

Hyvinvoivan ja tavoitteet saavuttavan työyhteisön rakentaminen

Cheerleadingin käytäntöjen hyödyntäminen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Törmänen, Veera	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 67 + 1	Valmistumisaika 2022
Työn nimi Hyvinvoivan ja tavoitteet saavuttavan työyhteisön rakentaminen Cheerleadingin käytäntöjen hyödyntäminen		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Henrietta Aarnikoivu, toimitusjohtaja, Vervici Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksessa tunnistettiin ja koottiin aineistosta toimivia käytänteitä hyvinvoivan ja tavoitteet saavuttavan työyhteisön rakentamisen tueksi. Aihetta ja tutkimustuloksia peilattiin joukkueurheiluun lajina cheerleading, tunnistaen tästä viitekehuksesta työkaluja ja välineitä. Työn toimeksiantaja on Vervici Oy.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on tukea hyvinvoivien ja menestyvien työyhteisöjen olemassaoloa. Hyvällä esihenkilötyöllä voidaan aidosti vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja menestymiseen. Johtamistyyleistä tarkastelussa oli valmentava johtaminen.</p> <p>Kohderyhmänä olivat esihenkilöt ja heidän kokemuksensa esihenkilötyön haasteista ja toimivista käytännöistä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin ja toteutustapana toimivat haastattelut. Tutkimuksessa tunnistettiin yhtäläisyyksiä cheerleadingjoukkueen valmennuksessa ja työyhteisön johtamisessa. Tuloksena nousi esiin, että cheerleadingvalmennuksen toimintamalleista löytyy työelämään sovelluksia.</p>		
Asiasanat johtaminen, esihenkilötyö, valmentava johtaminen, cheerleading, työhyvinvointi, luottamus, yhteisöllisyys		

Abstract

Author(s) Törmänen, Veera	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 67 + 1	
Title of Publication Building a prosperous and successful work community Exploiting the practice of cheerleading		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the client Henrietta Aarnikoivu, Chief executive officer, Vervici		
Abstract <p>The study was about identifying and compiling effective practices from the material to support the building and maintenance of a prosperous and goal-oriented work community. The topic and research data were compared to team sports, using a perspective of cheerleading. The client of the work is Vervici.</p> <p>The purpose of the research is to support the existence of prosperous and successful work communities. Good leadership can have a real impact on the well-being and success of the work community. The leadership style in the review was coaching.</p> <p>The target group of the research was supervisors and their experiences of the challenges and effective practices in the role of a supervisor in the field of supervisory work. Qualitative methods were used in the research, and supervisors were interviewed. The study identified many similarities between coaching a cheerleading team and leading a work community. There are applications for working life in the models of operation used in cheerleading coaching.</p>		
Keywords leadership, supervisory work, coaching, cheerleading, occupational health, trust, communality		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	3
1.4	Toimeksiantaja.....	3
2	Valmentava johtaminen	4
2.1	Valmentava johtaminen 2020-luvun johtamistyylinä.....	4
2.2	Merkityksen luominen ja esimiestyön V10.....	5
2.3	Ratkaisukeskeinen orientaatio	7
2.4	Tavoiteasetanta ja suoritusarviointi	9
2.5	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	10
2.6	Luottamuksen merkitys	14
2.7	Työyhteisötaidot.....	16
2.7.1	Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus.....	18
2.7.2	Resilienssi	19
3	Cheerleading lajina	21
3.1	Cheerleadingin ominaispiirteet ja historia.....	21
3.2	Luottamus ja yhteishenki	24
3.3	Esimerkillä johtaminen	26
3.4	Joukkueurheilijan ja valmentajan ominaisuuksia	27
3.5	Tavoitteellisuus.....	29
3.6	Suhtautuminen virheisiin ja epäonnistumisiin.....	31
4	Tutkimuksen toteutus.....	35
4.1	Tutkimusongelma	35
4.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu.....	35
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi.....	36
5	Tutkimustulosten tarkastelu	37
5.1	Tutkimukseen osallistujat.....	37
5.2	Esihenkilötyön menestyksekkään hoitamisen kulmakivet.....	37
5.3	Luottamuksen, yhteishengen ja tavoitteellisuuden rakentaminen.....	39
5.4	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	43
5.5	Työyhteisötaidot.....	44
5.6	Esihenkilötyön haasteita	45
6	Johtopäätökset	48

6.1	Rakkaus lajiin - aito halu ja motivaatio toimia esihenkilönä	48
6.2	Selkeä rooli, odotukset ja toimintatavat.....	49
6.3	Hyvä luottamukseen ja yhteishenkeen perustuva ilmapiiri	51
6.3.1	Toivotun toiminnan näkyväksi tekeminen.....	55
6.4	Yksinkertaiset, selkeät tavoitteet ja näkyväksi tekeminen	57
7	Yhteenveto ja jatkotutkimuskohteet.....	61
	Lähteet.....	63

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön aiheena on hyvinvoivan ja tavoitteet saavuttavan työyhteisön rakentaminen ja keskeiset keinot esihenkilötyön näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään hyvän johtamisen olemukseen ja tunnistetaan sekä kootaan aineistosta toimivia käytänteitä hyvinvoivan ja tavoitteet saavuttavan työyhteisön rakentamisen ja ylläpitämisen tueksi. Kohderyhmänä ovat esihenkilöt ja heidän kokemuksensa esihenkilötyön haasteista ja toimivista käytännöistä esihenkilön roolissa. Aihealuetta ja tutkimustuloksia peilataan joukkueurheiluun lajina cheerleading, tavoitteena tunnistaa tätä viitekehystä hyödyntäen työkaluja ja välineitä.

Cheerleading on etenkin Suomessa suhteellisen uusi laji, jonka harrastajamäärät ovat vuosi olleet isossa kasvussa. Lajin pääelementtejä ovat akrobatia, stuntit eli nostot, heitot ja pyramidit. Lisäksi kilpailuohjelmaan sisältyy kannustushuuto omalle seuralle. Cheerleading on paitsi teknisesti haastava, myös visuaalisesti erittäin näyttävä ja yllätyksellinen laji. (Suomen Cheerleadingliitto 2022a.) Cheerleadingissa joukkuekoot ovat suuret, jopa 30–40 henkeä, jolloin yhteisten pelisääntöjen ja myös hyvän joukkueen johtamisen rooli on suuri, jotta tavoitteet saavutetaan ja joukkueessa voidaan hyvin.

Eri urheilulajien ja johtamisen oppien yhdistämisestä on kirjoitettu jonkin verran. Esimerkiksi Saska Saarikosken kirjassa Dettmann ja johtamisen taito (2017) yhdistetään koripallovalmennusta ja johtajuutta, ja jääkiekon oppeja esitellään Erkkä Westerlundin ja Manu Tuppuraisen kirjassa Erkkä – elämän peliä (2019). Cheerleadingista ja johtamisen opeista ei vielä ole laajemmin tehty tutkimuksia, mikä tekee teemasta erityisen kiinnostavan. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, löytyykö tästä joukkuelaisten keskinäiseen luottamukseen ja kannustukseen nojaavasta joukkueurheilulajista sellaisia elementtejä, joista työelämä voisi hyötyä.

Tutkimukset osoittavat, että Covid 19 –pandemian myötä paikasta riippumattoman työn määrä on lisääntynyt. Paikkariippumaton työ haastaa yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä, kun työyhteisöä ei kohdata samalla tavalla kuin aikaisemmin. Sosiaalisen työpaikkaelämän on osoitettu tukevan työsuoritusta ja hyvinvointia. (Kovalainen ym. 2021, 18.) Edelliseen peilaten tutkimus oikeuttaa olemassaolonsa.

Cheerleadingin oppien yhdistäminen johtamisen teemaan on mielenkiintoinen näkökulma myös siksi, että Suomi on cheerleadingin hallitseva maailmanmestari. Suomen naisten maajoukkue on voittanut ensimmäisenä maana Yhdysvallat cheerleadingin naisten sarjassa viimeiset kolme vuotta. Pienen maan maailmanmestariksi nouseminen on

poikkeuksellista myös siksi, että lajin urheilijamassa on esimerkiksi Yhdysvalloissa, lajin emämaassa, moninkertainen Suomeen verrattuna, ja Yhdysvallat hallitsi tilastoja aina Suomen voittoihin saakka. Suomessa cheerleadingin harrastajia on noin 15 000, Yhdysvalloissa miljoonia (Appelsin & Wahlroos 2021, 9).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ja konkreettisia välineitä sekä toimintamalleja esihenkilöille siihen, miten rakennetaan menestyvä ja hyvinvoiva tiimi yhdistäen esihenkilötyöhön cheerleadingin oppeja ja valmentamisen käytäntöjä. Tavoitteena on tunnistaa, miten cheerleadingistakin tuttuja käyntejä on mahdollisesti jo hyödynnetty tiedostamatta tai tiedostaen ja miten niitä voisi hyödyntää esihenkilötyössä, toimivan tiimin ja työyhteisön rakentamisessa. Lisäksi kerätään tietoa siitä, millaisia haasteita ja jopa esteitä haastateltavat esihenkilöt kohtaavat tavoitellessaan hyvinvoivaa ja tavoitteet saavuttavaa tiimiä. Näihin haasteisiin etsitään ratkaisuja joukkueurheilusta, lajina cheerleading.

Esihenkilötyötä ja valmentavaa johtamista on tutkittu paljon. Tämän tutkimuksen lisäarvo perustuu aihealueen peilaamiseen cheerleadingiin sekä konkreettisiin sovelluksiin. Keskeinen tavoite on tukea hyvinvoivien ja tavoitteet saavuttavien työyhteisöjen olemassaoloa. Aihe on tärkeä myös kansantaloudellisesta näkökulmasta. Mielenterveysongelmat ovat yleisin syy työkyvyttömyyseläkkeiden taustalla (Eläketurvakeskus 2021) ja mielenterveysongelmien hoidon hintalappu Suomessa on suuri. Aikuisista jopa 25 prosenttia sairastaa mielenterveyshäiriöitä vuosittain. Hyvällä esihenkilötyöllä voidaan aidosti vaikuttaa myös näihin asioihin. Mielenterveyteen vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi työt sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet. (Mieli Suomen mielenterveys ry 2021.)

Työnantaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa eri tavoin henkilöstönsä työhyvinvointiin - paitsi tekemällä myös tekemättä jättämisellä. Keskeisempiä keinoja työhyvinvointiin vaikuttamisessa ovat esimerkiksi mielenkiintoiset ja kehittymisen mahdollistavat työtehtävät, joustavat työajat, työterveyshuolto, hyvä ja kannustava työilmapiiri sekä laadukas johtaminen. Tutkitusti suurin osa henkilöstöstä haluaa mielenkiintoisen ja haasteellisen työn, jossa voi oppia uutta. Mielenkiintoiset ja haasteelliset työtehtävät ovat merkittävä motivaatiota kasvattava tekijä. Hyvän johtamisen merkitys työhyvinvoinnin kokemuksiin on osoitettu useissa tutkimuksissa. Hyvä johtaminen luo myönteistä työnantajainetta, houkuttelee organisaatioon osaavia, kyvykkäitä työntekijöitä ja huolehtii heidän pysyvyydestään. Tutkimusten mukaan henkilöstön irtisanoutumisen taustalla olevia syitä on, että henkilö ei koe saavansa riittävän nopeasti haasteellisia ja mielenkiintoisia tehtäviä. Keskeinen tekijä on myös kokemus huonosta johtamisesta ja esihenkilötyöstä. Huono johtaminen ja esihenkilö tulee organisaatiolle todella kalliiksi. (Kauhanen 2016, 87–96.)

Opinnäytetyön haastateltavat rajautuvat esihenkilöihin ja valittua aihetta tarkastellaan esihenkilötyön näkökulmasta. Joukkuenäkökulmatarkastelussa rajauksena on cheerleading. Tiedonkeruuta lajin käytännöistä tehdään myös valmentajahaastatteluiden kautta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee johdannon kautta teoriaperustaan. Valmentavan johtamisen teoriaosuus esitellään pääluvussa 2 ja cheerleadingin teoriaosuus pääluvussa 3.

Seuraavaksi edetään tutkimuksen toteutukseen, jossa määritellään kertaalleen tutkimusongelma, tutkimusmenetelmä, aineiston keruu sekä aineiston käsittely ja analysointi. Tätä seuraa tutkimustulosten tarkastelu.

Tämän jälkeen tutkimusraportti etenee johtopäätöksiin, jossa cheerleadingin opeista muodostetaan työelämän sovelluksia ja pohditaan johtamisen ja cheerleadingin välistä synteesiä. Lopuksi esitellään yhteenveto ja jatkotutkimuskohteet.

1.4 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva yritys, Vervici Oy, on vuonna 2020 perustettu koulutus- ja konsultointialan yritys. Yrityksen tavoitteena on toimia yritysten kehittämiskumppanina pääteemoina erinomaisten työntekijäkokemusten ja asiakaskokemusten tuottaminen. Yrityksen kehittämispalvelut vastaavat organisaatioiden erilaisiin kehittämistarpeisiin. Kehittämispalvelut koostuvat konsultoinnista, valmennuksista, tutkimuspalveluista, kehittämissankkeiden toteutuksesta ja yksilö- ja ryhmäcoachingpalveluista. Yritys perustaa toimintansa vaikuttaviin toimenpiteisiin ja konkreettisten tulosten aikaansaamiseen. Ohjenuorana on tukea sitä, että asiakasorganisaatioissa tunnistetaan olennainen ja keskitytään siihen. Vervici tarjoaa kasvun paikan. (Vervici 2022.)

Vervici pyrkii monistamaan hyviä käytäntöjä ja luovasti yhdistelemään eri asioita tavoitteena tarjota toimivia käytäntöjä asiakasorganisaatioille, josta kumpuaa myös innoitus cheerleadingin käytäntöjen hyödyntämisestä työelämässä. Opinnäytetyö toteutetaan Vervicille toimeksiannosta ja haastateltavat tulevat toimeksiantajayrityksen ulkopuolelta.

2 Valmentava johtaminen

2.1 Valmentava johtaminen 2020-luvun johtamistyylinä

Johtamisella tarkoitetaan ihmisten työpanoksen ja fyysisten voimavarojen hankkimista, kohdentamista ja hyödyntämistä määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saattaa ihmiset organisaation arjessa työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Tämän toteutuminen on samalla vaikuttamista, sillä johtamisella pyritään vaikuttamaan ihmisten asenteisiin, tunteisiin ja muihin tietorakenteisiin. (Seeck 2015, 20.) Hyvä johtaminen on menestyvän ja hyvinvoivan tiimin lähtökohta.

Johtamisen tavat ovat kontekstisidonnaisia eli johtamista mukautetaan vallitsevaan kulttuuriin ja toimintaympäristöön (Nivala 2006, Seeckin 2015, 21 mukaan). Teknologinen kehitys, globalisaatio ja koventuva kilpailu ovat esimerkkejä toimintaympäristöön ja sen myötä nykypäivän johtamiseen vaikuttavista tekijöistä (Maltbia ym. 2014, Uutelan 2019, 11 mukaan). Maailman muuttuessa tulee myös johtamisen keinoja pystyä kehittämään. Johtamisen kehityskulkuja tarkastellessa voidaan havaita, millaisia painopisteitä johtaminen on nykypäivään tullessa saanut ja millaiset asiat ovat vahvistuneet ja toisaalta menettäneet merkitystään.

