puute kustannuksissa, tasoryhmien jako tai pelaajien ja vanhempien sitoutuminen toimintaan. Sen vuoksi seuralla on hyvä olla aktiivisessa käytössä oleva ongelmanratkaisumalli, jossa on määritelty vaiheittainen eteneminen ongelman selvittämiseksi. Suunnitelmallisuus lisää seuran avoimuutta ja rehellisyyttä, lisää jäsenten viihtymistä ja helpottaa toimihenkilöiden työskentelyä. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 79-80; Olympiakomitea 2020, 19.)

Ristiriitatilanteissa valmentavan esimiehen tärkein tehtävä on luoda otolliset edellytykset tunteiden käsittelylle sekä keskustelulle. Ensisijaista on kuunnella, sillä puolusteluista tai selittelyistä ei alkutilanteessa ole hyötyä. Kuunteleminen ylläpitää toiveikkuutta, jota tarvitaan vastoinkäymisistä yli pääsemiseksi. Liiallinen toiveikkuus

koetaan usein teennäisyytenä, joten sitä on pyrittävä välttämään. Johtajan on osattava pysyä neutraalina näissä tilanteissa eikä vaipua mukaan synkkyyteen. Normaaliin toimintaan pyrkiminen on turvattava ristiriidoista huolimatta. Valittamiselle ja asian läpikäymiselle on annettava riittävästi aikaa, mutta liian pitkään jatkuva vellominen kadottaa herkästi fokuksen tavoitteiden saavuttamisesta. Viestintä on oleellista kaikissa ristiriitatilanteissa ja niiden jälkeen. (Aaltonen ym. 2011, 248-249.)

#### 4.8 Hallinnolliset puitteet

Toiminnan rakenteet, toimintakulttuuri, sovellettavat prosessit ja käytettävissä olevat resurssit muodostavat hallinnolliset puitteet. Nämä yhdessä edellä mainittujen vision, toiminta-ajatuksen ja arvojen kanssa ovat yhdistyksen toimivuuden ydin. Rakenteisiin kuuluvat toimijoiden toimenkuvat, roolit sekä tehtävät. Kulttuuri sisältää toimimistavat, toisen ihmisen kohtelun ja yhteiset pelisäännöt. Prosesseilla tarkoitetaan niitä työvaiheita, joilla saadaan aikaan toivottu tulos. Toimijat, aika, raha ja osaaminen sekä näiden riittävyys muodostavat resurssit. (Heikkala, Krook & Pekkarinen 2014, 40.)

#### 4.9 Urheiluseuran toimintakäsikirja

Toimintakäsikirjan tarkoitus on selkiyttää seuran toimintaa sekä kertoa, miten seura toimintaa ja mitä periaatteita se haluaa noudattaa toiminnassaan. Sen tavoitteena on tuoda avoimeksi seuran yhteiset pelisäännöt ja näin ollen helpottaa kaikkien osallistuvien henkilöiden toimintaa, erityisesti toimijoiden vaihtuessa. Kirjalliset linjaukset toiminnasta ovat helpommin arvioitavissa ja myös kehitettävissä. (Olympiakomitea 2020, 3.)

Toimintakäsikirjan tekemiseen voi hyödyntää niin seuran ulkopuolista apua kuin seuran jäseniäkin. Toimintakäsikirjassa on hyvä olla perustietojen lisäksi ainakin seuraavat osiot: urheiluseuran visio ja arvot, toiminnan tavoitteet, seuran organisaation rakenne ja vastuuhenkilöiden roolit, seuran ja joukkueiden pelisäännöt, talousohjeet sekä seuran toiminta (ja kehittäminen) ja urheilutoiminnan linjaukset, kuten pelaaja- ja valmentajapolut. Toimintakäsikirjan sisältö on tärkeä tehdä oman seuran

näköiseksi ja sen tulee kertoa ne oleelliset asiat, jotka juuri omassa seurassa ovat pääroolissa. (Olympiakomitea 2020, 2-4.)

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA MENETELMÄT

### 5.1 Työn tavoite ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää salibandyseuran huippu-urheilu- ja junioritoimintaa valmentavan johtamisen kautta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa valmennuspäällikön toimenkuvan luomiseen sekä seuratoiminnan kehittämiseen. Tutkimustehtävinäni on:

1. Kartoittaa, mitä on valmentava johtajuus ja johtaminen.
2. Selvittää, miten johtajuus toteutuu seurassa tällä hetkellä.
3. Suunnitella, miten seuratoimintaa voisi kehittää valmentavaa johtamista hyödyntäen.

Opinnäytetyön tuloksena on toimintasuunnitelma valmentavan johtajuuden hyödyntämisestä seuratoiminnan kehittämisessä. Tuotoksina ovat kehittämissuunnitelmat ja vuosikellot jaoston hallitukselle ja valmennuspäällikölle.

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytän laadullista tutkimusta ja aineiston keruumenetelminä kyselyä ja avainhenkilöhaastattelua. Analysoin vastauksia ja teoreettista viitekehystä aineisto- ja teorialähtöisen analyysin keinoin.

Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa vastaajien ajatuksista, asenteista ja mielipiteistä tutkittavaan aiheeseen liittyen. Kirjassa Laadullinen tutkimus 2.0 Pertti Alasuutari jakaa laadullisen tutkimuksen kahteen vaiheeseen: arvoituksen ratkaisemiseen ja havaintojen tuottamiseen. Arvoituksen ratkaisemiseen liittyy muuhun tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin viittaaminen sekä asian selkeä esittäminen. Havaintojen tuottamisen vaiheessa pyritään keskittymään vain oleellisiin havaintoihin ja niiden pelkistämiseen sekä sellaisten havaintojen yhdistämiseen, jotka pätevät koko käsiteltävään aineistoon. (Alasuutari



2011.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on myös päästä kiinni koetusta todellisuudesta tehtyihin omiin kuvauksiin. Lisäksi on hyvä täsmentää, onko kyseessä kokemuksiin vai käsityksiin liittyvien merkitysten tutkiminen. (Vilkka 2015.)

### 5.3 Tiedonkeruumenetelmä

Narratiivista tutkimusaineistoa ovat muun muassa kerronnat, haastattelut tai vapaasti kirjoitetut kirjalliset vastaukset (Valli 2018, 180). Hyödynsin työssäni narratiivisuutta siten, että kyselyssäni (liite 1) oli osa avoimia kysymyksiä ja avainhenkilöhaastattelulla syvensin aineisto. Kuten kyselyhaastattelun ominaisuuksiin kuuluu, tutkimuksessani ei niinkään olla kiinnostuneita yksittäisen vastauksen sisällöstä, vaan kaikista vastauksista saadusta yhteisaineistosta, josta tehdään laajempaa kokonaisuutta koskevia kuvauksia ja tulkintoja. (Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuosi 2017.) Kysely toteutettiin Google Forms –sovelluksella ja se oli survey-tutkimus. Se tarkoittaa, että kysely on vakioitu eli kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat samalla tavalla. Haittana kyselytutkimuksessa on aina riski alhaiseen vastausprosenttiin. (Vilkka 2015.)

Avainhenkilöhaastattelu tuli tarpeeseen erityisesti siksi, että kyselyn vastausprosentti jäi matalaksi. Lisäksi oli tarpeen syventyä tiettyihin aiheisiin paremmin aineiston analysoimiseksi.

### 5.4 Teoreettinen viitekehys ja aineiston analyysi

Teoriaosuudessa olen käyttänyt narratiivista eli kerronnallista lähestymistapaa. Kerronnallisen tutkimuksen päätarkoitus on huomioida kertomukset ja kertominen sekä tiedon rakentajana että välittäjänä, ja se pohjautuu suurilta osin konstruktivistiseen ja tulkinnalliseen ajattelutapaan. Kiinnostus tutkimuksen aiheeseen kohdentuu todellisuuden rakentamiseen eli konstruoimiseen. (Valli 2018, 172-176.)

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida aineistolähtöisesti ja teorialähtöisesti. Aineistolähtöisen analyysin perusajatus on pyrkiä luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Koska analyysi on aineistolähtöistä, ei aikaisemmilla

havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta asiasta pitäisi olla yhteyttä analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Analysoitavat asiat valitaan tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Teorialähtöinen analyysi katsotaan perinteiseksi analyysimalliksi. Se perustuu aina johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin. Tässä analyysimenetelmässä tutkittava asia määritellään jo tunnetun mukaisesti. Aineisto suhteutetaan jo valmiiksi hahmoteltuihin kategorioihin. Aineistolähtöisessä aineiston hankinta voidaan tehdä vapaasti suhteessa teoriaosaan, kun taas teorialähtöisessä analyysissä hankinnan tapojaa jo tiedettyihin asioihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-100.)