Tunnettuja aiemmin vallalla olleita johtamistyyliä ovat aiemmin vallalla ollut autoritäärinen johtaminen, demokraattinen johtaminen ja laissez-faire-johtaminen (Neilimo 2012, 71). Autoritäärinen johtamistyyli perustuu vahvaan käskyttämiseen ja demokraattinen johtamistyyli muiden osallistamiseen. Niin sanotussa laissez-faire-johtamisessa johtaja suhtautuu tilanteisiin välinpitämättömästi eikä juuri reagoi työpaikalla mihinkään. Tyypillistä on organisaation päätöksenteosta ja aktiviteeteista pidättäytyminen sekä yleisesti passiivinen suhtautuminen. (Kelloway ym. 2017, 2.)

Nykypäivänä esillä on johtamistyylinä transformatiivinen johtaminen eli vuorovaikutusjohtaminen, joka on tutkimusten mukaan tehokas johtamisen tapa. Transformatiivinen johtaminen perustuu esihenkilön ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. (Kelloway ym. 2017, 2.) Johtajan roolina on luoda merkitystä, motivoida, sitouttaa ihmiset yhteisiin tavoitteisiin ja visioon sekä huomioida yksilöllisyys vuorovaikutuksessa. Keskeistä on vanhojen toimintamallien ja ajattelutapojen kyseenalaistaminen ja muiden rohkaiseminen kyseenalaistamaan ja hyödyntämään omaa luovuutta. Johtajan tulee kyetä valitsemaan tyyliinsä tilanteen mukaan huomioiden se, kuinka osaavia tai motivoituneita työntekijät ovat. Tilanejohtaja tuntee työntekijänsä. (Neilimo 2012, 71-72.)

Valmentava johtaminen on 2020-luvulla vahvasti jalansijaa saavuttanut johtamistyyli. Sen voi nähdä kokoavan toimivat johtamisen ja esihenkilötyön käytännöt. Valmentavassa

johtamisessa esihenkilö toimii valmennuksellista työtettä hyödyntäen. Valmentava johtaminen on organisaation sisäistä toimintaa, ja se pohjautuu coachingiin eli valmennukseen, joka puolestaan on ottanut vaikutteita monitieteisesti erityisesti psykologiasta ja kasvatustieteistä. (Uutela 2019, 14.)

Huntin ja Weintraubin (2004) mukaan valmentava johtaminen on esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on tukea työntekijöiden oppimista ja auttaa heitä kehittymään (Uutela 2019, 14). Suorituksen parantaminen perustuu Choin (2005) mukaan työntekijän kyvykkyyksiin nojaamiseen ja potentiaalın hyödyntämiseen (Uutela 2019, 14). Valmentavalle johtamiselle keskeistä on luottamus sekä laadukas vuorovaikutussuhde, jossa työntekijä kokee saavansa esihenkilöltään tukea ja kannustusta oman työskentelynsä kehittämiseksi (Wilson 2004, Uutelan 2019, 15 mukaan). Mikäli työntekijän ja esihenkilön välinen vuorovaikutus- ja luottamussuhde on haastava, on valmentavan johtamisen toimintaperiaatteita hankala toteuttaa menestyksekkäästi.

Uusiautın (2013) mukaan valmentava johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa hyvät tulokset pohjautuvat siihen, että työntekijät toimivat omiin vahvuuksiinsa nojaten (Uutela 2019, 24). Esihenkilö tukee työntekijää haastaen häntä oivaltamaan asioita esittämällä kysymyksiä, keskustelemalla ja antamalla rakentavaa palautetta, joka vie työntekijää eteenpäin (Ellinger & Bostrom 1999; McLean ym. 2005, Chong ym. 2016; Uutelan 2019, 24 mukaan). Valmentava esihenkilö pyrkii olemaan antamatta valmiita vastauksia, eikä esihenkilön tarvitse olla työntekijän työn paras asiantuntija, sillä työntekijä on sitä itse. Esihenkilö kehittää paitsi työntekijöitään, myös aktiivisesti itseään ja koko organisaation toimintakulttuuria (Uutela 2019, 25). Valmentava esihenkilö osaa esittää oikeita kysymyksiä, jotka haastavat työntekijää pohtimaan, oivaltamaan ja suuntaamaan toimintaansa.

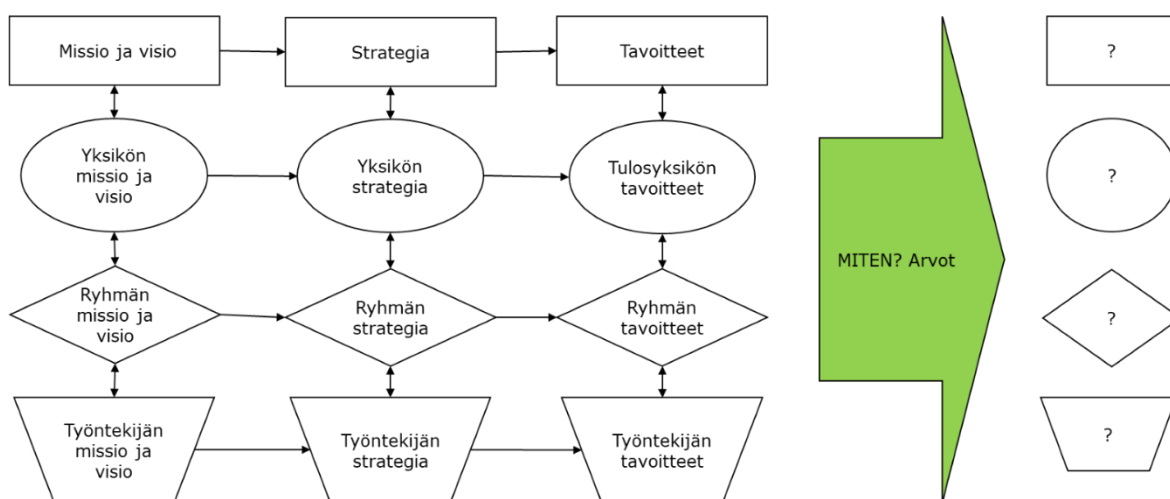
Valmentava johtaminen rakentuu itseohjautuvuuden sekä tavoitteiden asettamisen ja suoritusarvioinnin ympärille. Keskeistä on valmentava toimintaote, jolla tuetaan työntekijöiden kehittymistä ja työstä suoriutumista antaen samalla vastuuta ja vapauksia työntekijän vahvuuksien täysipainoisesti valjastamiseen. Esihenkilön tehtävänä on käskyttävän ja kontrolloivan johtajan sijaan mahdollistaa, tukea ja haastaa. Autoritäärisen johtamisen voidaan nähdä olevan valmentavan johtamisen vastakohta.

2.2 Merkityksen luominen ja esimiestyön V10

Laadukkaan esihenkilötyön osalta esiin nostetaan usein sen perustuminen määrättyjen perusasioiden sitkeään toteuttamiseen. Yksi keskeinen tehtävä esihenkilön roolissa on merkityksen luominen työntekijän työlle. Merkitystä luodessaan valmentavan toimintaotteen omaava esihenkilö osoittaa, että sillä, mitä työntekijä tekee ja myös jättää tekemättä, on

merkitystä toiminnan tuloksiin. Näin syntyy ymmärrys oman panoksen merkityksellisyydestä ja vaikutuksesta. (Aarnikoivu 2013, 139-140.)

Työntekijän alhainen motivaatio, epätoivottava käyttäytyminen ja työn ilon puuttuminen juontavat juurensa useimmiten siitä, että työntekijä ei koe työtään, itseään tai omaa työpanostaan merkitykselliseksi. Merkityksettömyyden tunteen taustalla on usein se, ettei oman työpanoksen kiinnittymistä kokonaisuuteen tiedosteta. Henkilökohtaisen työpanoksen ja organisaatiotason tavoitteiden saavuttamisen välillä ei havaita yhteyttä. Oma tekeminen saattaa näyttäytyä työntekijälle irrallisena osa-alueena suhteessa organisaation tavoitteisiin ja tuloksiin. Merkityksen luomisessa keskiössä on mission, vision, strategian ja arvojen kirkastamista sekä ymmärrettäväksi tekemistä. Tämä edellyttää esihenkilön ja työntekijän välistä keskustelua, dialogia, kyseisistä teemoista. (Aarnikoivu 2013, 139-140.) Merkityksen luominen on kuvattu alla olevassa kuviossa.



Kuvio 1. Merkityksen luominen (Aarnikoivu 2013, 140)

Merkityksen luomisen lisäksi hyvän, valmentavan toimintaotteen omaavan esihenkilön toimintaan on liitetty Esimiestyön V10 -malli. Malli koostuu alla olevan kuvion mukaisista

toimenpiteistä.

Esimiestyön V10 -malli

- **Valmenna:** Luo edellytyksiä onnistua, kehitä ja tue
- **Välitä:** Osoita huomiota, anna palautetta ja huomioi epävirallisen viestinnän merkitys
- **Vaadi:** Haasta kehittymään, aseta tavoitteita ja seuraa
- **Vaihda:** Tee muutos, löydä oikea paikka ja/tai tapa
- **Viritä:** Motivoi, kannusta ja energisoi
- **Vahvista:** Huomioi onnistuminen, anna palautetta ja kannusta tekemään sitä, mikä toimii
- **Vastuuta:** Osoita tekemisen ja tekemättä jättämisen merkitys ja vaikutus, osoita vastuu ja vaikutusmahdollisuudet
- **Viesti:** Kerro, tiedota ja informoi työn tekemiseen liittyvistä asioista
- **Vuorovaikuta:** Käy dialogia; kysy ja kuuntele
- **Voimaannuta:** Auta työntekijää näkemään itsessään olevat voimavarat ja osoita kyky vaikuttaa omaan hyvinvointiin ja tuloksiin, luota

Kuvio 2. Esimiestyön V10 (Aarnikoivu 2013, 141)

Aarnikoivu (2013, 140) nostaa esiin esihenkilötyön pyhän kolminaisuuden, joka muodostuu tavoitteista, tuesta ja haastamisesta sekä suoritusarvioinnista. Hyvinvoivan ja tavoitteet saavuttavan työyhteisön esihenkilö asettaa kaikille työntekijöille tavoitteita, tukee ja haastaa tavoitteiden saavuttamisessa ja kehittämisessä sekä toteuttaa suoritusarvioinnin ja antaa palautetta. Näitä voidaan pitää eräänlaisena esihenkilötyön perussisältönä. V10 -malli vastaa kysymykseen miten hyvinvoivan ja tavoitteet saavuttavan työyhteisön esihenkilö toimii.

2.3 Ratkaisukeskeinen orientaatio

Valmentavaan toimintaotteeseen sisältyy ratkaisukeskeinen orientaatio. Aarnikoivun (2013, 150) mukaan ratkaisukeskeisyydestä on erotettavissa asenneulottuvuus ja toiminnallinen ulottuvuus.

Asenneulottuvuuden osalta ratkaisukeskeisyyden lähtökohtana on positiivinen ihmiskäsitys. Tämä konkretisoituu toiminnan tasolla luottamuksena, arvostuksena ja mahdollisuuksien antamisena. Osa positiivista ihmiskäsitystä on luottamus toisessa ihmisessä olevaan hyvään. Tämä tulee näkyväksi arvostusta osoittavana käyttäytymisenä toista ihmistä kohtaan. Positiivisen ihmiskäsityksen omaava esihenkilö nojaa siihen, että hyvä tuottaa hyvää,

arvostus arvostusta ja luottamus luottamusta. Hän luo perustan onnistumisille ja ruokkii onnistumisia. Negatiivisen ihmiskäsityksen omaava esihenkilö ei tue työntekijöiden onnistumista, vaan toiminnallaan jopa tuomitsee työntekijät epäonnistumaan. (Aarnikoivu 2013, 151-152.) Positiivinen suhtautuminen luo ympärille puitteita muiden onnistumiselle, kun taas kielteinen suhtautuminen ruokkii negatiivisuutta ympärillä.

Ratkaisukeskeisesti asennoitunut henkilö tiedostaa voimavarat ja keskittyy niihin (Aarnikoivu 2013, 152). Yksilön henkilökohtaisia voimavaroja työssä voivat olla esimerkiksi vuorovaikutustaidot, terveys, jaksaminen, myönteisyys ja ongelmanratkaisutaidot sekä yleisesti elämönhallinnan taidot. Ympäristöstä heijastuvia voimavaratekijöitä voivat olla muilta saatava sosiaalinen tuki sekä varallisuus, joka on aineellisella tasolla hyvinvoinnin mahdollistaja. (Manka & Manka 2016, 65-66.) Toiminnan tasolla voimavarakeskeisyys näkyy rohkaisuna, kannustuksena ja edistyksen huomiointina. Ratkaisukeskeisen esihenkilön asennoitumista kuvaa se, että hän kokee, että jokaisella itsellään on välineet ongelmanratkaisuun ja käytettävissään voimavaroja. Voimavarakeskeisyys on läsnä esihenkilön toiminnassa siten, että esihenkilö kannustaa työntekijää näkemään itsessään olevan osaamisen, kyvyt ja taidot sekä myös ympäristön sisältämät voimavarat. Esihenkilö konkreettisesti huomioi edistyksen, myös pienet edistysaskeleet työntekijän toiminnassa. Tämä edelleen energisoi, rohkaisee ja kannustaa työntekijää voimavarojen täysipainoiseen hyödyntämiseen. (Aarnikoivu 2013, 152-153.)

Voimavarat ovat yksilöllinen asia ja ne voivat eri henkilöillä kulminoitua erilaisiin asioihin. Esimerkiksi jääkiekkovalmentaja Erkki Westerlund (2019, 143) kuvaa Manu Tuppuraisen kanssa kirjoittamassaan kirjassa viideksi keskeisimmäksi voimavaraksi sisäisen motivaation, asenteen, itseluottamuksen, vastuullisuuden ja suoritustunteen. Hän nostaa voimavarat esiin paitsi urheilun, myös yleisesti elämässä pärjäämisen näkökulmasta. Näiden henkisten voimavarojen ohella hän peräänkuuluttaa fyysisten voimavarojen, kuten terveellisten elämäntapojen ja hyvän unenlaadun merkitystä.

Osa ratkaisukeskeistä asennoitumista on ongelmiin keskittymisen sijaan ratkaisuihin keskittyminen ja tulevaisuussuuntautuneisuus. Käytännössä ratkaisuihin keskittyminen näkyy ratkaisupuheena, ongelmien muuttamisena tavoitteiksi, haastamisena, kuuntelemisena ja kysymysten esittämisenä. Esihenkilön toimintatapana on kysymysten esittäminen ja niiden kautta oivallusten synnyttäminen. Oivallusten kautta työntekijä löytää ratkaisuja. (Aarnikoivu 2013.) Tavoitteiden kautta keskitytään siihen, mitä halutaan. Kun kyse on oppimisprosessista, tulee huomiota edelleen kiinnittää siihen, kuinka yksilön sisäisiä voimavaroja hyödynnetään - kyse on ihmislähtöisestä lähestymistavasta (Westerlund & Tuppurainen 2019, 118).