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

### 6.1 Toteutusaikataulu

Opinnäytetyön suunnitelmaa aloin laatia jo vuoden 2019 aikana. Lopulliseen muotoon se valmistui syksyllä 2020. Alusta alkaen olin päättänyt, että kerään tutkimukseeni paljon teoriaa kirjallisuudesta ja aineiston kerään kyselyn avulla. Kyselyn laadin loka-marraskuussa 2020 ja vastattavaksi kohderyhmälleni lähetin sen joulukuussa 2020. Vastausten analysoinnin aloitin tammikuussa 2021. Aiheeseen syventyäkseeni oli tarpeen tehdä vielä yhden henkilön teemahaastattelu ja se toteutui tammikuussa 2021. Teoreettinen viitekehys on rakentunut koko edellä mainitun ajanjakson ajan eli vuodesta 2019 alkaen. Aineiston analysointi valmistui tammikuun ja huhtikuun välisenä aikana ja valmiit tuotokset olivat esittelykelpoisia toukokuussa 2021.

### 6.2 Tulosten analysointi

Kysely (liite 1) lähetettiin joulukuussa 2020 yhteensä 29 seuran toimihenkilölle. Vastauksia tuli vain kuusi kappaletta, joten vastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi, noin 20 prosenttiin.

Vastaukset antoivat kolme valmentajaa, kaksi joukkueen toimihenkilöä sekä yksi muu seuran toimihenkilö. Valmennuskokemusta oli vastanneilla henkilöillä 4-15 vuotta ja harjoituskertoja viikossa 2-4. Kyselyyn vastanneilta toimihenkilöiltä löytyi seuratoimintakokemusta 10-23 vuotta.

Teemakysymyksiä oli yhteensä yhdeksän, joista yksi koski arvoja, kolme valmennuspäällikköä, yksi valmentavaa johtajuutta ja neljä seuratoimintaa sekä sen johtamista sekä kehittämistä. Samat kysymykset käytiin läpi myös teemahaastattelussa syvällisemmin.

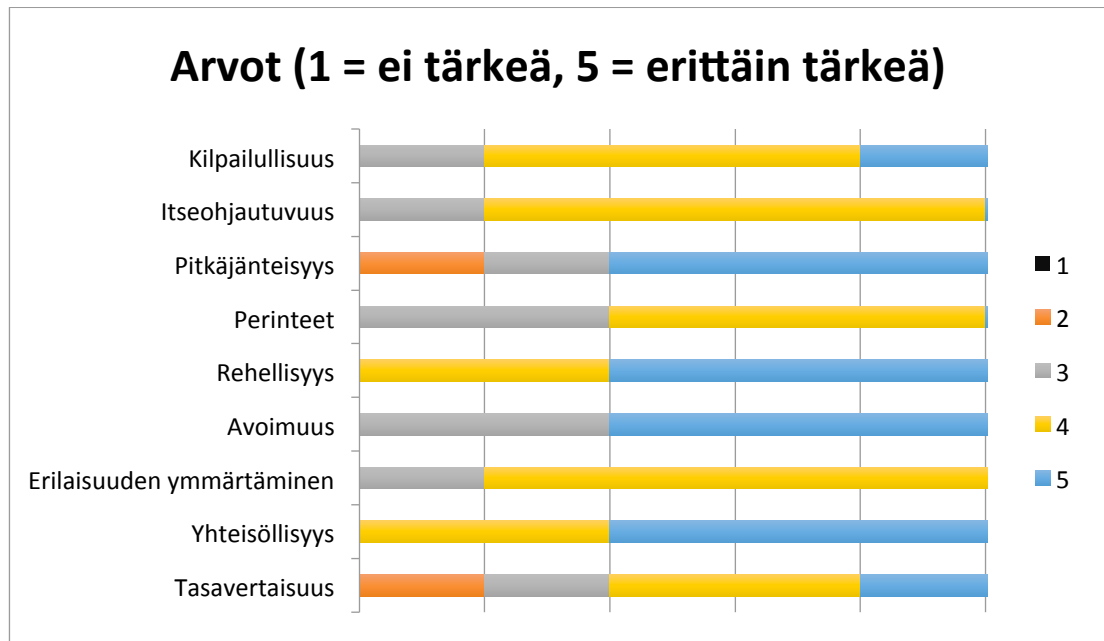
Haastatteluun valitsin yhteistyöorganisaatiostani henkilön, joka toimii seurassa oleellisessa ja tärkeässä asemassa ja jonka työnkuva sisältää niin valmentamista kuin hallitustoimintaa. Haastattelu toteutettiin etänä Google Meet -sovelluksen avulla tam-

mikuussa 2021 ja se kesti noin 1,5 tuntia. Haastattelussa kävimme aluksi läpi kyselyn vastaukset yleisesti. Sen jälkeen kysyin uudelleen samat kysymykset kuin kyselyssä, mutta pyysin haastateltavaa vastaamaan laajemmin ja tuomaan kaikki heränneet ajatukset esiin. Haastattelu mukaili teemahaastattelua, koska kysymykset olivat valmiiksi valikoituja, mutta haastattelun edetessä esitin myös mieleeni tulleita muita kysymyksiä.

Tutkimusaineiston analysointi on toteutettu teemoittain. Teemoja ovat arvot, johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät aiheet sekä valmennuspäällikköön liittyvät aiheet.

### 6.2.1 Arvot

Kyselyssäni (liite 1) pyysin vastaajia pisteyttämään valmiiksi annettuja arvoja tärkeyden mukaan. Erittäin tärkeiksi arvoiksi nousivat yhteisöllisyys, avoimuus, rehellisyys ja pitkäjänteisyys (kuvio 22). Kyseessä on pieni seura, jossa keskeisimmillä toimijoilla on useita eri tehtäviä, joten yhteisöllisyys on oleellisesti tärkeä arvo ja myös toimintatapa. Se tulee jatkossakin nähdä myös voimavarana ja kehittämisenä tukipilarina.



Kuvio 22. Arvojen tärkeys seuralle.

Yhteisöllisyyden vaaliminen nousi esiin myös tekemässäni haastattelussa. Yhteisen tavoitteen määrittely auttaisi siihen, ettei seuran toiminta hajoaisi eri suuntiin, vaan sitä vietäisiin määrätietoisesti eteenpäin. Pitkäjänteisyys on seurasta puuttunut tähän asti täysin. Rehellisyys nousi myös merkittävästi esille. Rehellinen ja avoin keskustelu tukee yhteisöllisyyttä, edistää keskustelukulttuurin syntymistä ja vähentää oman edun tavoittelua. Uskallus pyytää apua on myös rehellisyyttä.

Ensin tulisi suunnitella toiminnan peruspilarit eli mitä tehdään, milloin tehdään ja kenen vastuulla ne ovat. Näiden toteuttaminen vaatisi koulutuksia tai muita säännöllisiä tapaamisia. Tärkeää olisi ensin kuunnella kaikkien toimijoiden mielipiteet ja sen jälkeen tuoda esille omat mielipiteet sekä ajatukset. Tällä tavoin yhteistä linjaa vietäisiin eteenpäin määrätietoisesti. Toivotun kulttuurin luominen kannattaa aloittaa nuorimmista junioreista.

#### 6.2.2 Johtaminen ja kehittäminen

Haastateltava koki valmentavan johtajuuden laajana käsitteenä, joka pitää sisällään paljon muutakin kuin pelkkää konkretiaa ja johon liittyy vahvasti organisointi, johtaminen ja tietotaito. Seuratoiminnassa ja myös valmentamisessa tulisi hänen mielestään toimia enemmän työelämämaisesti, kuten menestyvässä yrityksessä. On tarpeen huomioida kuitenkin koko ajan se, että seuratoiminta perustuu enemmän vapaaehtoisuudelle eikä siihen siten voida soveltaa kaikkia niin sanotun bisneselämän lainalaisuuksia.

*”Seurassa on hyvin vahvat perinteet, hyvä historia ja niiden myötä kova potentiaali.”*

Asiat, jotka koettiin nykyisessä seuratoiminnassa hyviksi, olivat pienen organisaation ketteryys, joukkueissa vallitseva hyvä henki, uudet toimihenkilöt sekä harrastamisen matalat kulut. Nämä ovat vahvuuksia, jotka on helposti kuljetettavissa mukana seuratoiminnan kehittämisessä ja niitä kannattaakin vaalia suunnannäyttäjinä. Lisäksi seurassa on kokonaisuudessaan vahvat urheiluperinteet ja –historia, jotka nostavat po-

tentiaalin kehittämisessä ja menestymisessä korkealle. Näitä asioita pitäisi vain pyrkiä paremmin vaalimaan.

*”Kokonaisuus on niin sanotusti hajalla.”*

*”Joukkueet pyörivät ja yleiset seuran asiat tulevat hoidetuksi just ja just, mutta muuten johtamista ei oikeastaan ole.”*

Nykyisen seuratoiminnan huonoiksi puoliksi nousivat yhteisten linjojen puute, työläs taloudenhallinta, valmentajille kohdennetun tuen ja sparrauksen puute, valmentajien koulutusten vähyys sekä vanhat tavat toimia. Erityisesti juniorijoukkueiden valmentajat kokevat tarvetta kehittymisen tukemiselle sekä jotain yhteistä sapluunaa, jota organisoidusti seurata toiminnan edessä kilpailulliseksi. Yleisesti koko jaoston toimintaa koskevat säännökset ja ohjeistukset koettiin puutteellisiksi. Seuran historian aikana on kahdesti ollut mahdollisuus kasvaa isommaksi seuraksi, mutta siihen tilaisuuteen ei ole haluttu tai osattu tarttua, kenties motivaation tai toimijoiden vähyden vuoksi. Aiemmin on ollut ajatuksena olla enemmän harrasteseura ja laadun lisääntyminen kilpailullisuuden myötä on koettu uhkana eikä mahdollisuutena.

*”Niin sanottu Niittari-henki esille!”*

Tarve seuratoiminnan kehittämiseksi on suuri erityisesti johtamisen osalta. Pienen seuran yhteisöllisyys nähdään vahvuutena, mutta sitä ei osata hyödyntää oikein tai ainakaan se ei näyttäytyä samanlaisena kaikille joukkueille tai seuran jäsenille. Selkeät linjaukset ja yhteiset tapahtumat ovat edellytys yhteisöllisyydelle.

Kokonaisuutena vastauksista käy ilmi, että organisoitua ja selvää johtamista ei juuri-kaan ole ollut. Seuran johdolta, jolla tarkoitettaneen hallitusta, on tullut joitain yleisiä linjanvetoja, mutta esimerkiksi yhteisesti laadittuun suunnitelmaan perustuvaa johtamista ei seurassa ole ollut. Pelaajapolun luominen, valmentajien kouluttaminen ja seuran yhteisöllisyys olivat asioita, jotka nousivat esille niin kyselyssä kuin haastattelussa. Pelkkä samanlainen logo rinnassa tai jaostomaksun maksaminen eivät ole riittäviä yhteisöllisyyden merkkejä.

*”Siellä on kivaa ja hyvää tekemistä, tuu säkin kokkeileen!”*

Kehittämisehdotuksien osalta nousivat esiin yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat, jotka ovat selkeitä, kaikkien nähtävillä, selkeät vastualueet ja niihin nimetyt tekijät, sähköiset apuvälineet taloudenhallintaan, pitkäjänteisyyden tukeminen ja kouluttamiseen osallistumisen madaltaminen sekä laadukas valmennus junioritasolta alkaen. Seuraan tarvitaan yksi tai useampi henkilö organisoimaan toimintaa ja kehittämään sitä eteenpäin. Ensimmäiseksi tulisi laatia pitkän tähtäimen suunnitelma, josta lähteä liikkeelle. Lisäksi olisi tärkeää, että seura toimisi yhtenäisemmin eikä vain yksittäisinä joukkueina. Seuran yhteisille pelisäännöille ja aikataulutuksille olisi selkeä tarve. Ensin olisi saatava johtajuus toimimaan seuran sisäisesti, jonka jälkeen se automaattisesti alkaa näkyä myös ulkopuolelle positiivisella tavalla.

Seuraan pitäisi saada lisää vapaaehtoisia ja aikaansaavia toimijoita sekä perustaa uusia joukkueita. Pitäisi myös luoda yhteiset linjat, eli arvot ja toimintatavat, ja saada ne myös käytäntöön. Toiminta pitäisi saada pitkäjänteisemmäksi ja päämäärätietoisemmäksi aina nuorimmista junioreista alkaen. Kouluttamisen myötä valmennuksen laatu olisi parempi koko pelaajapolun ajan. Lisäksi tietoisuutta seurasta ja sen toiminnasta tulisi lisätä ulkopuolelle esimerkiksi oikeanlaisen markkinoinnin avulla. Sitä kautta toiminta voisi lisääntyä ihan huomaamatta.

Seuratoiminta tulisi myös saada niin toimivaksi, että vaikka toimijat vaihtuisivat esimerkiksi hallituksessa tai muissa vastaavissa johtotehtävissä, olisi uuden henkilön helppo hypätä aiempiin saappaisiin. Vastualueet tulisi selkeyttää ja jakaa eri henkilöille. Tämä vaatisi toimenkuvien laatimista jokaiselle johto- tai vastuutehtävissä oleville.

### 6.2.3 Valmennuspäällikkö

*”Jos valmennuspäällikkö on seuran ainoa palkollinen, on selvää että tehtäviä on laidasta laitaan. Pitkäjänteisyys ja junioritoiminnasta lähtevä kokonaisvaltainen valmennuksen kehittäminen on kuitenkin mielestäni tärkeintä. Vaatinee sopivasti kaikkea yllä.”*

Valmennuspäällikön kolmea tärkeintä työtehtävää kysyttäessä vastaukset painottivat selvästi valmennukseen ja valmentajiin. Tärkeimmiksi tehtäviksi nähtiin valmentajien sparraus ja mentorointi sekä valmennustoiminnan johtaminen ja kehittäminen, toisena tulivat valmentajien kouluttaminen sekä pelaajakehityksen suunnittelu, toteutus ja seuranta.

*”Tärkeimmät tehtävät helpottavat yhteisen linjan suunnittelun aloittamista ja homman kehittämistä. Mukava kuulla, että koulutusta ja tukea halutaan. On helpompi myydä omia ajatuksia, kun on halua kuunnella.”*

Seurassa on selkeä tarve johtajuudelle ja valmennuspäällikölle, tässä vaiheessa erityisesti organisaatiotasolla. Yksittäisen valmentajan on mahdollista vaikuttaa isoonkin määrään harrastajia/pelaajia eikä tällöin ole organisaatiotasolla oikea-aikaista keskittyä vain yksittäisiin pelaajiin. Myöhemmässä vaiheessa olisi hienoa, että pystyttäisiin myös organisaatiotasolla keskittymään myös niihin yksittäisiin potentiaaliin pelaajiin, jotta heistä kasvaisi oman seuran aikuisjoukkueisiin pelaajia eivätkä he karkaisi muihin seuroihin menestyksen perässä. Tällainen vaatii kuitenkin säännöllistä ja pitkäjänteistä valmentajien kouluttamista, mikä mahdollistaa sitten laadukkaan pelaajakehityksen.

Tärkeimmäksi valmennuspäällikön ominaisuudeksi nousi organisointikyky. Seurasta puuttuu lähes kokonaan organisoitu toiminta ja seuratoiminnan kehittämiseksi se on välttämätöntä olla olemassa. Seuraavina ominaisuuksina nousivat esiin inspiroiminen ja lajiosaaminen, jotka näen selkeästi linkittyvän muihin kyselyn vastauksiin valmentajien kouluttamisesta, valmennustoiminnan kehittämisestä ja valmentajien mento-roinnista.

Lajiosaaminen on tärkeää, sillä se mahdollistaa valmentajien koulutusten suunnittelun ja vetämisen. Haastattelussa nousi esiin myös henkilö- sekä organisaatiotasolla kaikkien tekijöiden osaamisen ja potentiaalin maksimointi. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä kaikille siitä, miten organisaatio toimii ja millaisia resursseja on käytettävissä.



*”Selkeitä ohjenuoria meille arjen aikataulupaineiden kanssa taisteleville työssäkävijöille valmentaja-vanhemmille ettei joka maanantai tarvis keksiä pyörää uusiksi.”*

Valmennuspäälliköltä odotetaan intohimoa lajia kohtaan, selkeitä ohjeita ja tukea valmentajille, yhteistyötä ja tasavertaisuutta sekä aikaansaamista ja itsensä kehittämistä. Loppupeleissä myös näkyvät tulokset kertovat onnistuneesta työstä. Valmennuspäällikkö laittaa työhönsä niin paljon myös omaa aikaa ja panostusta, että luottamusta toiminnan tärkeyteen olisi toivottavaa saada sekä itseltä että muilta.

*”Vallan mukana tulee myös vastuuta.”*

Valmennuspäällikkönä toimimisessa on paljon yhtäläisyyksiä muun työelämän esimiestoiminnan kanssa. Seuratoiminnassa, kuten muussakin työelämässä, tulee väistämättä eteen tilanteita, joissa on vain tehtävä päätöksiä niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Tällöin on tärkeää, että olisi olemassa portaittainen päätöksentekovoima. Siten myös valmennuksen ja hallituksen ja/tai ylimmän johdon välillä on tärkeää olla yksi taso, eli se ensimmäinen henkilö, johon otetaan yhteyttä, kun tulee joku ongelmatilanne eteen.

Yritysmailmasta pitäisi ottaa enemmän käyttöön tarvittavia työkaluja ja mittareita seuratoimintaan ja valmennuslinjoihin. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi kehityskeskustelut, urasuunnitelmat ja henkilökohtaiset tavoitteet. On kuitenkin huomioitava, että mikäli sellaisia laaditaan ja otetaan käyttöön, täytyy niitä myös säännöllisesti seurata ja tarkastella.