Ratkaisukeskeisyydessä ohjaavana on se, että tunnistetut ongelmat muutetaan tavoitteiksi. Tavoitteiden kautta keskitytään siihen, mitä halutaan. Tavoite orientoi ja kannustaa tekemiseen, kun taas ongelmaan keskittyminen ohjaa usein sen vavomiseen ja analysointiin, mikä puolestaan estää edistymisen. Ratkaisukeskeisyydessä orientaatio on vahvasti vuorovaikutuksen osalta tulevassa. Tulevaisuusorientaatio nojaa ajatukseen, jonka mukaan mennyt ei voi muuttaa ja tulevaisuus rakentuu tekojemme kautta. (Aarnikoivu 2013, 153.)

Aarnikoivun (2013, 153-154) mukaan ratkaisukeskeisyys kiteytyy myös ajatukseen jaetun ymmärryksen syntymisen tärkeydestä. Tämä on käytännössä puheeksi ottamista, dialogin käymistä, sanoihin sisään menemistä ja näkökulman vaihtamista. Jaetun ymmärryksen syntymiseksi esihenkilö käy dialogia. Dialogi on määritetty siten, että siinä ei keskitytä todistelemaan ja puolustelemaan oman tai jonkun näkökannan hyvyttä tai oikeellisuutta, vaan keskitytään löytämään yhteinen näkökanta ja tätä kautta jaettu ymmärrys tilanteesta.

Dialogia käytännössä tekee ymmärrettäväksi, kun sen rinnalle otetaan väittely ja neuvottelu. Se, ollaanko väittelyn, neuvottelun vai dialogin tasolla, kuvaa keskustelukumppanien suhdetta sekä kokemusta ja osaamista vuoropuhelun saralla. (Aarnikoivu 2013, 154.) Dialogin käymisen taito on keskeinen esihenkilön roolissa ja kyseinen taito on tärkeä kaikille työyhteisön jäsenille. Dialogia tarvitaan yhteistyöhön ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.4 Tavoiteasetanta ja suoritusarviointi

Tavoitteiden asettamisella, suoritusarvioinnilla ja kannustinjärjestelmillä on tutkitusti yhteys organisaation tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen (Aura ym. 2019, 13). Näihin asioihin voidaan vaikuttaa esihenkilötyön kautta. Tavoitteiden asettaminen, seuranta ja mittaaminen ovat keskeisiä asioita paitsi valmentavassa johtamisessa myös yleisesti johtamisessa. Päämäärätietoinen työskentely rakentuu nykytilan kartoituksesta, tavoitteiden asettamisesta, toimenpiteiden suunnittelemisesta ja mittareiden määrittelemisestä (Juuti 2016, 51). Hyvin rakennettu tavoite on numeerinen, realistinen ja samalla kunnianhimoinen. Tavoitteiden ymmärtäminen läpi organisaation voidaan varmistaa pohtimalla toimivien tapojen esittelyä tavoite. (Aura ym. 2019, 78-19.) Kun tavoite esitellään konkreettisesti ja numeroita hyödyntäen, on se selkeämpi ja jaetun ymmärryksen muodostaminen on helpompaa. Keskeistä on luoda yhteinen näkemys siitä, milloin tavoite on saavutettu – jos tavoitteen saavuttaminen perustuu konkreettisen mittauksen sijaan pelkästään subjektiiviseen kokemukseen, on tavoite alun perinkin epäselvä.

Tämän jälkeen suunnitelma viedään käytäntöön ja toimintaa arvioidaan asetettujen mittareiden valossa. Arvioinnin jälkeen voidaan jälleen lähteä liikkeelle nykytilan määrittelystä.

Tavoitteellisen toiminnan kehittäminen on helpompaa kuin muiden johtamiseen liittyvien ulottuvuuksien kehittäminen, ja keskiössä on suunnitelmallisuus. (Juuti 2016, 51.) Nykytilan määrittelyssä keskeistä on tunnistaa kehittämisalueet, joissa halutaan parantaa. Sen pohjalta määritellään tavoitteet ja yhteiset mittarit niiden seuraamiseen. (Aura ym. 2019, 79.)

Yksi tavoitejohtamisen sovellutuksista on tasapainotettu tuloskortti, joka kuvaa tavoitteiden asettamista usealle eri osa-alueelle. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmia ovat taloudellinen näkökulma, henkilöstön ja osaamisen näkökulma, asiakas- sekä prosessinäkökulma. Näkökulmia yhdistää yrityksen visio ja strategia, jotka muodostavat tavoitteille raamit ja suuntaviivat. Eri näkökulmille asetetaan päämäärät, joiden kautta valitaan menestystekijät, joita organisaatio tavoittelee, kun tarkoituksena on menestyä kilpailijoita paremmin. Mitattavat tavoitteet muodostuvat menestystekijöiden kautta. (Juuti 2016, 52-53.)

Tavoitteellisuuteen liitettyä OKR-mallia (Objectives and Key Results) ovat ottaneet viime vuosina käyttöön yhä useammat organisaatiot. Mallin juuret ovat 1950-luvulla Peter Druckerin kehittämässä MBO-mallissa (Management by Objectives), jota pidetään tavoitejohtamisen pilottiversiona. MBO-mallin mukaisesti kaikilla esihenkilöillä ja yksikön johtajilla tulee olla tavoitteet, joissa määritellään, millaisia suorituksia yksikössä tuotetaan. Tavoitteet pohjautuvat MBO-mallissa aina organisaation tavoitteisiin ja niihin sisällytetään se, miten yksikön panos tukee muita yksiköitä tavoitteiden saavuttamisessa. (Niven & Lamorte 2016, 3.)

OKR-malli poikkeaa useista johtamismalleista siinä, että tehtävien asioiden suunnittelun sijaan tavoitteet kuvastavat sitä, millainen on hyvä ja tavoiteltu lopputulos. Tavoiteltuun päämäärään pääsemisen keinot ovat OKR-mallissa työntekijöiden päätettävissä. Tavoitteet johdetaan aina johdon rakentamista tavoitteista käsin. OKR-mallissa jokainen organisaation jäsen voi tarkastella toisten tavoitteita ja havaita, millaiset asiat ovat olennaisia millekin organisaation eri toiminnolle. Tällainen toimintamalli kannustaa avoimuuteen ja luottamukseen, ja on osaltaan varmistamassa sitä, että tavoitteiden suhteen kuljetaan linjassa. (Hämäläinen & Sora 2020, 28-29.)

2.5 Työhyvinvoinnin johtaminen

Menestyvässä ja hyvinvoivassa työyhteisössä katseet tulee suunnata työhyvinvoinnin johtamiseen osana esihenkilötyötä, sillä esihenkilön tehtävä on keskeinen työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyvien toimenpiteiden toteuttamisessa. Työhyvinvoinnin johtaminen ei saisi olla oma irrallinen kokonaisuutensa, vaan sen tulisi olla läsnä päivittäisjohtamisessa. Velvollisuus fyysisen ja psyykkisen kuormituksen kohtuullisella tasolla pitämiseen kumpuaa jo työturvallisuuslaista (Manka & Manka 2016, 9). Työhyvinvoinnista huolehtiminen on paitsi esihenkilön tärkeä tehtävä, myös koko työyhteisöä koskettava asia,

koska sillä, miten toimimme osana työyhteisöä ja kohtaamme muita ihmisiä, on suuri merkitys.

Niin ikään henkilöstöhallinnolla eli HR:lla on merkittävä rooli työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Teollisuuslehti (1973) kuvaa henkilöstöhallinnon tehtäväksi pitää huolta sosiaalisista, inhimillisistä ja näihin liittyvistä organisatorisista panostuksista. Henkilöstöhallintoon liittyy keskeisesti työhyvinvointiin liitettyjä teemoja, kuten työtyytyväisyys tai työmotivaatio. (Seeck 2015, 156.) HR on tukemassa työntekijän hyvinvointia ja edesauttamasta yritystä tuloksellisuuden saralla. Tärkeänä tehtävänä on tukea myös esihenkilöitä työssään. (Männistö 2017.)

Työhyvinvoinnilla ja hyvällä johtamisella on aidosti merkitystä ja tämä näkyy myös kansantaloudellisesti. Muun muassa ennen aikainen eläköityminen, sairauspoissaolot ja ammattitaudeista aiheutuvat kulut muodostavat vuosittain 24 miljardin euron edestä kuluja – summa, joka vastaa lähes puolta valtion budjetista. Hyvällä johtamisella ja työyhteisötaitojen kehittämällä voidaan aidosti vaikuttaa asiaan. (Manka & Manka 2016, 7.)

Työkykyjohtaminen tähtää henkilöstön työkyvyn kehittämiseen ja säilyttämiseen. Keskeistä työkykyjohtamiselle on sujuva yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Katseet voidaan suunnata esimerkiksi yrityksen sairauspoissaoloprosentin tarkasteluun – korkea sairauspoissaoloprosentti on tutkimusten mukaan yhteydessä heikentyneeseen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Lisäksi se on monesti yhteydessä heikkoon esihenkilötyöhön. (Aura ym. 2019, 60-62.) Sairauspoissaolojen seurauksiin puuttuminen ja reagoiminen on tehottomampaa kuin pohjasyihin pureutuminen. Keskeistä on ottaa selvää siitä, millaisista asioista korkealla olevat sairauspoissaolomäärät juontavat juurensa ja pyrkiä vaikuttamaan ensisijaisesti tunnistettuihin pohjasyihin.

Työhyvinvoinnin teemat tulee sisällyttää osaksi esihenkilöiden osaamisen kehittämistä. Osaava esihenkilöstö työhyvinvoinnin johtamisen saralla on tutkitusti yhteydessä työn tuottavuuteen. (Aura ym. 2019, 58-59.) Työntekijöiden hyvinvointiin voidaan aidosti ja tuloksellisesti vaikuttaa silloin, kun hyvinvointiin panostamisen tahtotilan ohella esihenkilöillä on riittävää osaamista siihen. Ymmärrys syntyy silloin, kun esihenkilö ymmärtää monipuolisesti työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Esihenkilöiden ymmärryksen lisäksi tarvitaan myös yleisesti organisaatiossa laajemmin läsnä olevaa ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisen olevan kiinteä osa arjen esihenkilötyötä. Hyvinvoivia työyhteisöjä yhdistää työhyvinvoinnin panostusten näkyminen organisaatiolle asetetuissa tavoitteissa varsinaisten tuottavuuteen ja tuloksiin liittyvien tavoitteiden rinnalla (Kelloway ym. 2017, 113). Hyvinvointi ja tuottavuus tulisi organisaatioissa nähdä kiinteästi toisiinsa liittyvinä.

Muun muassa esihenkilötyöhön panostamalla, työntekijöitä osallistamalla ja vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä, osaamisen kehittämällä, joustamisella ja vahvalla yhteistyöllä työterveyshuollon kanssa voidaan organisaation ja esihenkilötyön näkökulmasta panostaa työhyvinvointiin (Manka & Manka 2016, 55). Myös työhyvinvoinnin näkökulmasta esihenkilön rooli liittyy mahdollistajana toimimiseen. Hänellä on valtaa vaikuttaa työn sisältöön ja vaatimuksiin, työn organisoimisen toteuttamiseen sekä työoloihin yleisesti. (Nielsen & Taris 2019, 108.) Turhan tiukkojen reunaehtojen asettamisen sijaan esihenkilö voi edesauttaa henkilöstön myönteisiä kokemuksia työssä mahdollistamalla työntekijöillä työn tekemisen heidän parhaaksi näkemällään tavalla.

Työelämä on murroksessa - työltä vaaditaan aiempaa suurempaa merkityksellisyyttä ja joustavuutta ja työn tekemisen tavat ovat muuttumassa. Työssä selviytymisen ja pärjäämisen kulmakivi on alituisen päivitettävä ja kehittyvä osaaminen. Uudenlaisia haasteita kohdataan myös työhyvinvoinnin näkökulmasta, kun psykososiaaliset kuormitustekijät työssä ovat kasvussa. Tämä tulee näkyväksi paitsi lisääntyneenä työstressinä, myös kasvavana henkisenä kuormana, mielenterveysongelmina sekä tuki- ja liikuntaelimestön oireiluna ja sairauksina. (Dufva ym. 2018.) Työpaikoilla voidaan vaikuttaa psykososiaalisiin tekijöihin esimerkiksi työn sisällön, tahdin ja määrän, työympäristön sekä työn hallinnan kautta. Myös organisaatiokulttuuri on olennainen psykososiaalinen tekijä. (Mäkikangas ym. 2017, 202.) Organisaatiokulttuuri rakentuu tiedotettujen ja tiedostamattomien arvojen ympärille. Arvot tulevat näkyviksi toimintatapojen ja käytäntöjen kautta. (Seeck 2015, 209.)

Positiivisen psykologian näkökulma työhyvinvointiin korostaa työpahoinvoinnin ja sen oireiston sijaan vahvuuksia, voimavaratekijöitä ja työtyytyväisyyttä. Tarkastelussa on esimerkiksi sitoutuminen työhön sekä viihtyminen työssä. Voimavaratekijöihin yksilöllisellä, yhteisöllisellä ja rakenteellisella tasolla vaikuttamalla voidaan vahvistaa myönteisiä ajattelumalleja ja onnellisuutta. Kielteisten tunteiden sulkeminen työpaikan ulkopuolelle ei ole tavoitteena positiivisessa psykologiassa, vaan sen sijaan keskiössä on panostaa siihen, että myönteisiä tunteita koetaan suhteessa enemmän. (Manka & Manka 2016, 68-69.)

Työntekijän negatiivinen stressi lisääntyy, kun hän kokee vaikutusmahdollisuutensa suhteessa työolosuhteisiin ja oman työn tekemiseen riittämättömänä. Negatiiviseksi muuttunut stressi heijastuu työsuoritukseen sitä heikentävästi, ja henkilö reagoi tähän kehonsa kautta: ärtyneisyys ja lyhytpinnaisuus lisääntyy, uni häiriintyy, muisti temppuilee ja myös muita fyysisiä oireita, kuten sydämentykytyksiä tai päänsärkyä voi ilmetä. (Manka & Manka 2016, 176-178.) Pahimmillaan pitkittynyt stressi johtaa työuupumukseen. Tämä ilmenee heikentyneenä motivaationa, jaksamisen puutteena, vetäytymisenä ja negatiivisena suhtautumisena omaan työhön, itseän sekä muihin. Kun yksilön voimavarat ja selviytymiskeinot ovat

pitkällä aikavälillä riittämättömiä suhteessa stressitekijöihin, altistuu henkilö työuupumukselle. (Maslach 1982, Summasen 2019, 25-27 mukaan.) Työuupumuksen ennusmerkkien tunnistaminen on tärkeää, jotta kehkeytyvä tilanne päästään katkaisemaan ja yksilön voimavarojen hyödyntämistä tuetaan aikaisessa vaiheessa.

Vaikka stressi mielletään monesti haitallisena asiana, on positiivinen stressi ihmisen suori-tuskyyvyn näkökulmasta tärkeä asia. Positiivisen stressin aikaansaama positiivinen eli haas-tava paine siivittää henkilöä parempiin suorituksiin. Positiivinen stressi on tutkitusti yhtey-dessä työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. (Manka & Manka 2016, 174.) Vastakoh-tana työuupumukselle pidetään työn imua, jolla kuvataan positiivista tilaa, joka kumpuaa työntekijän sitoutumisesta, pystyvyydestä ja energisyydestä. Edellä mainitut ovat työuupu-muksen oireiston vastakohtia. (Maslach & Leiter 1997, Mäkikankaan ym. 2017, 111 mu-kaan.) Työn imun ohella työhyvinvoinnin positiivisena kuvaajana käytetään työtyytyväi-syyttä, joka kuvaa työntekijöiden pitämistä omasta työstään (Mäkikangas ym. 2017, 113). Kokemukset työtyytyväisyydestä heijastuvat myönteisesti työmotivaatioon ja työn menes-tyksekkääseen hoitamiseen. Hulin ja Judge (2003) kiteyttävät työtyytyväisyyden nykymää-ritelmän olevan myönteistä asennoitumista omaa työtä kohtaan, jossa tunneperäisillä asi-oilla on suuri rooli (Mäkikangas ym. 2017, 113).

Työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpitäminen ovat keskeisiä teemoja kansallisessa tavoit-teessa työurien pidentämistä koskien. Kansantaloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna työhyvinvoinnin merkitys on suuri. Yksittäisten organisaatioiden hintalappu koskien mene-tetyt työkyvyn kustannuksia on merkittävä (Aura & Ahonen 2016). Tavoitteena on siirtää työterveyshuollon kanssa tehtävän yhteistyön painopistettä sairaanhoidosta laajemmin kohti ennaltaehkäisyä (Manka & Manka 2016, 83). Työhyvinvoinnin edistäminen on tehok-kaimmillaan silloin, kun se toteutuu ennaltaehkäisevästi sen sijaan, että asioihin reagoidaan vasta siinä vaiheissa, kun työpahoinvoinnista jo oirehditaan. Keskeistä on proaktiivinen toi-mintaote ja ennakointi.

Varhaisen tuen mallilla viitataan niihin tukitoimenpiteisiin, joiden avulla parannetaan henki-lön työkykyä ja työhyvinvointia varhaisessa vaiheessa. Näitä toimenpiteitä voidaan suun-nata yksilön työkykyyn ja terveyteen, osaamisen kehittämiseen, työympäristöön sekä työ-yhteisöön. Osana varhaista tukemista seurataan sairauspoissaolomääriä, jotka ennakoivat tuen tarpeita. (Työturvallisuuskeskus 2015, 2-3.) Varhaisen tuen toimenpiteet kuvataan työntekijöiden, työnantajan ja työterveyshuollon kanssa sovitussa suunnitelmassa (Työter-veyslaitos b).

Olennaista varhaisen tuen mallia rakentaessa on määritellä selvästi eri tahojen tehtävät ja vastualueet. Esihenkilön roolissa vastuut liittyvät henkilöstön sairauspoissaoloprosenttien

ja työkyvyn seurannan ohella tarpeellisten muutosten tekemistä työolosuhteisiin tai työn sisältöön. Lisäksi esihenkilö käy varhaisen tuen keskusteluita henkilöstön kanssa ja dokumentoi ne. (Työturvallisuuskeskus 2015, 5.) Organisaatiot hyödyntävät erilaisia varhaisen tuen malleja, joskin niiden vaikuttavuuteen liittyen on saatavilla tietoa vain vähäisesti. Hyvä kysymys on se, saavutetaanko paras tulos puuttamalla vasta kun ennusmerkit ovat nähtävillä vai päästäisiinkö parempaan tulokseen reagoimalla jo ennen varoitusmerkkejä ja panostamalla työhyvinvointiin silloinkin, kun organisaatiossa voidaan hyvin.

Hyvinvoinnin lisäämiseen ja ylläpitämiseen sekä pahoinvoinnin ennaltaehkäisyyn käytettävä toimintatapa on työnohjaus. Työnohjauksella tarkoitetaan työhön liittyvien tunteiden, mielikuvien ja olosuhteiden sekä oman työn, ammatti-identiteetin tutkimista ja työstämistä koulutetun työnohjaajan avulla. Se on luottamuksellista ja käsiteltävät asiat perustuvat ohjattavan omiin tarpeisiin. Työnohjauksen tavoitteena on lisätä työhön liittyen tunteiden ja tilanteiden ymmärtämistä ja käsittelyä. (Portaankorva 2021.)

Opastamisen tai tiedon välittämisen sijaan työnohjaaja kuuntelee, keskustelee ja tuo esiin erilaisia näkökulmia. Työnohjaaja vie keskustelua eteenpäin tavoitteet huomioiden. Työnohjaus parantaa tutkimusten mukaan työn laatua ja lisää työhyvinvointia. Se soveltuu monenlaisen tarkoitukseen, ja työnohjausta onkin hyödynnetty asiantuntija- ja esihenkilötyössä. (Portaankorva 2021.)

Työhyvinvointi ja työpahoinvointi ovat liukuma, jonka varrelle kukin sijoittuu – erilaisissa tilanteissa eri ihmisten kokemukset voivat poiketa toisistaan paljonkin. Kokemuksia työn imun saralla tavoitellaan, sillä ne auttavat luomaan voimavaroja haastavien hetkien varalle. Yksinomaan negatiiviset kokemukset vievät ihmistä vähitellen kyynistymistä ja uupumisen kokemuksia kohti. Kyky tunnistaa positiivisia tekijöitä ja toimia ennaltaehkäisevästi on keskeistä työhyvinvoinnin näkökulmasta, sillä negatiiviseen oireiluun reagoiminen on ennaltaehkäisevää toimintaa haastavampaa. Valitettavan usein työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen organisaation arjessa typistyy arjesta irrallisiksi tempauksiksi, kuten vuosittaisiksi työhyvinvointipäiviksi. Työhyvinvointi kuitenkin muodostuu työn arjessa, eikä ole siitä irrallinen asia. Organisaation ja yksilön työhyvinvointi nykypäivän organisaatossa linkittyvät toisiinsa vahvasti (Laine 2013, 71-72).

2.6 Luottamuksen merkitys

Valmentavalle johtamiselle ja yleisesti hyvälle ilmapiirille keskeistä on työyhteisössä vallitseva luottamus. Luottamus työyhteisössä muodostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Luottamus tarkoittaa sitä, että annetut lupaukset pitävät niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin tasolla. Luottamus ei voi olla yksipuolista, vaan se on vastavuoroista ja

ansaittua. Se on alttiiksi asettumista tilanteissa, joissa henkilö asettaa itsensä riippuvaiseksi suhteessa muihin. Esihenkilön on tärkeää rakentaa luottamusta suhteessa työntekijöihinsä, ja avain tähän on avoin keskustelu ja vuorovaikutus. Luottamus ansaitaan toimimalla rakentavasti, oikeudenmukaisesti ja muita arvostaen. Sen sijaan luottamus todennäköisesti rikotaan tai luottamussuhteen syntyminen estetään epäreilulla ja mitätöivällä toiminnalla ja asennoitumisella sekä kohtuuttomilla vaatimuksilla. (Juuti 2016, 39-40.) Jotta luottamus pääsee rakentumaan, tulee esihenkilön ja työntekijöiden löytää jaettu ymmärrys tilanteesta, tavoitteista ja toimintamalleista. Yhteinen ymmärrys lisää kokemusta johdonmukaisuudesta.

Luottamus ei pääse rakentumaan, mikäli esihenkilö toimii ristiriitaisesti suhteessa edustamansa organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Mikäli esihenkilön tarkoitusperät eivät viesti hyvyttä, herättää se epäluottamusta. Hyvät tarkoitusperät tulevat näkyviksi esimerkiksi lämminhenkisyyden ja avuliaisuuden kautta. Toisaalta esihenkilön on myös punnittava tasapainoa rehellisyyden ja kohteliaisuuden välillä, jotka eivät aina voi toteutua samanaikaisesti. (Juuti 2016, 41-42.) Esihenkilön mahdollinen epäaitous tulee ennen pitkää näkyväksi, mikä on omiaan heikentämään luottamusta. Toisaalta liika rehellisyys voi johtaa siihen, että joku loukkaantuu ja on jatkossa vastahakoinen rakentamaan ja ylläpitämään luottamusta.

Useissa työilmapiiritutkimuksissa on osoitettu luottamuksen, avoimuuden ja avuliaisuuden kulkevan käsi kädessä. Kun nämä asiat ovat raiteillaan, työyhteisössä on hyvä pohjavire ja ihmisten on mukavaa tulla töihin. Sen sijaan puutteet yhdelläkin näistä ulottuvuuksista voivat heijastua luottamuksen ilmapiiriin, jolloin työyhteisö alkaa säröillä. Kiire työpaikalla uhkaa avuliaisuuden toteutumista ja keskustelun ja dialogin puute vähentää avoimuutta. (Juuti 2018, 152.) Toisiin on hankalaa luottaa, jos avointa keskusteluyhteyttä ei ole. Esihenkilön rooliin kuuluu olennaisesti sen varmistaminen, että työyhteisössä toteutuu aitoa dialogia ja vuorovaikutusta, ja että sille on olemassa toimivat foorumit. Keskinäinen luottamuksen puute voi olla kiirettäkin rasittavampi tekijä, kun työyhteisö alkaa rakentumaan epäluuloisuuden ja selän takana puhumisen ympärille (Juuti 2018, 154).

Luottamuksen ilmapiiri on keskeinen asia hyvinvoivan ja tavoitteet saavuttavan työyhteisön kannalta. Luottamuksen ilmapiiri tutkitusti lisää yhteistyötä organisaatiossa, tehostaa viestintää, vähentää kontrollityön tarvetta ja helpottaa muutosten läpivientiä. Sen on todettu lisäävän organisaation ja sen tavoitteisiin sitoutumista ja parantavan suoritustasoa. Luottamuksen ilmapiirin on todettu myös heijastuvan työtyytyväisyyteen positiivisesti, lisäävän luovuutta ja parantavan johtamisen tehoa. (TTK 2017, 8.)

Luottamus on organisaation menestymisen edellytys. Luottamusta tarvitaan laadukkaaseen yhteistyöhön ja samalla se vapauttaa esihenkilön resursseja, jolloin keskittyminen on

mahdollista suunnata muihin asioihin kuin henkilöstön kontrollointiin. Luottamuksen ilmapiiri kertoo myös työyhteisössä vallitsevasta arvostuksesta muita kohtaan. (Sarkkinen 2019.) Valmentava johtaja kykenee aidosti toimimaan valmentavalla otteella silloin, kun energiaa ei kulu työntekijöiden vahtimiseen ja kontrollointiin.

2.7 Työyhteisötaidot

Hyvässä työyhteisössä on läsnä laadukkaat esihenkilötaidot omaava esihenkilö ja lisäksi työyhteisötaidot omaava työntekijä. Aarnikoivu (2013, 110-111) nostaa esiin rooliymmärryksen yhtenä hyvän työyhteisön elementtinä. Rooliymmärrys määrittää ymmärryksenä siitä, että rooli velvoittaa paitsi itseä myös muita. Rooliymmärryksen omaava tiedostaa roolin vaikuttavan päätöksentekoon ja toimintaan laajemmin. Näin ollen työyhteisötaitoinen henkilö ymmärtää esimerkiksi sen, että esihenkilön rooli edellyttää ja myös vaatii sitä, että päätökset tehdään kokonaisuuden etu huomioiden. Tästä seuraa, ettei esihenkilö pysty kestävästi työyhteisön arjessa välttämättä tekemään yhden yksittäisen työntekijän toiveiden tai etujen mukaisia ratkaisuja.

Nykypäivänä työntekijän roolista ja tehtävästä puhuttaessa nostetaan esiin se, että jokaisen tulee johtaa itseään ja omaa työtään. Sen lisäksi, että esihenkilö johtaa, tulee jokaisen johtaa itseään. Itsensä johtaminen konkretisoituu vastuun ottamisena omasta työstään ja työhyvinvoinnistaan. Kontrollivoivasta johtajuudesta on siirrytty mahdollistavaan johtajuuteen. Tämän seurauksena työntekijän kyky ottaa vastuuta ja kyky toimia itsenäisesti korostuu. (Aarnikoivu 2013, 111-112.) Itsensä johtamisen taidon perustana on hyvä itsetuntemus (Westerlund & Tuppurainen 2019, 144).

Työyhteisötaidot omaava työntekijä tekee yhteistyötä ja auttaa esihenkilöä onnistumaan ja olemaan hyvä esihenkilö Hän on kohtuullinen esihenkilöä kohtaan eikä hän ei vaadi täydellistä suoritusta. Hän tukee esihenkilöä kehittämisessä ja onnistumisessa antamalla palautetta – onnistumista koskevaa ja korjaavaa. Hän pitää esihenkilön ajan tasalla siitä, missä mennään paitsi työhön liittyvien tehtävien myös oman työhyvinvoinnin suhteen. Hän osaa tarpeen tullen pyytää apua. Työyhteisötaidot omaava henkilö jakaa osaamista ja tietoa sekä valitsee oikeat foorumit ja nostaa niissä esiin asioita ratkaisukeskeisesti. (Aarnikoivu 2013., 112-114)

Työyhteisötaitoinen henkilö kykenee hyödyntämään paitsi omia voimavarojaan myös laajemmin organisaation voimavaroja. Hän edellyttää ilmapiiriä, joka luo perustan onnistumiselle. Sen lisäksi, että työyhteisötaidot omaava työntekijä haluaa onnistua työssään, hän auttaa muitakin onnistumaan oman panoksensa kautta. Hän ymmärtää sen, että hänen

toiminnallaan on vaikutusta siihen, millaiseksi suhde oman esihenkilön kanssa muodostuu, ja on halukas antamaan panoksensa suhteen kehittämiseksi. (Aarnikoivu 2013, 113-114.)

Aarnikoivu (2013, 116-117) peräänkuuluttaa hyvän työyhteisön perustana näkyväksi tehtyjä ja konkretisoituja hyvinvoivan ja tavoitteet saavuttavan työntekijän toiminnan peruseriaatteita. Alla olevan kuvion mukaisen Työntekijän K8 –mallin tarkoituksena on luoda yhteinen viitekehys työyhteisössä toivotulle toiminnalle.

Työntekijän K8 -malli

- **Kehityn:** Panostan itseni kehittämiseen omaehtoisesti. Hyödynnän kehittymisen paikat arjessa. Tiedostan jatkuvan kehittymisen tarpeen.
- **Kannan vastuun:** Teen sen, minkä lupaan. Hoidan oman osuuteni. Autan myös muita onnistumaan.
- **Kirin:** Tiedostan toimintani vahvuudet ja kehityskohteet. Asetan työlleni tavoitteita, joiden toteutumista seuraan. Tavoitteenani on kehittää suoriutumistani.
- **Kunnioitan:** Olen kiitollinen työstäni. Kunnioitan omaa ja muiden työtä. Osoitan kunnioitusta ja arvostusta muita kohtaan.
- **Keskityn olennaiseen:** Tiedostan perustehtävän ja keskityn sen toteuttamiseen. Tekemisen prioriteetit ovat minulle selkeitä. Panostan henkilökohtaiseen tehokkuuteeni ja sen kehittämiseen.
- **Kerron:** Tuon avoimesti ja rakentavasti esiin näkemyksiäni. Pidän esimieheni ajan tasalla asioiden etenemisestä. Jaan tietoa työhön liittyvistä tärkeistä asioista myös muille työyhteisön jäsenille.
- **Keskustelen:** Keskustelussa nojaan dialogisuuteen eli pyrin yhteisen ymmärryksen syntymiseen. Pystyn muuttamaan keskustelun perusteella omaa näkemystäni. Olen valmis myös kompromisseihin.
- **Kukoistan:** Nautin onnistumisista. Tiedostan työyhteisössä olevat vahvuudet ja voimavarat ja hyödynnän niitä. Luotan kykyyni vastata työn ja työympäristön asettamiin haasteisiin.