Laadun kehittämistä on tehtävä enemmän, jotta toimintaan haluaa tulla mukaan seuran näköisiä henkilöitä. He ovat niitä, jotka jakavat saman arvomaailman ja jotka haluavat toimia saman tavoitteen eteen yhdessä. Usein seuratoimintaan yritetään väkisin saada mukaan toimijoita, jotka eivät kuitenkaan loppupeleissä halua olla kunnolla mukana ja silloin tulee aina ongelmia. Eihän se ole työelämässäkään häpeä todeta, ettei viihdy työpaikallaan tai että se ei tunnu omalta paikalta.

### 6.3 SWOT-analyysi

Päätin käyttää nelikenttämenetelmää osana aineiston analyysiä, sillä se auttaa hahmottamaan selvästi seuran nykytilaa sekä tulevaisuuden näkymiä. Tein analyysin kyselystä ja haastatteluista saamieni vastausten perusteella (kuvio 23).



Kuvio 23. SWOT-analyysi yhteistyöseurasta.

Suurin yksittäinen tekijä sille, että mahdollisuudet kääntyvät vahvuuksiksi ja niiden avulla voidaan kehittää uutta toimintaa, on valmennuspäällikön palkkaaminen seuraan. Valmennuspäällikön työnkuvan keskeinen elementti on seuratoiminnan kehittäminen aina nuorimmista junioreista lähtien. Kun valmennuspäällikkö on itse innovatiivinen ja motivoitunut, on innokkaiden toimijoiden helpompi lähteä mukaan toimintaan. Kokopäiväisen seuratyöntekijän määrätietoisuus ja selkeä kehittämissuunnitelma vievät toimintaa aina askeleen kohti ammattimaisempaa suuntaa. Toiminnan kehittämisestä vastaavan valmennuspäällikön aloittaminen vapauttaa käsiä muilta toimijoilta ylläpitämään ja vahvistamaan seuran muita vahvuuksia, kuten miesten edustusjoukkuetta. Valmennuspäällikön avoin viestintä sekä hallituksen että seuratoimijoiden välillä tukee seuran kehittymistä ja vahvistaa yhteishenkeä. Mahdoli-

suuksien siirtyminen vahvuuksiksi ei aina ole omasta toiminnasta kiinni, joten tarvittavat vaihtoehtoiset suunnitelmat takapakeille on hyvä olla tiedossa.

Uhat vaikuttavat kaikkien urheiluseurojen toimintaan ja tulevaisuuteen ja ne tulee aina pitää mielessä mukana, mutta niiden ei saa antaa johtaa toimintaa. Heikkouksia on aina ja tulee myös olemaan, mutta kehittävällä otteella ne voidaan kääntää vahvuuksiksi, kunhan vain oikeat henkilöt ottavat asiat johdettaviksi. Johtamisen ja yhteisten linjojen puutteeseen on tarkoitus vaikuttaa tulevan valmennuspäällikön toimesta. Lisäksi valmennuspäällikön yksi tärkeimpiä tehtäviä on tukea seuran valmentajia. Tasokas valmennus vaikuttaa suoraan niin pelaajamääriin, menestykseen kuin yhteishenkeen ja innokkaisiin toimijoihin. Faktahan on, että mitä enemmän seurassa ja joukkueissa on menestystä, sitä helpompi on saada näkyvyyttä ja ulkopuolista rahoitusta.

Vahvuuksia tulee ylläpitää määrätietoisesti ja pyrkiä vakiinnuttamaan niiden toimivuus. Yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja läpinäkyvyys seuratoiminnan jokaisella tasolla ovat kehittymisen peruspilareita. Kun jokaisella seuratoiminnassa mukana olevalla on tiedossa, kuka jaostossa vastaa mistäkin asiasta ja millä aikataululla ja mistä asioista hallitus milloinkin operoi, lisää se yhteisöllisyyttä ja madaltaa kynnystä tuoda omia ehdotuksia esille. Jaostolla olisi hyvä olla tehtynä seuratoiminnan käsikirja, joka sisältää niin hallituksen jäsenten toimenkuvat kuin seuratoiminnan vuosikellot, yhteiset seurasäännöt ja luodut linjat pelaajille sekä valmentajille. Valmennuspäällikön on tärkeää aikatauluttaa omaa aikaansa jokaiselle joukkueelle hyödynnettäväksi, että hyvä henki ja yhteenkuuluvuus vahvistuvat. Miesten edustusjoukkuetta on nostettava laadukkaasti esille ja tehtävä siitä sellainen lippulaiva, jota jokainen toimihenkilö ja pelaaja katsoo ylöspäin ja on ylpeä saadessaan toimia saman logon alla. Miesten edustusjoukkueen pelaajien ja valmennuksen olisi hyvä jalkautua myös junioritoimintaan, sillä se todennäköisesti lisäisi vaikuttavuutta, loisi samaistuttavuutta ja tavoitteellisuutta ja korostaisi sitä, että kaikki jäsenet ovat seuralle yhtä tärkeitä ja panostettavia.

## 7 KEHITTÄMISTYÖN TUOTOKSET

Opinnäytetyöni yhtenä tutkimustehtävänäni oli selvittää, millaisia kehitystarpeita jaostolla tällä hetkellä on. Selvityksen perusteella olen koonnut kaksi erillistä kehittämissuunnitelmaa: jaoston hallitukselle, joka vastaa pääsääntöisesti kaikesta salibandyn johtamiseen, kehittämiseen ja pyörittämiseen vastaavasta toiminnasta sekä aloittavalle valmennuspäällikölle. Kehittämissuunnitelmat on laadittu toimintakaudelle 2021-2022, mutta ne ovat hyödynnettävissä myös siitä eteenpäin. Kehittämissuunnitelmien pohjana toimii teoriaosuuteen kokoamani tieto ja valmentava johtamisote.

Yhteistyöorganisaatiolle on tämän työn perusteella laadittu kaksi vuosikelloa: koko jaoston ja hallituksen yhteinen vuosikello sekä valmennuspäällikön vuosikello. Jaoston ja hallituksen yhteiseen vuosikelloon päädyin, koska kyseessä on aika pieni salibandyjaosto ja jossa keskeisten toimijoiden toimenkuvat ovat laajoja sisältäen sekä hallinnollisia että valmennuksellisia tehtäviä. Jaoston ja toiminnan laajentuessa voi myöhemmin tulla kyseeseen kahden eri vuosikellon laatiminen. Valmennuspäällikön oma vuosikello laadittiin siksi, että johtamisen ja johtajana kehittymisen tueksi tarvitaan selkeyttä erityisesti toiminnan alkuvaiheessa. Valmennuspäällikön vuosikello tuo myös läpinäkyvämmäksi toimintaa, jolloin se kasvattaa luottamusta, arvokkuutta ja toivottavasti myös menestystä. Vuosikellot on laadittu yhteistyössä jaoston kanssa, jotta niistä on saatu myös ulkoasultaan heidän viestintään soveltuvat. Tehtävät, joita vuosikelloissa on määritelty, olen saanut jaoston hallitukselta. Valmennuspäällikön vuosikellon tehtävät on laatinut tällä hetkellä jaoston valmennuskoordinaattorina toimiva henkilö.

Hallituksen vuosikellossa näkyvät organisaation keskeiset tehtävät ja tapahtumat. Näin organisaation kaikki jäsenet osaavat tarpeen mukaan ennakoida ja valmistautua niihin ja niiden hyödyntämiseen. Helposti nähtävillä oleva aikataulutus tuo ryhtiä toimintaan eikä kaiken muistaminen ole vain yhden ihmisen harteilla. Ensimmäinen vuosikello on suositeltavaa tehdä koko jaoston käyttöön. Kuviossa 24 on esitetty ne oleellisimmat asiat, jotka koko jaoston ja hallituksen vuosikellosta olisi hyvä löytyä.

## Jaoston ja hallituksen vuosikello

- Kauden alkaminen, loppuminen ja lomat/tautot
- Kausi- ja jäsenmaksujen eräpäivät
- Vuosikokoukset
- Tiedossa olevat tapahtumat ja leirit
- Vanhempainillat ja toimihenkilötapaamiset
- Palautekyselyjen ajankohdat
- Varustetilaukset
  
- Markkinointi ja viestintä
- Toimijoiden rekrytointi ja uusien toimijoiden perehdyttäminen
- Avustukset
- Toimintakertomus ja -suunnitelma, talousarvio sekä tilinpäätös
  
- Lähde: Olympiakomitea 2020, 11.

Kuvio 24. Jaoston ja hallituksen vuosikellon yleinen sisältö.