Kuvio 3. Työntekijän K8 (Aarnikoivu 2013, 116-117)

Työyhteisötaitojen kehittymisen varsinaisen haasteen on sanottu olevan siinä, että niiden kehittyminen ja kehittäminen ei voi perustua ainoastaan velvollisuuteen: työyhteisötaitoissa ja niiden konkretisoinnissa toimintaan on paljolti kyse asennoitumisesta, jonka mukaisesti työntekijä haluaa tuottaa hyvinvointia itselleen ja ympärilleen. (Aarnikoivu 2013, 114-115.) Asenteen vaikutus ihmisen toimintaan on moniulotteista. Oman asenteen ymmärtämisen lähtökohtana on tiedostaa omaa käyttäytymistään ja sen seurauksia. Asenteen pohjalla vaikuttavat ihmisen arvot ja mielikuvat. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 166-167.)

Työyhteisötaitoja ei siis voi opettaa yksinomaan konkreettisina taitoina, vaan niiden toteutuminen arjessa edellyttää omaehtoista sitoutumista ja oivalluksia. Työyhteisötaidot

omaava työntekijä reflektoi, arvioi omaa toimintaansa itseohjautuvasti, pohtii vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan, tavoitteenaan kehittyminen. (Aarnikoivu 2013, 115.)

2.7.1 Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus

Valmentava johtaminen nojaa työntekijöiden vahvaan itseohjautuvuuteen (Uutela 2019, 24). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien työntekijöiden kykyä toimia itsenäisesti ja oma-aloitteisesti ilman, että toiminta vaatii vahvaa ohjausta tai kontrollointia. Itseohjautuva työntekijä ei tarvitse käskyjä ylhäältä käsin pystyäkseen hoitamaan työtehtäväänsä, vaan hänen toimintaansa ohjaa kyky itsenäiseen päätöksentekoon ja asioiden edistämiseen kohti yhteisiä päämääriä. Yhteisöohjautuvuus käsittää yksilönäkökulman sijaan tiiminäkökulman. Yhteisöohjautuva tiimi kykenee jakamaan keskenään vastuuta asioiden hoitamisesta ja työskentelemään oma-aloitteisesti tiiminä ilman esihenkilön vetovastuuta tai siirtämättä vastuuta yksinomaan kenellekään työntekijälle yksilönä. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 13-14.) Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa ja tiimissä ymmärretään jokaisen vastuu ja vastuun kantamisen merkitys osana yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Yhteisöohjautuvan tiimin taustalla on usein itseohjautuvuuteen kykeneviä työntekijöitä, jotka yksilösuorituksen sijaan osaavat ottaa huomioon tiiminäkökulman ilman, että esihenkilöjohtoisuudelle on tarvetta.

Itseohjautuvuuden vastakohta on ylhäältä ohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuuden vastakohta on esihenkilöjohtoisuus. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden toteutuminen on sitä suurempaa, mitä enemmän asioita työntekijän tai tiimin itsenäisen päätöksenteon piirissä on. Kyse ei koskaan ole sataprosenttisesta itse- tai yhteisöohjautuvuudesta, vaan pikemminkin liukumasta, jossa hiljalleen kasvatetaan oma-aloitteisuuden ja itsenäisen työskentelyotteen roolia arjessa. Kyse on pohjimmiltaan siitä, kuinka paljon perinteisesti esihenkilölle kuuluvaa vastuuta, vapauksia ja valtaa organisaation johto antaa työntekijöille ja tiimeille. (Martela ym. 2021, 15-16.)

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden vastakohtana urheilumaailmassa voidaan nähdä valmentajaohjautuvuus, joka nivoutuu yhteen ylhäältä ohjautuvuuden ja esihenkilöjohtoisuuden kanssa. Tällöin valmentajalla on merkittävä vastuu joukkueen eteenpäin viemisessä ja ohjaamisessa kohti yhteisiä tavoitteita. Itseohjautuva urheilija ja yhteisöohjautuva joukkue tarvitsevat valmentajalta kädestä pitäen ohjaamisen sijaan oikean suunnan näyttämistä.

Itse- ja yhteisöohjautuvuutta voidaan lisätä kolmella ulottuvuudella. Vahvistamalla työntekijän tai tiimin työn tekemisen oikeuksia annetaan vapauksia tehdä työtä itselle sopivilla tavoilla ja priorisoida työtehtäviä kunkin itselleen parhaaksi katsomalla tavalla ilman, että asia täytyy varmistaa esihenkilöltä. Työntekijä ja tiimi voivat tällöin itsenäisesti toteuttaa

tekemistään uudella tavalla, jos he löytävät toimivamman tavan hoitaa työtehtäviä. (Martela ym. 2021, 16-17.) Kun työntekijä tai tiimi saa vastuuta oman tekemisensä ohjaamisesta, vahvistaa se osaltaan luottamusta molemmin päin työntekijän ja esihenkilön välisessä suhteessa. Tämä osaltaan vahvistaa edellytyksiä toteuttaa valmentavalle johtamiselle omista itseohjautuvuutta tai yhteisöohjautuvuutta organisaatiossa.

Työn johtamisen oikeuksilla viitataan päämäärien ja tavoitteiden asettamiseen. Ovatko tavoitteet ylhäältä annettuja vai saako työntekijä ja tiimi itse valtaa siinä, mihin työssä pyritään? Työn johtamisen oikeuksiin liittyy vahvasti myös tavoitteiden saavuttamisen mittauksen ja palkitsemisen määritelmät. (Martela ym. 2021, 17.) Jos työntekijää osallistetaan tavoitteiden miettimiseen, hän todennäköisimmin sitoutuu niihin paremmin. Into, kiinnostus ja sitoutuminen yhteisten tavoitteiden eteen työskentelemiseen on aitoa silloin, kun se on lähtöisin ihmisestä itsestään (Westerlund & Tuppurainen 2019, 98-99).

Kolmantena ulottuvuutena on organisaation kehittämiseen osallistumiseen liittyvät oikeudet. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden aste tällä saralla on sitä korkeampi, mitä enemmän työntekijöitä otetaan mukaan organisaation kehittämiseen eri tasoilla. Osallistuminen voi tarkoittaa esimerkiksi työvuorosunnitteluun vaikuttamista, etätyökäytäntöjen linjauksien pohtimista, ideointia ja ideoiden konkreettista toteuttamista tai yleisesti organisaatiotason päätöksentekoon osallistumista. (Martela ym. 2021, 17.) Vaikuttamismahdollisuudet eivät voi jäädä näennäisiksi, vaan itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta lisätään aidosti vain silloin, kun suunnittelu ja ideointi tuodaan konkreettisesti käytäntöön.

2.7.2 Resilienssi

Työntekijöiltä ja työyhteisöltä edellytetään resilienssiä eli joustavuutta, soveltamista ja ennakointia. Fakta on, että harvoin asiat etenevät suunnitellusti ja usein esiin nostetaankin omaa työarkea kuvaavana tulipalojen sammuttaminen ja ajanhallinnan pettäminen yllätyksen vuoksi. Resilientti organisaatiota kuvataan yleisesti organisaationa, joka kykenee ylläpitävissä tilanteissa ylläpitämään toimintaa lamaantumisen sijaan ja lisäksi kykenee toipumaan nopeasti tilanteen aiheuttamista muutoksista. Resilientti organisaatio kykenee sopeutumaan uuteen tilanteeseen. (Työterveyslaitos.)

Työterveyslaitoksen mukaan resilientti organisaatio rakentuu kolmen toimintatavan ympärille: ihmistä arvostava johtaminen ja toimintakulttuuri, yhteistyö sekä ennakointi ja jatkuvuudenhallinta. Resilientissä organisaatiossa jokaisella on ymmärrys omasta tärkeydestä organisaatiolleen niin ihmisenä kuin työntekijänä. Resilientissä organisaatiossa kaikki ovat mukana päätöksenteossa ja sen valmistelussa, yhteisessä oppimisessa ja toiminnan kehittämisessä. Tietoa ja osaamista jaetaan sen sijaan, että se olisi yksittäisen ihmisen takana.

Näin toimimalla kriittiset toiminnot saadaan ylläpidettyä kaikissa tilanteissa. (Työterveyslaitos.)

Arvostettavina toimintatapoina ovat luovuus, kaikkien osallistuminen ja laadukas päätöksenteko. Kriisitilanteessa osoitetaan innovatiivisuutta, sitoutumista ja yhteistyökykyä sekä empatiaa ja inhimillisyyttä. (Työterveyslaitos.) Tomi Teikko kuvaa Työeläkeyhtiö Varman (2022) podcastissa empaattiseksi johtajaksi ihmistä, joka kykenee ymmärtämään muita ja heidän tunteitaan, mutta samalla vetämään rajan ja olemaan lähtemättä itse mukaan näihin tunnetiloihin. Empatia ei ole sama asia kuin sympatia. Empaattinen johtaja kykenee päätöksentekoon haastavissakin tilanteissa.

Resilientissä organisaatiossa keskeisessä roolissa on tietoinen ja tavoitteellinen hyvän yhteistyön rakentaminen työyhteisöjen sisällä, osastojen välillä ja myös eri verkostojen kanssa. Työntekijät tuntevat toisensa ja toimintatavat sekä huolehtivat ja panostavat keskinäiseen luottamukseen. Resilientit organisaatiot toimivat aktiivisessa roolissa verkostoissa ja luovat tavoitteellisesti luottamuksellisia yhteistyösuhteita. (Työterveyslaitos.)

Resilientit organisaatiot ennakoivat toimintaympäristön ja oman toimintansa kehitystä. Tulevaisuustyössä on mukana koko henkilöstö. Tulevaisuustyötä tehdään yhdessä verkostojen kanssa tavoitteena saada laajasti havaintoja. Resilientit organisaatiot myös panostavat ja suhtautuvat vakavasti riskienhallintaan. Resilientissä organisaatiossa riskit, jotka ovat tunnistettavissa ja vältettävissä, minimoidaan. Poikkeamatilanteita varten laaditaan ennakosuunnitelmat ja näitä tilanteita harjoitellaan konkreettisesti. (Työterveyslaitos.)

3 Cheerleading lajina

3.1 Cheerleadingin ominaispiirteet ja historia

Cheerleading on etenkin Suomessa suhteellisen uusi laji, jonka harrastajamäärät ovat vuosia olleet hurjassa kasvussa. Vuodesta 2017 aina koronapandemiaan saakka lajin harrastajamäärät ovat kasvaneet yli 20 prosenttia joka vuosi (Suomen Cheerleadingliitto 2020). Cheerleading on paitsi teknisesti haastava, myös visuaalisesti erittäin näyttävä ja yllätyksellinen laji.

Cheerleadingin pääelementtejä ovat akrobatia, stuntit eli nostot, heitot ja pyramidit. Lisäksi kilpailuohjelmaan sisältyy kannustushuuto omalle seuralle. (Suomen Cheerleadingliitto 2022a.) Maa-akrobaatiataidot käsittävät taitoja aina kuperkeikoista ja puolivolteista haastaviin kierrevolttisarjoihin saakka. Stunteissa yhdestä kolmeen nostajaa nostaa yhtä ihmistä suorittaen ryhmänä samalla erilaisia taitoja, kuten horisontaalisesti tai vertikaalisesti pyöriä taitoja, irrotusliikkeitä tai akrobaattisia temppuja. Pyramideissa useampi stunttiryhmä yhdistyy suorittaen pyramidisarjoja kahdessa tai kolmessa ihmiskerroksessa. Heitot keskittyvät erilaisten temppujen suorittamiseen ilmalennon aikana. Huuto-osuudessa tavoitteena on saada yleisö mukaan kannustamaan omaa seuraa esittäen samalla erilaisia taitoja ja käyttäen rekvisiittaa, kuten huiskia eli "pomeja" tai kylttejä huudon tehostamiseksi. Näistä osa-alueista kootaan kilpailuohjelma, jota täydennetään erilaisilla tanssillisilla tai voimisteluyllisillä elementeillä ja energisellä esiintymisellä, joka niin ikään on yksi keskeinen elementti ja tunnuspiirre cheerleadingissa.

Cheerleadingin juuret ovat 1800-luvun lopun Yhdysvalloissa, jossa laji lähti kehittymään alun perin amerikkalaisen jalkapallon kannustusjoukoista. Kannustajat olivat kaikki miehiä, joiden tehtävänä oli luoda kovaäänisiä ja näyttäviä kannustushuutoja yliopistoille rakennetuille suurille urheilustadioneille. Kuitenkin vasta 1920-luvulla kannustajat ottivat vaikutteita voimistelusta, ja mukaan tulivat erilaiset akrobaattiset elementit. Jo tähän aikaan cheerleadereihin, jotka edelleen olivat vain poikia ja miehiä, yhdistettiin esimerkillisinä pidettäviä piirteitä, kuten johtajuutta, kurinalaisuutta ja kykyä tehdä yhteistyötä. (Appelsin & Wahlroos 2021, 33-35.) Nämä piirteet ovat lajin tunnuspiirteitä vielä tänä päivänäkin, sillä cheerleading vaatii ennen kaikkea kykyä puhaltaa yhteen hiileen, halua harjoitella määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti sekä taitoa saada suuri joukko ihmisiä työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen.

Osassa yliopistoista naisten sallittiin liittyvän osaksi cheerleadingjoukkuetta vuodesta 1923 lukien, joskin lopullisesti naiset saivat jalansijaa lajissa vasta miesten lähtiessä rintamalla toisessa maailmansodassa. Sotaa seurasi kansallisen cheerleadingliiton perustaminen, ja

laji alkoi hiljalleen irtaantua pelkämästä kannustuksesta itsenäiseksi urheilulajiksi. (Appelsin & Walhroos 2021, 35.) Nykypäivänä cheerleadingissa etenkin Suomessa kannustetaan useimmiten omaa seuraa sen sijaan, että kannustuksen kohteena olisi toisen lajin joukkue. Cheerleadingin suosio Yhdysvalloissa kasvoi etenkin maailmansodan jälkeen valtavasti ja laji rantautui 1980-luvulla Suomeen. Suomessa lajitoiminta on pitkälti yhdistystoimintaa, mutta Yhdysvalloissa cheerleadingista on tehty bisnestä. (Appelsin & Wahlroos 2021, 36.) Tänä päivänä Suomen Cheerleadingliittoon kuuluu lähes 60 jäsenseuraa Helsingistä Rovaniemelle (Suomen Cheerleadingliitto 2022c).