Yhteistyössä jaoston kanssa on laitettu aluilleen myös toimintakäsikirjan, ”Seuran pelikirja”, laatiminen. Pelikirja sisältää aluksi vuosikellot ja kehittämissuunnitelmat. Jatkossa sieltä voisi löytyä niin pelaajapolut, valmennuslinjat ja hallituksen toimenkuvat kuin markkinointisuunnitelmat, taloudellinen hallinta ja seuran yhteiset pelisäännötkin. Tarkkaa sisältöä ei vielä ole suunniteltu, vaan sen rakentuminen jätettiin seuratoimijoiden yhdessä pohdittavaksi ja hiljalleen rakentuvaksi. Tärkeintä on, että koko seuralla olisi käytössä selkeä työkalupakki, jonka avulla sekä uusien että vanhojen toimijoiden on helppo sisäistää juuri tässä seurassa toimimisen tavat.

Kehittämistyöni tuotokset löytyvät liitteestä 4.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustehtäviäni oli kolme kappaletta. Ensimmäisen niistä oli kartoittaa, mitä valmentava johtajuus ja johtaminen ovat. Onnistuin tässä mielestäni kohtuullisen laaja-alaisesti ja syvennyin valmentavan johtamisen maailmaan. Valmentava johtajuus ja johtaminen on monialaista ja siihen voidaan katsoa linkittyvän monet muutkin työelämästä tutut johtamistyyli, kuten coaching, mentorointi ja dialogisuus. Eritoten valmentava johtaminen on mielestäni kuin menestyvän urheilujoukkueen sisällä olevien johtohahmojen ominaisuudet ja toimintatavat: on päävalmentajia, apuvalmentajia, managereita, joukkueenjohtajia, kapteeneja ja pelaajia nuoresta vanhaan ja kokemattomasta kokeneempaan. Jokaisella heistä on omat persoonansa, rutiininsa, luontaiset ja opitut toimintatapansa sekä arvonsa. Jokaisella heistä on tärkeä tehtävä joukkueen kehittymisessä, työskentelyssä ja menestyksessä. Käsitteen ”pukukoppielämä” kykenee ymmärtämään täysin vain ne, jotka ovat siinä mukana eläneet. Kyseisiä tunteita ei voi saada mistään muualta, mutta niitä tuottavia keinoja olisi mahdollista hyödyntää työelämässä vielä paljon enemmän.

Toisena tutkimustehtäväni oli selvittää, miten johtaminen toteutuu jaostossa tällä hetkellä. Tutkimukseni koostui siis kyselystä ja haastattelusta, ja niistä saatua aineistoa tulkitsin ja peilasoin kirjallisuudesta saamaani aineistoon. Olen huomioinut tuotoksia laatiessani, että tulkinta on minun omaani ja on mahdollista, että joku toinen olisi saattanut tulkita aineiston eri tavalla.

Johtaminen ei kuulunut yhteistyöseuran vahvuuksiin ja siihen toivottiin kovasti muutosta. Voikin siis todeta, että kehittämistyölleni oli tilausta, vaikka osallistuminen sen aineiston keruuseen oli vähäistä. Haluan uskoa, että kyseessä on vain viitsimisen tai muun vastaavan puute, ja että tekemääni työtä kuitenkin arvostetaan laajasti eikä heitetä hukkaan. Luulen monen tiedostavan kehittämisen tarpeen, mutta siihen ryhtyminen toivotaan tapahtuvan jonkun muun toimesta kuin itsestä.

Kolmas tutkimustehtäväni oli suunnitella, miten seuratoimintaa voisi kehittää valmentavaa johtamista hyödyntäen. Päädyin valitsemaan perinteisen kehittämissuunnitelman lisäksi vuosikellojen laatimisen, sillä koin seuran tarvitsevan niin sanotusti

”kättä pidempää” tukea toiminnan kehittämisen alkuvaiheeseen. Nämä tuotokset myös vastaavat mielestäni erityisen hyvin kolmanteen tutkimustehtävääni. Julkinen vuosikello tukee avoimuutta seuratoiminnassa ja helpottaa yhteydenpitoa valmennuspäällikköön sekä hallitukseen. Vuosikellosta on selkeästi nähtävillä, missä vaiheessa kautta ollaan menossa ja mihin asioihin seuran ylin johto on milläkin hetkellä paneutumassa. Mikäli jaosto tulevaisuudessa kasvaa vieläkin isommaksi, saattaa tulla ajankohtaiseksi esimerkiksi toiminnanjohtajan tai muun vastaavan palkkaaminen/nimittäminen. Tässä vaiheessa on helppo jakaa vastuualueita edellä mainitun skaalan mukaisesti. Vuosikellojen ja kehittämissuunnitelmien valmistumisen jälkeen halusin vielä koota ne ”saman katon alle” ja näin syntyi ajatus Seuran Pelikirjasta, joka on siis toimintakäsikirja.

Vastuu tuotosten hyödyntämisestä jää jaostolle. Toivottavasti salibandyjaosto saa myöhemmin tarvitsemansa kehittämistuen valmennuspäällikön palkkaamista varten ja samalla ehkä sen isoimman vaihteen silmän muutostyön aloittamiseksi. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten seuratoiminta on kehittynyt, onko valmentavaa johtamista hyödynnetty ja miten se on toiminut. Olisi kiinnostavaa myös seurata, miten aktiivista jaoston jäsenien osallistuminen kehittämistyöhön on ja miten uudistuminen sekä muutosprosessi otetaan vastaan. Esimerkiksi muutaman vuoden seuranta jäsenmäärä-, menestys- ja kassavirtatasolla voisivat sopia mittareiksi.

Johtopäätöksenä voin todeta, että valmentavaa johtamista kaikissa sen muodoissa on mahdollista hyödyntää myös seuratoiminnan kehittämisessä. Valmentavan johtamisen hyödyntäminen vaatii viitsimistä, uskallusta ja määrätietoista etenemistä sekä maalaisjärjen käyttöä, sillä se ei loppujen lopuksi vaadi isoja oivalluksia tai monien uusien tekniikoiden hallintaa. Kaikki on kiinni siitä, miten osaa yhdistää eri elämäntilanteilta saatuja kokemuksia. Yksi tuntemattomasta lähteestä kuulemani sanonta kuuluu näin: ”Sinun ei tarvitse olla loistava aloittaaksesi, mutta sinun on aloitettava tullaaksesi loistavaksi.” Tämä elämänohje on käyttökelpoinen monessakin eri tilanteessa elämässä, oli sitten kyseessä johtaminen, uuden taidon oppiminen tai urheilussa menestyminen.

## 9 POHDINTA

Kehittämisprosessille antaisin omasta näkökulmastani kouluarvosanaksi seitsemän. Ajankäytöllisesti olisi pitänyt pystyä paljon parempaan, jotta mahdollisuus aiempaan valmistumiseen olisi syntynyt. Työn aloittaminen ja loppuun saattaminen olivat nihkeää, mutta työstämisessä vauhtiin päästyäni se sujui nopeasti. Aihevalinnasta olen hyvin tyytyväinen, sillä se on ajankohtainen ja mikä tärkeintä, itselleni hyvin mielenkiintoinen. Aiheeseen oli helppo uppoutua ja teoriaosuutta olisin helposti voinut kasvattaa vielä tuplastikin. Tutkimusmetodin valinta olisi voinut osua paremminkin maaliin. Yksi mielenkiintoinen vaihtoehto olisi voinut olla systemaattisen kirjallisuuskatsauksen käyttäminen, mutta koen tämän olleen itselleni paras mahdollinen vaihtoehto siihen nähden, minkälaiseen lopputulokseen olin pyrkimässä.

Opinnäytetyön tekemistä ja tulosten analysointia vaikeutti kyselyyn vastanneiden hyvin pieni määrä (vastausprosentti vain 20%). Rehellisesti sanottuna odotin isompaa vastausmäärää, sillä olin mielestäni luonut helposti vastattavan ja suhteellisen napakan kyselyn, johon vastaamisessa ei mene kuin korkeintaan 10 minuuttia. Pettymys oli suuri ja sen vuoksi vastausten analysointi ja työn eteneminen hidastuivat. Vastaukset olivat onneksi laadukkaita sisältäen selkeitä toiveita ja ajatuksia ja siten käyttökelpoisia työhöni. Yleiskatsausta esimerkiksi arvoista tai valmennuspäällikön tärkeimmistä ominaisuuksista ja työtehtävistä oli mahdoton tehdä noin pienen otannan vuoksi, joten niiden asioiden kohdalla olen hyödyntänyt vain kirjallisuutta, omia tulkintoja kirjallisuudesta ja kokemuksistani sekä teemahaastattelun aineistoa. On kuitenkin sanomattakin selvää, että mikäli seuratoimintaa halutaan kehittää ja viedä eteenpäin haluttuun suuntaan, tarvitaan jokaisen seurassa toimivan henkilön panostusta ja halua toimia yhteisen tavoitteen eteen. Ensimmäinen askel siihen on esimerkiksi tällaisiin kyselyihin vastaaminen.

Kyselyä ei voi sanoa täysin luotettavaksi tai ainakaan kokonaisvaltaista kuvaa antavaksi vastausprosentin vähäisyyden vuoksi. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, että saadut vastaukset olivat laadukkaita ja niistä sai analysoitua selkeimmät kehitystarpeet. Uskon, että kyselyyn ovat vastanneet juuri ne henkilöt, jotka eniten haluavat jaoston toimintaa kehittää ja joilla on laajimmat toimenkuvat tällä hetkellä. Vastaajia



on todennäköisesti helppo motivoida ja saada syttymään ja heihin voi luottaa arjen toiminnassa.