Suomessa vielä melko tuore laji on kehittynyt vauhdikkaasti ja suomalaiset joukkueet tuovat vuosi vuodelta vaikuttavampaa osaamista kilpailuihin ja yleisesti seura- ja valmennustoiminnan kentälle. Suomi on menestynyt cheerleadingissa kansainvälisesti niin maailmanmestaruuksissa kuin EM-kilpailuiden menestyksessäkin mitattuna. Cheerleadingissa kilpailaan arvokilpailuissa aikuisten tasolla naisten sarjassa sekä sekasarjassa, jossa mukana on miehiä ja naisia (Suomen Cheerleadingliitto 2022b). Niin ikään junioreiden sarjoissa kilpaillaan tyttöjen sarjassa sekä sekasarjassa. Naisten sarjassa vuosina 2009–2021 Suomi on voittanut maailmanmestaruuden kolmesti ja sitä ennen hopeaa kolmesti ja pronssia neljästi. Sekasarjassa Suomi on samana ajanjaksona yltänyt pronssille viidesti. Myös junioreiden sarjassa Suomi on saavuttanut mitalisijoja, joista merkittävimpänä tyttöjen sarjan maailmanmestaruus 2021. Mitalien määrässä mitattuna lajin menestynein maa kautta aikojen on Yhdysvallat, joskin Suomi on hallinnut naisten sarjaa viime vuodet ja kantaa hallitsevan maailmanmestarin titteliä naisten ja tyttöjen sarjoissa. Muita menestyksekkäitä maita ovat muun muassa Pohjoismaat, erityisesti Norja, sekä sekasarjassa Taiwan. (Suomen Cheerleadingliitto 2021.)

Suomen Cheerleadingliiton puheenjohtajan Riikka Taivassalon mukaan Suomen arvokilpailumenestyksen taustalla on vahva ja kehittyvä seuratoiminta sekä panostukset valmentajien kouluttamiseen. Suomi tekee myös vahvasti yhteistyötä cheerleadingin Euroopan ja maailman lajiliittojen kanssa, joita Suomi on ollut mukana perustamassa. Tämä on heijastunut positiivisesti esimerkiksi Suomen joukkueiden laajaan osallistumisaktiivisuuteen arvokilpailuissa. Suomalaisella cheerleadingilla on kyky ottaa vaikutteita muista lajeista sekä lajin mahtimaalta Yhdysvalloilta, mikä osaltaan on siivittänyt kohti menestystä. Suomesta on tullut seuraajan sijaan suunnannäyttäjää. (Soininen 2019.)

Cheerleadingissa joukkuekoot ovat suuret, jopa 30-40 henkeä, jolloin yhteisten pelisääntöjen ja myös hyvän joukkueen johtamisen rooli on suuri, jotta tavoitteet saavutetaan ja joukkueessa voidaan hyvin. Joukkueen sisällä urheilijoilla on keskenään erilaisia roolituksia. Stunteissa osa toimii nousijoina, osa pohjina eli nostajina ja osa takanostajina, jotka

nostavat stunttia takaa, useimmiten nousijan nilkoista. Jotta joukkueen suoriutuminen olisi mahdollisimman yhtenäistä ja stunttiryhmät toimivia, on joukkueen sisällä olevista fyysisistä eroavaisuuksista, kuten eri pituisista ja kokoisista urheilijoista, vain hyötyä. Lisäksi cheerleading on yksi harvoista lajeista, jossa miehet ja naiset voivat kilpailla samassa joukkueessa ja sarjassa. (Appelsin & Wahlroos 2021, 56-57.) Hyvä joukkue koostuu erilaisia vahvuuksia omaavista urheilijoista ja valmentajista. Menestynyt joukkue rakentaa tekemisensä joukkueen vahvuuksien ympärille ja kykenee paikkaamaan kehityskohteita erilaisten roolitusten avulla.

Joukkueen sisällä on roolituksia myös kilpailevaan kokoonpanoon liittyen. Osa urheilijoista lunastaa paikkansa kisakokoonpanossa, maksimissaan 24 hengen joukkueessa, joka pääsee kilpailemaan. Muiden roolina on olla varahenkilöitä eli haastajia, jotka harjoittelevat joukkueen mukana ja suorittavat kisaohjelman tilanteissa, jossa muutoksia on tarpeen tehdä. Kisakokoonpano kootaan aina joukkueen kokonaisuuden pohjalta – tavoitteena on koota parhaiten toistensa kanssa yhteen pelaava kokoonpano sen sijaan, että matolla olisi 24 taitavinta yksilöä. (Appelsin & Wahlroos 2021, 123-125.) Taitavimmankin urheilijan tulee osoittaa kykyä ja halua panostaa ryhmähenkeen ja yhteistyöhön tullakseen valituksi joukkueeseen tai kisakokoonpanoon (Työeläkeyhtiö Varma 2022). Niin kilpailuohjelman, kokonaisen joukkueen, yksittäisien stunttiryhmien kuin kisakokoonpanonkin rakentamisessa ohjaava tekijä on toimiva kokonaisuus, jossa tarvitaan erilaisia vahvuuksia. Cheerleading ei rakennu vahvojen yksilösuoritusten varaan vaan lahjakkaimpienkin urheilijoiden tulee kyetä toimimaan sulavasti osana joukkuetta.

Cheerleadingvalmentajalla on moninaisia tehtäviä, joiden määrätietoinen ja sitoutunut hoitaminen on menestyvän joukkueen peruspilari. Cheerleadingin naisten maajoukkueen päävalmentaja Maria Wahlroos kuvaa cheerleadingvalmentamisen olevan ennen kaikkea ihmiskeskeistä johtajuutta – prosessien tai asioiden johtamisen sijaan johdetaan ihmisiä. Ihmisten johtaminen on keskeistä, sillä tuloksen tekevät ihmiset oman toimintansa kautta. Toki valmentajan tulee tietää myös asioista, esimerkiksi lajitekniikoista. Paras tulos saavutetaan usein silloin, kun valmentaja ei anna vastauksia suoraan vaan haastaa urheilijoita ja tiimiä jakamaan keskuudessaan vinkkejä ja oivaltamaan asioita itse tekemisen ja ajattelemisen kautta. (Työeläkeyhtiö Varma 2022.)

Ihmisten johtaminen tulee näkyväksi myös psyykkiseen valmennukseen panostamisen myötä. Urheilun toimintakulttuuri on muuttunut kehon valmentamisesta kehon ja mielen valmentamiseen. Mekanistisen ihmiskäsityksen ja valmentajakeskeisen toimintatavan sijaan painopiste on siirtynyt humanistiseen ihmis- ja oppimiskäsitykseen. Henkisen valmennuksen keskiössä on tekemisen laatuun ja iloon, sisäiseen motivaatioon, tavoitteellisuuteen ja

henkiseen energiaan vaikuttaminen ja niiden valjastaminen. Urheilussa keho ja mieli pelaavat yhteen. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 120-122; 130.)

Valmentajan rooli arjessa muuttuu pikkuhiljaa kädestä pitäen opastajasta suunnan näyttäjäksi, joka ohjaa joukkueen huomiota oikeisiin asioihin ja haastaa heitä oivaltamaan. Oppimista tapahtuu parhaiten silloin, kun urheilija saa mahdollisuuden reflektoida omaa tai joukkueen suoritusta ja kertoa näkemyksensä siitä, miten se sujui. (Appelsin & Wahlroos 2021, 102-103.) Valmennustiimin tehtävänä on tukea paitsi urheilijoita myös valmennustiimin sisällä toinen toistaan onnistumaan. Cheerleadingjoukkueen valmennustiimissä toimii usein päävalmentaja ja hänen apunaan keskimäärin yhdestä kolmeen muuta valmentajaa (Valmentaja 2022).

3.2 Luottamus ja yhteishenki

Cheerleading ja yleisesti joukkueurheilu perustuu yhteisöllisyyteen ja yhteistyöhön. Jotta hyvä yhteishenki ja ilmapiiri saavutetaan cheerleadingissa, tulee joukkueessa ja valmennuksessa panostaa luottamuksen rakentamiseen ja ryhmäytymiseen suunnitelmallisesti ja systemaattisesti.

Cheerleading edellyttää vahvaa fyysistä kontaktia, joka on useimmiten edellytyksenä taitojen yhtenäiselle suorittamiselle. Monissa taidoissa urheilijoilta vaaditaan tiivistä läheisyyttä ja taitojen suorittamista iho vasten ihoa, toisen painon kannattelua tai oman kehon antamista muiden kannateltavaksi. Taitojen suorittaminen vaatii vahvaa luottamusta itseensä ja joukkuekavereihin. Luottamus ja läheisyys on paitsi fyysistä myös henkistä. (Appelsin & Wahlroos 2021, 50.) Usein luottamus itseen ja muihin kulkee käsi kädessä.

Luottamus on paitsi itseen ja joukkuelaisiin kohdistuvaa myös valmentajien ja joukkueen välistä vastavuoroista luottamusta. Jokainen tarvitsee onnistumisen kokemuksia, myös luottamuksen rakentamisen näkökulmasta (Appelsin & Wahlroos 2021, 136). Valmentaja voi auttaa urheilijoita saamaan onnistumisen kokemuksia olemalla heille läsnä, tarjoamalla tukeaan ja apuaan. Tukea voi tarjota esimerkiksi tarjoutumalla spottaamaan eli varmistamaan urheilijaa hänen suorittaessaan uutta, jännittävää tai epävarmaa taitoa. Valmentajalla on takataskussaan sellaisia harjoitteita, jotka helpottavat urheilijan liikkeen suorittamista ja edesauttavat onnistumisen kokemusten saamista silloinkin, kun jokin tuntuu erityisen haastavalta. Muiden kannustamisen kautta saadaan aikaan enemmän onnistumisia, sillä kyseessä on joukkuelaji. (Salminen 2022.)

Työeläkeyhtiö Varman (2022) podcastissa Wahlroos nostaa esiin rehellisyyden, avoimuuden ja johdonmukaisuuden luottamuksen rakentajana. Sen sijaan näiden vastakohtat, epärehellisyys, salailu ja epäjohdonmukaisuus, horjuttavat luottamusta. Valmentaja synnyttää

luottamusta kohtelemalla jokaista urheilijaa samanarvoisesti. Suosiminen tai liian kaverilliset suhteet valmentajan ja urheilijan välillä heijastuvat haitallisella tavalla luottamukseen ja joukkueen ilmapiiriin. Kukaan ei joukkueessa ole etuoikeutetussa asemassa, ei silloinkaan, vaikka olisi joukkueen parhaimmistoa tai yksi kokeneimmista urheilijoista (Appelsin & Wahlroos 2021, 146).

Yhteisöllisyys on keskeinen osa cheerleadingia. Joukkuehengen eteen tehdään systemaattisesti ja suunnitelmallisesti töitä. Joukkueen taitotaso ja onnistuneesti koreografoitu kisa-ohjelma eivät takaa huippusuoritusta tai –joukkuetta, vaan sillä, kuinka hyvin joukkue toimii yhdessä, on suuri merkitys. (Soininen 2019.) Yksi avain Suomen menestykseen kansainvälisellä tasolla on konkreettiset panostukset joukkuehengen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Suomi eroaa esimerkiksi Yhdysvalloista siinä, että maajoukkue kasataan kuukausia aikaisemmin ja leirien ja harjoitusten ohella yhteistä tekemistä ajoitetaan systemaattisesti tavoitteena paitsi lajitaidollisesti lahjakas, myös yhteen hitsautunut, toisistaan välittävä ja yhteisen intohimon jakava joukkue. (Appelsin & Wahlroos 2021, 215-217.)

Yhteisöllisyys ja joukkuehenki tulevat näkyväksi paitsi yhteisten joukkueaktiiviteettien kautta, myös konkreettisissa harjoitteissa, joita toteutetaan arjessa. Yhtenä esimerkkinä muiden kannustamiseen ja rohkaisemiseen nojaavasta harjoitteesta toimii niin sanottu tsemppiringki. Salmisen (2022) mukaan tsemppiringissä yksi tai pari stunttiryhmää esittää jonkin lajitaidon tai kilpailuohjelman stunttisarjan muun joukkueen kannustaessa heidän ympärillään. Joukkueelta saatava kannustus on keskiössä paitsi joukkuehengen myös onnistumisten kannalta. Kannustus siivittää kohti onnistumisia ja luo turvallista ilmapiiriä esiintyä, vaikka mukaan mahtuisi epäonnistumisia.

Yhteishenkeä ja kannustavaa ilmapiiriä rakennetaan tsemppiringin kaltaisten harjoitteiden ohella tsemppikorttien avulla. Tsemppikortin tavoitteena on ilahduttaa ja kannustaa kortin vastaanottajaa. Tsemppikortteja on olemassa erilaisia ja ne voivat olla yksilöltä yksilölle tai joukkueelta joukkueelle suunnattuja - myös jotain siltä väliltä. Esimerkiksi joukkueen kapteenit voivat askarrella tsemppikortin oman joukkueen urheilijoille tai hyvää urheiluhenkeä kilpailuissa voidaan edistää ilahduttamalla vastustajajoukkuetta tsemppikortilla. Kortteja voidaan jakaa myös oman seuran sisällä joukkueelta toiselle. (Valmentaja 2022.) Tsemppikortin kaltaiset positiivisen mielen levittäjät rakentavat osaltaan kannustavaa ja rohkaisevaa ilmapiiriä joukkue- ja seurarajoista välittämättä. Amerikkalaisissa elokuvissa nähdyt ilkeät cheerleaderit ovat kaukana suomalaisen cheerleadingin todellisuudesta, joka rakentuu luottamuksen, yhteishengen ja kannustavan ilmapiirin ympärille.

Me-henkeä lisäävä ja yhteisöllisyyttä kehittävä cheerleadingista tuttu toimintamalli on joukkuehuuto. Joukkuehuuto on joukkueen itse keksimä kannustushuuto omalle joukkueelle,

joka huudetaan yhdessä aina treenien lopuksi sekä ennen kisasuoritusta ja esiintymisiä. Joukkuehuuto yhdistää joukkuetta olemalla joukkueen oma juttu, jonka taustat ja tarkemman merkityksen usein vain joukkue itse ymmärtää, sillä se on voinut rakentua esimerkiksi joukkueen yhteisen moton tai vitsin ympärille. Joukkuehuudon huutaminen siivittää joukkuetta kohti yhteistä suoritusta. (Salminen 2022.)

3.3 Esimerkillä johtaminen

Lajissa esimerkin voima on valtava. Jos kukaan ei uskalla toimia ”tiennäyttäjänä”, joka rohkeasti kokeilee liian haastaviksi miellettyjä asioita, ei itsensä ylittämistä luultavasti tapahdu täydessä potentiaalissaan. Sen sijaan yhden näyttäessä esimerkkiä ja uskoessa itseensä uusien taitojen harjoittelussa muutkin innostuvat, kun huomaavat, että joukkuekaverikin pystyy siihen. (Appelsin & Wahlroos 2021, 76-77.) Niin ikään koripallovalmentaja Henrik Dettmann toteaa, että edelleenkin ei ole keksitty esimerkillä johtamista parempaa johtamismallia (Saarikoski 2015, 197).

Cheerleadingissa heittäytyminen ja itsensä ylittäminen on asia, jota tietoisesti harjoitellaan. Haastavien taitojen suorittaminen, korkealle tavoittelemisen ja joukkueena onnistumisen ja myös epäonnistumisten käsittely edellyttävät rohkeutta heittäytyä. Valmentajan (2022) mukaan myös heittäytymisen ilmapiiri syntyy esimerkin voiman kautta. Joukkuekaverin tai valmentajan esimerkki rohkaisee ujoimpiakin heittäytymään.

Cheerleadingissa oppimista tapahtuu näin ollen myös vertaisoppimisen kautta. Vertaisoppimisella viitataan yhteisölliseen ja oppijalähtöiseen oppimistapaan, jossa ongelmia ratkotaan yhdessä ja oppijat opettavat toisiaan (Fawcett & Garton 2005, Tieteen termipankin 2022 mukaan). Joukkueessa luodaan ilmapiiriä, jossa valmentajien ohella joukkuelaiset opettavat toisiaan. Se kehittää paitsi vinkkien saajaa myös niiden antajaa. (Appelsin & Wahlroos 2021, 138.) Palautteen antaminen ja saaminen on niin arkista, että se tapahtuu luonnostaan ilman, että palautteen antamiselle tarvitsee useinkaan luoda erillistä tilannetta.

Cheerleadingin kaltaisessa joukkuelajissa ympärillä oleva joukkue toimii urheilijoiden motivaationa. Joukkueen sisällä voi olla positiivisella tavalla kilpailua. Kun urheilija havaitsee, että joukkuekaveri onnistuu jossain haastavassa taidossa ja oppii uutta, synnyttää se usein lisämotivaatiota myös hänessä itsessään. Huippujoukkueissa urheilijat puskevat toisiaan eteenpäin omien onnistumisiensa kautta. Voittajamentaaliteetin rakentaminen joukkueeseen vaatii paitsi ahkeraa työskentelyä, myös suunnitelmallisuutta, ajankäyttöä ja panostuksia jokaiselta joukkueen jäseneltä ja valmentajilta. (Aldama 2022, 106.) Cheerleadingissa muiden joukkuekavereiden onnistuminen ei ole itseltä pois, vaan ajattelu tulisi suunnata siten, miten jokainen voi itse viedä joukkuetta eteenpäin ja tuoda mukaan oman panoksensa koko

joukkueen onnistumiseksi. Itsensä ylittämisen kulttuuri rakentuu sitä kautta, kun jokainen panostaa joukkueeseen ja puskee toisiaan yrittämään parhaansa (Aldama 2022, 106).

Muiden onnistuminen ympärillä voi toisinaan johtaa myös alemmuuskompleksin syntymiseen ja vääränlaisiin paineisiin omasta onnistumisesta. Muiden itseluottamuksen ja -varmuuden tukeminen on avain siihen, kuinka heidät saadaan saavuttamaan oma potentiaalinsa ja tekemään parhaansa (Aldama 2022, 204). Cheerleadingissa harjoiteltavat taidot ovat vaativia niin fyysisesti ja teknisesti kuin psyykkisestikin. Jokainen tarvitsee joskus rohkaisua ja kannustusta. Kun urheilija huomaa, että muut uskovat häneen, kasvaa hänen itseluottamuksensa ja kokemus omasta kyvykkyydestä. Valmentajan ominaisuudessa yksi keskeisimmistä asioista menestyksen polulla on osoittaa joukkueelle, että valmentaja uskoo joukkueeseen myös - ja etenkin - epäonnistumisen hetkellä (Aldama 2022, 204). Toimimalla esimerkkinä joukkueelle omien sanojensa ja tekojensa kautta valmentaja aikaansaa uskoa omiin kykyihin joukkueessa.

Keino palkita esimerkillisyydestä valmentajien keskuudessa on lajissa tyypillisesti toteutettavat kauden valmentajan ja kuukauden valmentajan palkitsemiset. Cheerleadingseuroissa valmentajia palkitaan seuran sisällä erilaisin kriteerein tavoitteena osoittaa arvostusta valmentajan esimerkillistä toimintaa kohtaan. Palkitsemiskriteerinä voi toimia esimerkiksi sitoutuneisuus, motivoituneisuus tai kyky johdattaa valmentamaansa joukkuetta eteenpäin tavoitteellisesti. Kauden tai kuukauden valmentajaa voidaan nostaa esiin paitsi sisäisissä kanavissa myös esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. (Valmentaja 2022.)

3.4 Joukkueurheilijan ja valmentajan ominaisuuksia

Joukkueurheilu opettaa tiimityöskentelytaitoja, mutta myös kykyä itsenäiseen tekemiseen (Cheer Sport Sharks 2019). Vaikka cheerleadingissa toimitaan joukkueena ja tehdään monia taitoja yhdessä ryhmänä, on yksi merkittävä osa-alue, akrobatia, yksilöharjoittelua vaativa elementti. Harjoituksissa urheilijan tulee kyetä toimimaan oma-aloitteisesti ja itsenäisesti kehittäessään omia akrobatiataitojaan. Yksilöharjoittelu on samalla koko joukkueen harjoittelua, sillä se, miten kukin tahollaan harjoittelee, heijastuu joukkueen yhteisenä lopputuloksena.

Cheerleading opettaa yhteen hiileen puhaltamista silloinkin, vaikka koossa olisi sekalainen joukko eri taustoista olevia ihmisiä (Cheer Sport Sharks 2019). Salminen (2022) korostaa cheerleadingiin olennaisesti liittyvänä taitona varsinaisten fyysisten taitojen ohella kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Niin ikään Westerlund ja Tuppurainen (2019, 118) kuvaavat urheiluvalmennuksen kiteytyvän ihmissuhde- ja yhteistyötaitoihin - kykyyn

kohdata toinen ihminen kokonaisuutena, johon liittyy fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen ulottuvuus.

Cheerleadingissa korostetaan toimintaa ohjaavan "rakkauden lajiin". Tämä näkyy paitsi urheilijoiden harjoittelussa ja kehityshakuisuudessa, myös valmentajien toiminnassa ja motivaatiotekijöissä. Rekrytoidessa cheerleadingvalmentajia huomioidaan paitsi lajitausta ja lajiin liittyvä osaaminen ja tietotaito, myös asenne sekä kyky innostaa ja kannustaa joukkuetta. (LCS Panthers 2021.) Myönteinen ja kannustava valmennusote on keskiössä, kun puhutaan hyvinvoivista ja tavoitteet saavuttavista joukkueista.

Itseohjautuvuus on taito, jota tulee systemaattisesti harjoitella. Valmentajan tehtävänä on tukea urheilijoita itseohjautuvuuden opettelussa ja siihen liittyvissä oivalluksissa. Olennaista on varmistaa, oli kyse sitten itseohjautuvuudesta tai jostakin konkreettisesta lajitaidosta, että urheilija itse oivaltaa sen, miksi taidon oppiminen on hänelle hyödyllistä. Valmentaja haastaa urheilijaa löytämään sisäisen motivaation sen sijaan, että urheilijan tekemistä ohjaa se, että "joku käskee". (Työeläkeyhtiö Varma 2022.) Niin ikään valmentajan itsensä toimintaa tulee ohjata aito halu toimia valmentajan tehtävässä ja oppia uusia asioita – intohimo ja innostus tehtävään ja lajiin.

Cheerleading perustuu jatkuvaan parantamiseen ja kehittymiseen. Aikaan saatu lopputulos näyttää usein yleisölle helpolta ja se on tarkoituskin. Taustalla on lottovoittomaisen onnistumisen sijaan kuitenkin aina pitkäjänteinen työskentely, joka sisältää paljon palautteen antamista ja vastaanottamista puolin ja toisin.

Työelämän palautekulttuuri on suomalaisille usein haastavaa. Cheerleadingissa suorituksen parantaminen perustuu arkipäiväiseen palautteenantoon. Samalla kun harjoituksissa keskitytään lajitaitojen kehittämiseen, kehitetään myös kykyä ottaa vastaan sekä antaa palautetta. Palautteen tavoitteena on kertoa, mitä voitaisi tehdä vielä paremmin, jotta taidossa onnistuttaisi toivotunlaisesti. Positiivisen palautteen antamisella vahvistetaan sitä, että suunta on oikea ja kannattaa jatkaa samaan malliin. (Työeläkeyhtiö Varma 2022.) Cheerleading opettaa suhtautumaan palautteeseen rakentavana asiana nuoresta iästä lähtien. Joukkueessa opetetaan, että palautteen tavoitteena on ohjata kohti kaikkien yhteisiä tavoitteita ja auttaa kehittymään paremmaksi sen sijaan, että haluttaisi aikaansaada harmitusta nostamalla esiin virheitä. Ottamalla vastaan palautetta joukkueeltaan myös valmentaja oppii, millaiset toimintatavat joukkueessa koetaan hyvinä ja missä voisi vielä kehittyä.

Palaute ei saa olla valmentajalta urheilijoille suunnattua yksisuuntaista palautetta. Hyvä valmentaja pyytää palautetta joukkueeltaan ja huolehtii, että jokaisen näkemykset tulevat kuulluksi. On tärkeää viestiä siitä, että palaute on tullut kuulluksi, vaikka siihen ei olisi mahdollista reagoida heti. Niin ikään palautteeseen tarttumisesta ja sitä seuraavista toimenpiteistä

kertominen joukkueelle on tärkeää, jotta viestitään sitä, että palautteen antamisella on aidosti merkitystä ja sitä hyödynnetään. (Työeläkeyhtiö Varma 2022.)

Suomalainen sisukkuus heijastuu myös cheerleadingin kentällä. Ulkomaalaisilta valmentajilta perinteisesti kuultujen kommenttien mukaan suomalaiset ovat ahkeria ja periksiantamattomia. Nämä piirteet on yhdistetty jo vuosia sitten siihen, että Suomi on potentiaalinen Yhdysvaltojen haastaja. (Soininen 2019.) Kielitoimisto määrittelee sisun tarkoittavan tahdonvoimaa, lannistamattomuutta ja sitkeyttä. Toisaalta se voi tulla näkyväksi myös negatiivisessa mielessä kiivautena tai ”kovana luonteenlaatuna”. (Valkama 2020.) Cheerleadingin näkökulmasta sisu tulee tyypillisesti näkyviin esimerkiksi päättäväisyytenä tehdä toistoja silloinkin, kun lajitaidot eivät ota onnistuakseen tai periksiantamattomana työskentelynä kohti tavoitteita ja päämääriä.

VTT ja Helsingin yliopisto (2020) ovat tutkineet sisua ja sisukkuutta työhyvinvoinnin ja työelämässä pärjäämisen näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että parhaimmillaan sisu auttaa ihmistä ylittämään itsensä ja työskentelemään määrätietoisesti tavoitteitaan kohti. Toisaalta sisu voi saada ihmisen toimimaan myös haitallisella tavalla. Sisukas henkilö voi vaatia liikaa itseltään tai läheisiltään ja ottaa vastaan turhan haastavia tehtäviä. Tämä voi johtaa henkilöä haitallisten toimintamallien käyttämiseen ja väärään suuntaan kulkemiseen. (Närväinen 2020.) Cheerleadingissa sisukkaita urheilijoita joutuu joskus toppuuttelemaan esimerkiksi siinä, milloin on tarpeen levätä tai antaa armoa itselleen. Kunnianhimoisuus voi tulla näkyväksi siten, että sivussa ei aina maltettaisi olla sairaana tai loukkaantuneena, vaikka se olisi urheilijan ja joukkueen edun mukaista.

Tutkimuksen mukaan positiivinen sisu, niin sanottu sinnikkyys ja toimintasuuntautuneisuus, on hyvinvointia selittävä tekijä. Se on yhteydessä parempaan terveyteen ja suurempaan tyytyväisyyteen. Haitallinen sisu puolestaan laskee hyvinvointia kuormittumisen ja stressaamisen kautta. (Valkama 2020.) Suomalaisten kuvaaminen sisukkaina myös cheerleadingin saralla on yksi selittävä tekijä sille, kuinka suomalaiset kykenevät nostamaan tasoa joka vuosi ja kiittämään ohi lajin mahtimaasta. Valmennuksen näkökulmasta on osattava tunnistaa ja vetää raja silloin, kun sisu kääntyy joukkueen edun vastaiseksi toiminnaksi. Toisaalta valmentajan tehtävänä on tunnistaa joukkueessa mahdollisesti niitä urheilijoita, jotka eivät työskentele sisukkaasti yhteisten tavoitteiden eteen vaan lamaantuvat silloin, kun kysytään sinnikkyyttä ja tahdonvoimaa.

3.5 Tavoitteellisuus

Kilpacheerleading perustuu vahvaan tavoitteellisuuteen ja itseluottamukseen. Laji tarjoaa mahdollisuudet loputtomaan kehittymiseen, jossa vain luovuus on rajana. Appelsin ja

Wahlroos (2021, 78-81) nostavat esiin, että rajoja asettamalla estetään omaa ja joukkueen kehittymistä. Lähtökohtana menestymiselle on uskoa, että ei ole olemassa rajoja sille, millaisia asioita kukakin pystyy tekemään. Wahlroos kuvailee unelmien tavoittelemista seuraavalla tavalla:

“Unelman tavoitteluun pitää suhtautua hienona mahdollisuutena. Jos siinä ei onnistu, se ei ole mikään häpeä eikä yrittämistä tarvitse katua.”

Tämän ajatuksen ympärille kiteytyy monen menestyvän cheerleadingjoukkueen tavoiteasetanta. Menestyvä urheilija hahmottaa urheilun ennen kaikkea positiivisena mahdollisuutena, ei pelottavana tappion mahdollisuutena (Westerlund & Tuppurainen 2019, 114).

Valmentajanäkökulmasta tarkasteltuna keskeistä on, että valmentaja pystyy varmistumaan siitä, että koko joukkue pystyy sitoutumaan ja seisomaan asetettujen tavoitteiden takana. Sillä, kuinka motivoitunut joukkue on tavoittelemaan päämääränsä, on suuri merkitys sen kannalta, millaiseksi päämäärä kannattaa muotoilla (Valmentaja 2022). Naisten maajoukkueessa vuonna 2016 kaikki eivät vielä olleet valmiita tavoittelemaan maailmanmestaruutta, jolloin tavoite muotoiltiin erilaiseen muotoon – sellaiseen, johon kaikki pystyivät nauttimaan ja työskentelemään sitoutuneesti sen eteen (Appelsin & Wahlroos 2021, 79-80). Toisaalta tavoitteiden merkitys tuli näkyväksi myös siten, että Suomi ei vielä tuona vuonna voittanut kultaa.

Wahlroosin (2021) mukaan hyvä tavoite on ennen kaikkea innostava ja koko joukkueelle kristallinkirkas. Cheerleading sisältää jopa tuhansia toistoja ennen kuin lopputulos on tiimantti. Epäonnistuneet toistot voivat tuntua turhauttavilta ja väsyttäviltä, ja tällöin asetettujen tavoitteiden pitäisi motivoida ja sytyttää intohimo jaksaa vaikeinkin hetkinä. (Appelsin & Wahlroos 2021, 102.) Hyvällä johtamisella edesautetaan tavoitteiden saavuttamista (Työeläkeyhtiö Varma 2022).