Saadut tulokset hyödyttävät sekä minua että kohdeorganisaatiota. Koko kehittämissprojektin ajan viestintä on ollut säännöllistä ja avointa, vähintään viikoittaista. Olen saanut tarvitsemaani tukea työstämiseen niin ajatusten kuin konkreettisten asialistojen myötä. Olemme yhteistyössä laatineet hienot tuotokset, ja vahvasti uskon niiden olevan säännöllisessä käytössä tulevalla kaudella, joka virallisesti alkaa toukokuussa. Työn tekemistä on helpottanut oma salibandytaustani, joka koostuu sekä pelaamisesta että vapaaehtoistoiminnasta eri seuroissa. On ollut helppo samaistua kehittämistarpeisiin ja pohtia omaa taustaa peilaten mahdollisia uusia työkaluja tai toimintatapoja. Se, etten ole tähän kyseiseen seuraan tai jaostoon liitoksissa vapaa-ajallani, on auttanut antamaan ulkopuolista näkökulmaa kehittämiseen. Toisaalta, jos pelaisin tai työskentelisin seurassa, olisi esimerkiksi uusien toimintatapojen tuominen arkeen ehkä helpompaa.

Valmentavan mentoroinnin ohjaustyylit laittoivat minut miettimään erilaisia valmentajia ja valmennustyyliä, joihin olen urheilu-urallani törmännyt. Toiset valmentajat kertoivat hyvinkin tarkasti, mitä minun tulee tehdä tietyissä pelitilanteissa, kun taas toiset pyrkivät kysymysten kautta saamaan aikaan pelaajia itse oivaltamaan vaihtoehtoisia tapoja toimia. Tähän vaikuttaa tietenkin se, millä tasolla kilpaillaan ja missä ikävaiheessa joukkueen pelaajat ovat. Selkeimmät muistoni ovat oleellisesti aikuisiältä, jolloin kyseessä on pääasiassa ollut kilpataso. Vaatii valmentajilta erittäin paljon pelisilmää ymmärtää, milloin on hyvä antaa valmiita vastauksia ja milloin pelaajan omaa ajatusmaailmaa ja päätöksentekoa haastavia kysymyksiä – on otettava huomioon niin koko joukkueen yleisilme kuin yksittäisen pelaajan luonne. Menestyviltä urheilvalmentajilta vaaditaan mielestäni jokaisen aiemmin mainitun ohjaustyylin ja roolin hallintaa yhdistettynä oman persoonan ja luonteen käyttämiseen. Pelkkä lajiosaaminen ei nykypäivänä vie huipulle asti.

Onko hyvä johtaja automaattisesti hyvä valmentaja? Tai onko menestynyt valmentaja automaattisesti myös potentiaalinen yritysjohtaja? Muun muassa näitä asioita pohdin opinnäytetyötä tehdessäni. Menestyminen urheilussa ja bisneksessä vaatii johtavilta henkilöiltä tiettyjä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä: kunnianhimoa, päätöksenteko-

taitoa, hyvää itsetuntoa ja –luottamusta sekä niin sanottua peliälyä. On osattava olla taitava tiimipelaaja, mutta tarvittaessa riittävän itsekäs. Vallan mukana tulee vastuu- ta, jonka toteuttaminen ei aina ole tasapuolista jokaiseen suuntaan. Liiallinen tasa- puolisuuden vaaliminen ja joukkueurheilusta tuttu ”kaikki pelaa” –meininki väärissä tilanteissa aiheuttaa usein vaikeuksia estäen päätöksentekoa ja menestymistä. Olen kuullut sanottavan, että juuri kunnianhimo erottaa parhaat johtajat keskinkertaisista. Terveeseen kunnianhimoon vaaditaan hyvää itseluottamusta. Mikäli itsetunto ja itse- luottamus eivät ole kunnossa, on johtamisesta vaarassa tulla lähinnä muita mielistel- levää ja yleistä mielipidettä myötäilevää, jolla pyritään välttämään kaikenlaista vas- takkainasettelua, ongelmien ratkaisua ja ikävien päätösten tekemistä. Varovaisuus ei sovi vahvan johtajan toimintaan, mikäli kyse on luottamuksen ja kehityksen raken- tamisesta. Yleensä ryhmässä oleviin johtaviin henkilöihin, oli kyseessä sitten työ- elämän johtaja tai vaikka urheilujoukkueen kapteeni, luotetaan juuri heidän johdon- mukaisen toimintatavan vuoksi. Liiallinen kaverillisuus tai kaverien metsästys ei kuulu johtavissa rooleissa oleville henkilöille, sillä ratkaisevalla hetkellä on vaikea toimia johtajana, jos pyrkimys on siihen asti ollut olla jokaista miellyttävä paras ys- tävä. Jokainen menestyvä joukkue tarvitsee erilaisen roolin omaavia pelaajia eikä jokaisen tarvitse tai edes pidä osata johtavissa rooleissa toimimista. Näille kaikkia miellyttäville kavereille on omat tehtävänsä esimerkiksi pukukoppipelaajina ja hen- genluojina. Kuten Henrik Dettman on todennut: ”Jeesmies ei johtajana pärjää.” (Saa- rikoski 2015, 198).

Dan Soback vertasi valmentavaa johtajuutta maanviljelyyn. Satoa ei voi pakottaa kasvamaan, mutta pitkäjänteisellä prosessilla on mahdollista valmistaa kasvulle otol- linen maaperä, kylvää siemeniä ja ravita niitä säännöllisesti – ja lopulta niittää hyvää satoa. Samalla tavalla ajateltuna voima, viisaus ja myötätunto ovat ne sadot, joita valmentavalla johtajuudella halutaan niittää. Nämä ominaisuudet kasvavat luotta- muksen maaperässä ja kysymykset ovat siemeniä uusiin oivalluksiin. Siemenet saa itämään aktiivisen kuuntelun, kiinnostuksen ja läsnäolon avulla. Jos näistä jättää yh- denkin pois tai kärsimättömyydessä jättää asiat keskeneräisiksi, ei tule satoa. Etukä- teen ei voi tietää, mistä siemenestä kasvaa se suurin sato, mutta säännöllisen ja pitkä- jänteisen harjoittamisen seurauksena sekä optimaalisten olosuhteiden myötä on lo- pulta mahdollista niittää hyvää satoa. (Soback 2021, 259-260.)

Mika D. Rubanovitsch (2020, 50) kiteyttää taitavan ja menestyvän johtajan tunnusmerkit

- Johtaja osaa yhdistää vahvan itseluottamuksensa nöyryyteen ja epäitsekkyyyteen
- Hän tietää ja tunnistaa olevansa hyvä muttei korosta sitä
- Paljosta osaamisestaan huolimatta on halukas oppimaan lisää toisilta
- Tiedostaa, ettei ole täydellinen ja hyväksyy sen
- Virheiden sattuessa nostaa käden ylös vastuun merkiksi
- Varmistaa koko joukkueen saavan tarvittavan kiitoksen onnistumisten osuessa eteen.

Sekä valmentajana että valmentavana johtajana toimiminen vaatii ennen kaikkea oikeaa asennetta. Asennetta, jonka avulla saavutetaan unelmia. Asennetta, joka saa itsensä ja toiset syttymään ja palamaan isolla liekillä.

*”Menestyvä joukkue muodostuu hyvästä tuloksesta, hyvästä ilmapiiristä ja oikeasta asenteesta. Jos joku näistä tekijöistä jää toteutumatta, kyseessä voi olla joukkue, mutta ei hyvä sellainen.” (Parviainen & Parviainen 2017)*

Tätä ajatusta vaalimalla jokaisella meistä on mahdollisuus menestyä valmentajana ja johtajana. Se vaatii vain valintojen tekemistä, oikea-aikaisuutta, uskoa, pitkäjänteisyyttä sekä ennen kaikkea asennetta, omaa halua ja motivaatiota. Valmentava johtajuus on enemmän meitä ja vähemmän minää.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 6.11.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>

Anderson, V. 2013. A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. Human Resource Development International 3, 251-266. Viitattu 8.10.2019. [www.researchportal.port.ac.uk](http://www.researchportal.port.ac.uk)

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 5.11.2020. [www.arene.fi](http://www.arene.fi)

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Dweck, C.S. 2017. Mindset. Changing the way you think to fulfil your potential. London: Robinson.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019 Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? J-Impact Oy.

Gothóni, R. 2020. Kuuntelijan käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja –kehittäjän käsikirja. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Heikkala, J., Krook, P. & Pekkarinen, H. 2014. Näe, koe, tee. Yhdistysten strategiaopas. Kolmas lähde –hanke. <http://www.heikkalaconsulting.fi/uploads/1/0/7/4/107444887/strategiaopas.pdf>

Heimonen, R. & Nurmiluoto, T. Menestyvän projektin vuorovaikutus. Kysy, kuuntele ja coachaa. Helsinki.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 6.11.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112>

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Karjalainen, J. Niittarit-seuraesittely 2020, sähköpostitiedosto. Viitattu 14.1.2021.

Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

- Koljonen, T. 2019. Vastuutusjärjestelmä – Paremmen johtamisen käsikirja. Espoo: Imperare Oy.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2014. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: Talentum.
- Kotter, J. P. & Whitehead, L. A. 2010. Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukoihin tilanteisiin. Helsinki: Kauppakamari.
- Limingan Niittomiehet www-sivut. 2020. Viitattu 19.11.2020.  
[www.liminganniittomiehet.sporttisaitti.com](http://www.liminganniittomiehet.sporttisaitti.com)
- Loimu, K. 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy.
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Olympiakomitea. 2020. Seuran toimintakäsikirja. Opas toimintakäsikirjan tekemiseen. [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/12/684dbd58-toimintakasikirja\\_a4\\_2020.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/12/684dbd58-toimintakasikirja_a4_2020.pdf)
- Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue. Onnistu valmentavana esimiehenä.
- Pietikäinen, H-P. 2019. Työelämän taktiikkataulu. Fitra.
- Rahnasto, I. 2011. Huippu-urheilun johtaminen. Helsinki: Books on Demand GmbH.
- Rantalainen. 2020. Urheiluseurojen talousopas. Viitattu 20.1.2021.  
[https://www.rantalainen.fi/wp-content/uploads/2019/03/Urheiluseurojen-talousopas\\_2020.pdf](https://www.rantalainen.fi/wp-content/uploads/2019/03/Urheiluseurojen-talousopas_2020.pdf)
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee Mentorin. Helsinki: Kauppakamari.
- Ristikangas, M. & Günbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 8.10.2019. [www.verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi](http://www.verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi)
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Kauppakamari.
- Rubanovitsch, M. D. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.
- Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Saarikoski, S. 2015. Dettman ja johtamisen taito. Helsinki: WSOY.
- Salibandyliiton www-sivut 2021. Viitattu 20.1.2021. [www.salibandy.fi](http://www.salibandy.fi)
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. J-Impact Oy.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus – Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books Oy.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, S. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere University Press.
- Tiitu, T. 2017. Finnish teamwork in world-class team sports and what it might imply for interdependent workplace teams. Diplomityö, Aalto University.
- Tuloverolaki 30.12.1992/1535 muutoksineen.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 19.11.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 12.4.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CACBEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KALUA\(\(20\)/piste:b1442](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CACBEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-((20)20((20)TY((d6)KALUA((20)/piste:b1442)
- Westerlund, E. & Tuppurainen, M. 2019. Erkka – elämän peliä. Valmentava johtaminen. Fitra.
- Yhdistyslaki 26.5.1989/503 muutoksineen.

## Kyselylomake

### Taustatiedot:

1. Roolisi seurassa?
  - a. Valmentaja
  - b. Joukkueen toimihenkilö
  - c. Muu, mikä?
2. Jos vastasit edelliseen kysymykseen valmentaja, niin
  - a. Minkä ikäisiä valmennat?
  - b. Kuinka kauan olet valmentanut?
  - c. Kuinka monesti viikossa on harjoitukset?
3. Jos vastasit aiempaan kysymykseen joukkueen toimihenkilö tai muu,
  - a. Kauanko olet ollut seuran toiminnassa mukana?

### Teemakysymykset:

1. Mikä on mielestäsi valmentavan johtajuuden tärkein tavoite? Valitse paras vaihtoehto.
  - a. Sen tavoitteena on auttaa muita löytämään omat vahvuutensa ja saada heidät käyttämään niitä yhteisten tavoitteiden hyväksi.
  - b. Se on vahvasti esimerkillä johtamista. Johtaja huolehtii siitä, että tiimi toimii tavoitteiden mukaisesti ja saa riittävästi tietoa muutoksista.
  - c. Johtaja toimii suoritusorientoituneesti ja seuraa perustehtävien ja pelisääntöjen edistymistä sekä noudattamista ja raportoi niistä organisaatiolle.
  - d. Se on osallistavaa toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan haluttu tulos. Johtaja pyrkii rakentamaan yksilöistä tavoitetietoisien joukkueen, jossa jokainen tietää oman roolinsa ja haluaa toimia sitoutuneesti yhteisesti asetetun tavoitteen saavuttamiseksi.
  - e. Kaikki edellä mainitut ovat yhtä tärkeitä.
  - f. Jotain muuta, mitä?

2. Miten johtaminen näkyy nykyisessä seuratoiminnassa?
3. Mitä hyvää nykyisessä seuratoiminnassa on?
4. Entä mitä huonoa?
5. Miten nykyistä seuratoimintaa tulisi mielestäsi kehittää?
6. Arvioi mielestäsi seuraavien arvojen tärkeys seuralle. (1= ei tärkeä, 5=erittäin tärkeä)
  - a. Tasavertaisuus
  - b. Yhteisöllisyys
  - c. Erilaisuuden ymmärtäminen
  - d. Avoimuus
  - e. Rehellisyys
  - f. Perinteet
  - g. Itseohjautuvuus
  - h. Pitkäjänteisyys
  - i. Menestyminen
7. Mitkä ovat mielestäsi valmennuspäällikön tärkeimmät työtehtävät? Valitse mielestäsi kolme tärkeintä tehtävää.
  - a. Koko seuran urheilutoiminnan johtaminen ja kehittäminen
  - b. Junioritoiminnan johtaminen ja kehittäminen
  - c. Aikuisjoukkueiden toiminnan johtaminen ja kehittäminen
  - d. Valmennustoiminnan johtaminen ja kehittäminen
  - e. Valmentajien sparraus/mentorointi
  - f. Valmentajien kouluttaminen
  - g. Pelaajakehityksen suunnittelu, toteutus ja seuranta
  - h. Arjen toimintaan osallistuminen (harjoitusten vetäminen yms)
  - i. Yhteyshenkilönä toimiminen seuran hallituksen ja toimihenkilöiden välillä
  - j. Muu, mikä?
8. Mitkä ovat mielestäsi valmennuspäällikön tärkeimmät ominaisuudet? Valitse kolme tärkeintä.
  - a. Helposti lähestyttävä
  - b. Kyky syttyä ja sytyttää
  - c. Palautteenantokyky
  - d. Inspiroiminen



- e. Lajiosaaminen
- f. Organisointikyky
- g. Kouluttamisosaaminen
- h. Johtamiskyky
- i. Muu, mikä?

9. Minkälaisia odotuksia sinulla itsellä olisi valmennuspäälliköltä?

10. Muuta mainittavaa seuratoiminnan kehittämiseen liittyen?

## LNM Salibandy – Seuratoiminnan kehittäminen

**1 Tason tehtävät****1. Harrastajamäärien lisääminen.**

- Ryhmät selkeästi esille → Pelaajahaku sosiaaliseen mediaan.
- Kaikki mukaan toimintaan → Resurssien hallinta.

**2. Seuratoimijoiden rekrytointi.**

- Matalankynnyksen luominen.
- Valmentajahaku → Sosiaalinen media.

**3. Urheilu ja harrastetoiminnan kehittäminen ja organisointi.**

- Luo valmentajille toimintaoppaat.
- Luo vanhempien pelikirjan.

**4. Uusien ryhmien perustaminen.**

- Auttaa alkuun uudet joukkueet: Opastaa valmennuksen toimintatapoihin ja valmennuslinjaan.

**2 Tason tehtävät****1. Ehkäistä Drop Out-ilmiötä.**

- Juttelee viimekädessä lopettamista pohtivalle pelaajalle.
- Tilastoidaan lopettamisen syitä.
- Nostetaan arkitekemisen laatua. → Viihtyvyys: Oppiminen, kehittyminen, yhteenkuuluvuuden tunne jne.

**2. Edistää monipuolista ja laadukasta seuratoimintaa. (myös hallinnollisella puolella.)**

- Rakentaa työkaluja laadukkaampaan toimintaan. (Mittareita, kyselymalleja jne.)
- Tuoda kentän ääntä hallitukselle.
- Tarkkailee toimintaa ja laatua. (Rehellinen kanssakäyminen ja asioiden esille nostaminen)
- Liiton 360-hanke.

**3. Rakentaa valmennuslinjaa ja pelaajapolkua.**

- Luo pelaajapolkua junioreista aikuisiin.
- Kilpa- ja harrastepolun luonti.

**4. Sisäinen kouluttaminen.**

- Valmentajakoulutukset ja sparraaminen.

- Liiton koulutukset.

### 3 Tason tehtävät

1. **Yhteisön ja yhteishengen rakentaminen.**
  - Toimihenkilötapaamiset, yhteisharjoitusten organisointi ja kummipelaajatoiminta.
2. **Akatemiaryhmien rakentaminen ja valmentaminen.**
  - Akatemiaryhmien perustaminen ja valmentaminen → Syvemmälle kilpaurheilun ja harjoitteluun.
3. **Pelaajakehitys. (FBA-toimintaan jne.)**
  - Seuraa ja edistää mahdollisuuksia edetä myös liiton pelaajapolulla.
4. **Kilpa- ja harrasteurheilun balanssin hallinta.**
  - Toiminnan periaatteena on uuden oppiminen ja kehittyminen.
  - Sitä kautta pärjääminen ja menestys.
  - Hyviä valmentajia ja ohjaajia molempiin.

### 4 Tason tehtävät

1. **Kehittää innovatiivisia ja uudenlaisia toimintamalleja.**
  - Pysyy ajan hermoilla. Erilaiset harjoitusmahdollisuudet: Etäharjoittelu, pienryhmäharjoittelu ja muu harjoitustoiminta.
  - Hallintoon erilaisia toimintamalliehdotuksia ja työkaluja.
2. **Arvojen ja tavoitteiden tarkkailu ja tarkastelu.**
  - Kehitetyillä mittareilla sekä kyselyillä.
  - Tuloksilla.
3. **Yhteistyöt ja verkostoituminen.**
  - Muiden seurojen ja liiton kanssa yhteistyössä.
  - Joukkueiden tai ryhmien luominen lähimaakuntiin.
4. **Itsensä kouluttaminen.**
  - Kehittää koulutuksilla itseään, jotta laatu kasvaa ja uusia ajatuksia syntyy → seura kehittyy.

**SEURAN HALLITUKSEN ITSEARVIOINTILOMAKE**

(Lomake [www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/seuratoiminnanjohtaminenjahallinto](http://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/seuratoiminnanjohtaminenjahallinto); Materiaalit ja työkalut)

Hallituksen nykyistä suoriutumista arvioidaan asteikolla:

5 = erittäin hyvä

4= hyvä

3= tyydyttävä

2 = huono

1= erittäin huono

**A. Hallituksen puitteet**

- |  |  |
|--|--|
|  | 1. Hallitus on tehnyt ja hyväksyttänyt seuran vision, mission ja arvot jäsenistöllä  |
|  | 2. Seuran organisaatio, vastuusuhteet ja tehtävät ovat selvät (hallitus, jaostot/työryhmät, toiminnanjohtaja, muut toimihenkilöt, vapaaehtoistoimijat) |
|  | 3. Hallituksen keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet on määritelty kirjallisesti   |
|  | 4. Hallituksen jäsenten toimenkuvat on kirjattu ja jäsenistön tiedossa   |
|  | 5. Hallitus on luonut organisaation kirjallisen toimintakäsikirjan ja sen on jäsenistöllä luettavissa  |
|  | 6. Hallitus arvioi toimintaansa riittävän usein, esim. vuosittain  |

**B. Hallituksen kokoonpano ja ominaisuudet**

- |  |   |
|--|---|
|  | 7. Hallituksen koko mahdollistaa tehokkaan työskentelyn   |
|  | 8. Hallituksessa on riittävästi tarvittavaa osaamista, edustuksellisuutta ja toimijoita                                       |
|  | 9. Hallituksen jäsenet hahmottavat seuran kokonaisuutena ja ovat hyvin sitoutuneita hallituksen yhdessä tekemisiin päätöksiin |
|  | 10. Hallituksen jäsenet ovat tietoisia tehtävistään, velvollisuuksistaan ja oikeuksistaan                                     |

**C. Hallituksen kokoustyöskentely**

- |  |   |
|--|---|
|  | 11. Hallitustyöskentely painottuu oikein, tärkeimpien asioiden käsittelyyn                  |
|  | 12. Hallituksen kokousilmapiiri rohkaisee avoimeen, rakentavaan ja vilkkaaseen keskusteluun |
|  | 13. Kaikki hallituksen jäsenet ovat aktiivisesti mukana hallituksen työskentelyssä          |
|  | 14. Puheenjohtaja pystyy viemään kokoukset tehokkaasti lävitse sovitusssa                   |

- |  |   |
|--|---|
|  | ajassa  |
|  | 15. Puheenjohtaja pystyy viemään hyvän hallitustyöskentelyn kannalta keskeiset ja myös vaikeat asiat lävitse kokouksissa. |
|  | 16. Kokoukset on hyvin valmisteltuja ja päätöksiä saadaan aikaan  |

#### **D. Suhteet seuran päätoimisiin, oto- henkilöihin ja vapaaehtoistoimijoihin**

- |  |  |
|--|--|
|  | 17. Hallituksen ja päätoimisten yhteistyö on toimivaa  |
|  | 18. Hallituksen tavoitteet, odotukset ja huolenaiheet on tuotu toiminnanjohtajalle selvästi tiedettäväksi                            |
|  | 19. Hallitus tuntee toiminnanjohtajan tavoitteet, odotukset ja huolenaiheet  |
|  | 20. Hallitus arvioi toiminnanjohtajan toimintaa säännöllisesti   |
|  | 21. Hallitus varmistaa, että päätoimiset henkilöt ja seuran muut jäsenet osallistetaan seuran toimintaan ja suunnitteluun            |
|  | 22. Hallitus toteuttaa jäsenistölle ja työntekijöille kirjallisen palautekyselyn määräajoin  |
|  | 23. Hallitus on toiminnallaan varmistanut, että seura on hyvä työnantaja. Työntekijät jaksavat, viihtyvät, kehittyvät ja kehittävät. |
|  | 24. Hallitus huolehtii uusien hallitusten jäsenten rekrytoinnista ja perehdytyksestä   |

#### **E. Toiminnan suunnittelu ja seuranta**

- |  |  |
|--|--|
|  | 25. Hallitus toteuttaa seuran strategiatyön ja hyväksyy sen yhdistyksen kokouksessa  |
|  | 26. Hallitus toimeenpanee strategian ja huolehtii sen päivittämisestä  |
|  | 27. Hallitus valmistelee vuosittain toimintasuunnitelmat ja budjetit yhdistyksen kokoukselle hyväksyttäväksi ja seuraa niiden toteutusta kuukausittain |
|  | 28. Hallitus varmistaa, että seurassa on toimiva sisäinen valvontajärjestelmä  |
|  | 29. Hallitus varmistaa, että seurassa on selkeästi määritellyt periaatteet riskien hallintaan  |
|  | 30. Hallitus saa oikeat ja riittävät tiedot seuran menestyksen kannalta keskeisistä tekijöistä, toiminnan ja talouden toteumat                         |
|  | 31. Hallituksella on aktiivinen ote seuran tavoitteiden toteuttamiseen ja seurantaan   |

#### **F. Varainhankinta**

- |  |  |
|--|--|
|  | 32. Hallitus hyväksyy varainhankinnan strategian, tavoitteet ja keinot |
|  | 33. Hallituksen jäsenillä on aktiivinen rooli seuran varainhankinnassa |

**G. Sidosryhmäsuhteet**


34. Hallitus arvioi sidosryhmäsuhteiden hoidon tehokkuutta säännöllisesti

35. Hallituksen jäsenet tekevät sidosryhmäsuhteiden hoitoa



Kuva 1. Salibandyjaoston hallituksen vuosikello.



Kuva 2. Valmennuspäällikön vuosikello.



# Kehittämissuunnitelma toimintakaudelle 2021-2022

## Jaoston hallitus

- Toiminta-ajatus ja strategia, visio, päämäärät, tavoitteet ja arvot
- Toimenkuvat ja vastuualueet
- Seuran toimintakäsikirjan laatiminen
- Vuosikellon käyttäminen ja täydentäminen
- Säännölliset toimihenkilötapoamiset ja työpajat
- Itsearviointilomakkeen hyödyntäminen
- Yhteisöllisyyden ja "Niittari-hengen" korostaminen
- Seuraavat isommat askleet: Valmennuspäällikön palkkaus, Olympiakomitean Tähtiseura -ohjelma ja Salibandyliiton 360-hanke

## Valmennuskoordinaattori

- Vuosikellon käyttäminen ja täydentäminen
- Alkukauden valmennuskoordinaattorin tukeen jakaiselle koulutukselle, toimimisten pesäpajaj, vanhemmille ja toimintakäytölle
- Henkilökohtaiset valmentajakeskustelut ja tavoitteiden asettaminen
- Valmennusryhmien ja pelatijaryhmien laatiminen sekä niiden liittäminen toimintakäsikirjaan
- Palautteen antaminen ja saaminen säännöllisesti
- Itseensä kehittäminen mentoreihin, valmentajien jahtajapöydän ja yhteisöllisyyden työkäytön avulla
- Seuraavat isommat askleet: Laajempaan mentoraatioon laajentaminen, vaimien koulutusvälineet ja -materiaalit, Huippuvalmentajakoulu (VAT-HVK)

Kuva 3. Kehittämissuunnitelma toimintakaudelle 2021-2022.