Cheerleadingissa tavoitteiden saavuttaminen ei aina ole omissa käsissä. Kyseessä on arvostelulaji, jossa yksi reilu parin minuutin suoritus ratkaisee kaiken. Uutta mahdollisuutta ei saa, vaikka kisasuorituksessa tapahtuisi sellaisia asioita, joita ei normaalisti tapahdu. Joukkue voi vaikuttaa omaan suoritukseensa, mutta ei muiden suorituksiin. Siksi tavoitteiden tulee olla sellaisia, joihin joukkue aidosti pystyy vaikuttamaan. (Appelsin & Wahlroos 2021, 110.) Joskus vastustajan kömmähdys voi koitua oman joukkueen eduksi, mutta toisaalta nappisuoritus kilpakumppaneilta voi ratkaista tiukan kilpailun, jos omaan suoritukseen on jäänyt pienestikin parantamisen varaa. Parhaiten erilaisiin skenaarioihin varaudutaan sen kautta, että kilpailuun valmistaudutaan niin hyvin kuin mahdollista (Appelsin & Wahlroos 2021, 110).

Jokaisella urheilijalla, valmentajalla ja joukkueella on vahvuutensa ja kehityskohteensa. Taitava valmentaja ei kehitä joukkuettaan keskittymällä yksinomaan heikkouksien parantamiseen, sillä tällöin saavutetaan vain joukkue, joka loistaa keskinkertaisuudellaan. Sen sijaan tunnistamalla joukkueen ja yksilöiden vahvuudet ja panostamalla niihin saadaan kasaan huippusuoritus ja vahva joukkue. Kilpakumppanilla on usein jokin vahvuus, jossa se päihittää toisen joukkueen. Iskemällä takaisin sellaisella osa-alueella, jolla juuri oma joukkue omaa vahvuuksia ja potentiaalia, mennään vastustajasta paljon tehokkaammin ohi. (Appelsin & Wahlroos 2021, 211-215.) Hyvä valmentaja omaa kyvyn tunnistaa joukkueensa ja urheilijoidensa vahvuuksia ja rakentaa ohjelman ja joukkueen strategian niiden varaan.

Työeläkeyhtiö Varman (2022) podcast-jaksossa Wahlroos kuvaa myös cheerleadingjoukkueen valmentamisen kulminoituvan moniin yritysmaailmassa toimiville tuttuihin reunaehtoihin: tavoitteellisilla joukkueilla on aikapainetta ja tulospainetta. Tavoitteiden saavuttamiseksi tiimi tulee saada pelaamaan tehokkaasti ja sujuvasti yhteen. Jotta joukkue valmentajineen toimii saumattomasti, on valmentajan vastuulla huolehtia, että kommunikaatiolle luodaan toimivia alustoja ja yhteinen ymmärrys on saavutettu. Joskus viesti voi vaatia useaan kertaan toistamista. Jokaisella tulee olla mahdollisuus kysyä ja kertoa näkemyksensä. (Työeläkeyhtiö Varma 2022.)

Cheerleadingille tyypillistä on visualisoida tavoitteita koko joukkueelle näkyvään ja arjessa mukana kulkevaan muotoon. Yksi usein käytetty keino tähän on erilaisten tarra- ja tavoite- taulukoiden hyödyntäminen. Valmentajat rakentavat tarrataulukon joukkueen ja valmennustiimin näköiseksi ja muotoilevat sen joukkuetta parhaiten palvelemaan muotoon. Tarrataulukko voi olla koko joukkueelle, yksittäiselle stunttiryhmälle tai yhdelle urheilijalle suunnattu taulukko, johon on kirjattu näkyviin yhdessä asetetut päätavoitteet välitavoitteineen. Tavoitteet voivat liittyä lajitaitojen ja kilpailuohjelman suorittamiseen, kilpailuissa suoriutumiseen ja sijoittumiseen tai esimerkiksi siihen, millainen joukkue halutaan olla. Keskeistä tarrataulukoille on etenemisen merkitseminen näkyviin esimerkiksi tarrojen avulla. Tavoitteiden saavuttamisesta voidaan palkita pienillä yllätyksillä, kuten pienellä herkulla tai palautumisväällä, cheerleadingiin olennaisesti kuuluvalla hiusdonitsilla tai muulla hiuskoristeella tai esimerkiksi joukkueen yhteisellä aktiviteetilla. (Salminen 2022.)

3.6 Suhtautuminen virheisiin ja epäonnistumisiin

Tutkimuksissa on noussut esiin virheiden tekemisen pelko haasteena työyhteisöissä. Yksi tulevaisuuden työelämän keskeisimmistä menestystekijöistä on virheet salliva ilmapiiri ja kyky suhtautua virheisiin oppimiskokemuksina. Edmondsonin (2012) mukaan virheiden pelkääminen on esteenä oppimiselle ja uudistumiselle. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 30.)

Cheerleadingissa epäonnistumiset kuuluvat olennaisesti lajiin. Lajissa tiedostetaan, että onnistumisen takana on aina suuri määrä epäonnistumisia, joista on otettu opiksi.

Cheerleadingissa kohdataan pettymyksiä jatkuvasti. Pettymys voi olla arkista, kuten turhautuminen epäonnistuneisiin toistoihin lajitaidon opettelussa tai pettymys siitä, että harjoituksissa ei poissaolojen seurauksena päästä etenemään suunnitellusti. Pettymyksen kokemukset voivat liittyä myös siihen, että urheilija tai valmentaja ei pääse etenemään toivomallensa joukkueelle seuraavalle kaudelle, tai siihen, että kilpailusuoritus tai sijoitus ei vastaa omia odotuksia ja tavoitteita.

Pettymys voi liittyä myös varahenkilön eli haastajan rooliin. Tällaisissakin tilanteissa valmentaja ja urheilija käyvät keskustelun varalla olon syistä, vahvuuksista ja kehityskohteista. (Appelsin & Wahlroos 2021, 125.) Varalla olijoista viime vuosina monesti käytetty nimitys "haastaja" kuvaa varahenkilön roolia positiivisemmassa valossa. Se kuvaa osaltaan myös sitä, että haastaja voi nousta kisaavaan kokoonpanoon milloin tahansa ja hänen roolinsa on tärkeä. Haastajilta vaaditaan samoja asioita kuin kisakokoonpanossa olevilta, ja lähes joka kausi muutoksia kisaavaan kokoonpanoon on tarpeen tehdä - tällöin haastajalla tulee olla valmiudet suorittaa kisaohjelma lyhyelläkin varoitusajalla (Appelsin & Wahlroos 2021, 126).

Cheerleadingissa kilpailuohjelma rakentuu useista elementeistä, ja jokaisella urheilijalla on oma roolinsa kokonaisuudessa. Cheerleadingin kaltaisen joukkueurheilulajin nurjana puolelta on se, kuinka suuri vaikutus yhden henkilön puuttumisella tai vajaalla suorituksella voi olla kokonaisuuteen. Lajitaitoja ei välttämättä ole mahdollista toteuttaa, mikäli yksi henkilö puuttuu ja se heijastuu suoraan myös harjoitusten läpivientiin ja pitkällä jännteellä tavoitteiden saavuttamiseen. (Salminen 2022.)

Joukkueurheilussa urheilija on vastuussa tekemisistään tai tekemisistä jättämisestään joukkueelleen, sillä joukkue on urheilijan valintojen vaikutuspiirissä (Aldama 2022, 45). Yhden henkilön poissaolo voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kolme muuta urheilijaa ei pääse harjoittelemaan stunttiryhmän ollessa vajaa. Yksittäinen poissaolo harjoituksista voi vaikuttaa suoraan jopa koko joukkueeseen, kun kilpailuohjelman koreografian kaikkia osuuksia ei välttämättä pystytä suorittamaan ilman puuttuvaa urheilijaa. Lisäksi poissaolot heijastuvat itse urheilijaan, kun hän ei poissaolostaan johtuen pääse kehittymään joukkueen mukana (Salminen 2022).

Koska poissaoloilla on cheerleadingissa suuri merkitys ja on realiteetti, että koko joukkue ei aina pääse paikalle esimerkiksi sairastumisten vuoksi, on cheerleadingissa ollut välttämättöntä oppia mukauttamaan toimintaa siten, että poissaoloista huolimatta joukkue pyrkii yhtenäiseen toimintaan ja puuttuvien henkilöiden paikkaamiseen. Haastavissa tilanteissa

vastuu kannetaan joukkueena ja ollaan valmiina sopeuttamaan koko joukkueen toimintaa paikkaamaan puuttuvia kohtia. Muutostilanteet kysyvät koko joukkueelta joustavuutta, vaikka muuttuneet tilanteet eivät suoraan kosketaisikaan esimerkiksi omaa stuntti- tai pyramidiryhmää. Vastoinkäymisiin suhtautuminen ja joustava asennoituminen ovat keskiössä, kun puhutaan menestyneistä urheilijoista, valmentajista ja joukkueista. (Appelsin & Wahlroos 2021, 190; 193.) Vaikka muutostilanne olisi yllättävä ja valmennuksen näkökulmasta haastava, on tärkeää, että valmentajat pitävät pään kylmänä ja rauhoittavat tilanteen joukkueen suuntaan ilman ylimääräistä hätäilyä (Salminen 2022). Tämän kautta viestitään joukkueelle sitä, että muutostilanne on mahdollista ottaa haltuun ja valmennuspuoli luottaa joukkueeseen, jolloin joukkuekin luottaa enemmän itseensä tilanteessa, jossa luottamusta kysytään.

Cheerleading opettaa joukkueelle vastuun kantamisesta ja siitä, kuinka omilla valinnoilla on seurauksia. Keskiössä on vastuun ottaminen sen sijaan, että virheiden tapahtuessa keskittyttäisi syyttelyyn tai puolustautumiseen. Kaikkien oleminen vastuussa toisilleen heijastuu joukkueeseen usein positiivisellakin tavalla: kun syntyy ymmärrys siitä, että omalla sekä muiden tekemisillä on merkitystä, joukkuelaiset kannustavat toisiaan tekemään parhaansa ja saavuttamaan oman potentiaalinsa paitsi kisaohjelmaa suorittaessa sekä harjoituksissa myös arjessa. (Aldama 2022, 44-45.) Muiden onnistumiset nähdään koko joukkueen onnistumisina ja niistä iloitaan yhdessä. Urheilijat oppivat ottamaan vastuuta toiminnastaan sekä kannustamaan ja vaatimaan sitä myös muilta, mistä on hyötyä harjoitusten ulkopuolella myös muussa elämässä ja ihmissuhteissa. Virheitä tapahtuu kaikille, eikä tekosyiden keksiminen vie urheilijaa tai joukkuetta eteenpäin (Aldama 2022, 46). Niin ikään kerroinvaikutus positiivisissa asioissa heijastuu joukkueen suuntaan. Hyvä toiminta ja oikeat valinnat vievät usein koko joukkuetta eteenpäin ja jokaisen panos joukkueeseen on merkityksellinen.

Epäonnistumiset voivat jopa lisätä luottamusta, jos tilanteet käsitellään oikein. Kun valmentaja tai kuka tahansa mokaan tehnyt on valmis myöntämään virheensä, pyytämään anteeksi toimintaansa ja sitoutumaan olemaan toistamatta sitä, voi hän jopa kasvattaa luottamuksen ilmapiiriä. (Työeläkeyhtiö Varma 2022.) Luottamukseen liittyy kyky käsitellä pettymyksiä ja epäonnistumisia (Appelsin & Wahlroos 2021, 151).

Cheerleadingin epäonnistumiset sallivasta kulttuurista kertoo niin sanottujen "cheerfailien", epäonnistumisten, jakaminen cheeryhteisössä esimerkiksi videoiden muodossa. Cheerfaililla tarkoitetaan epäonnistunutta lajitaitoa, kuten stunttia tai akrobatiaa. Epäonnistumisiin suhtaudutaan rakentavasti, sillä ne tarjoavat mahdollisuuden huomata, missä voisi vielä parantaa. (Valmentaja 2022.) Epäonnistumisia ei piilotella vaan niitä osataan tarvittaessa jakaa avoimesti ja suhtautua niihin myös huumorilla. Erityisesti huippujoukkueiden

sosiaalisessa mediassa jakamat epäonnistumiset rohkaisevat nuorempia ja kokemattomampia urheilijanalkuja suhtautumaan epäonnistumisiin sallivammin - epäonnistuvathan maailman huiputkin.

Merkittävimmät konfliktit cheerleadingissa pohjautuvat puutteelliseen tai epäselvään kommunikaatioon (Työeläkeyhtiö Varma 2022). Kannustamisella ja rohkaisemisella kohti oman potentiaalin täyttämistä on iso merkitys cheerleadingissa. Samaan aikaan on joukkuetta kohtaan reilua nostaa esiin epäkohtia. Mikäli joku joukkueen jäsen käyttäytyy haitallisesti tai on mukana puolivaloilla, on joukkueen edun mukaista, että valmentaja käy asiasta keskustelun kyseisen henkilön kanssa. Tällaisten tilanteiden ratkominen vaatii usein riittävän suoraa keskustelua, mutta keskeistä on huolehtia siitä, että keskustelun päätteeksi urheilija tietää, että valmentaja on käynyt keskustelun hänen kanssaan siksi, että hän haluaa antaa urheilijalle mahdollisuuden ja uskoo urheilijan kykyyn parantaa toimintaansa. (Aldama 2022, 76.) Joukkueurheilussa kyse on aina useammasta kuin yhdestä henkilöstä, sillä haitallinen toiminta heijastuu joukkueeseen. Urheilijalle tulee aina antaa mahdollisuus tulla esiin oma näkökulmansa asiaan.

Jotta ylimääräisiltä haastavilta tilanteilta vältyttäisi, rakennetaan cheerleadingissa yhteiset pelisäännöt. Salminen (2022) kuvaa pelisääntöjen rakentuvan koko joukkueen kanssa yhteistyössä ja urheilijoita osallistaen sen sijaan, että valmennustiimi sanelisi yksipuolisesti säännöt. Pelisäännöt kirjataan ylös esimerkiksi kartongille, joka ripustetaan seinälle. Näin pelisäännöt kulkevat joukkueen arjessa mukana ja niihin palataan säännönmukaisesti. Sääntöjen noudattamatta jättämistä seuraa asiaan puuttuminen ja keskustelu. Pelisääntöihin on avattu myös toivottua käyttäytymistä. Kirjaamalla yhteishengen liittyviä asioita osaksi joukkueen sääntöjä tehdään yhteishengen kehittämistä kaikkien yhteinen asia.

Valmentajan roolissa toimintaa ohjaa valmentajan käsikirja, joka on laadittu tukemaan laadukkaan valmennuksen toteuttamista ja kunkin urheiluorganisaation linjausten toteutumista yhdenmukaisesti. Valmentajan käsikirja on valmentajan työkalu, jossa on määritelty valmentamisen käytännöt ja toimintatavat konkreettisella tasolla. (Valmentaja 2022.)

Pelisäännöt kuin myös esimerkiksi tarrataulukot tai tsemppikortit kuvaavat cheerleadingissa yleisesti käytössä olevaa toimintatapaa visualisoida sovitut asiat. Visualisointi koostaa ja selkeyttää olennaiset asiat joukkueen näköiseen muotoon. Samalla se on tapa kuljettaa yhteisesti sovittuja asioita mukana arjessa ja seurata kehittymistä. Konkreettisesti edistymisaskelten merkitseminen taulukkoon motivoi saavuttamaan lisää tavoitteita.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusongelma

Päättökysymys:

Voiko cheerleadingin oppeja hyödyntää esihenkilötyössä?

Miten cheerleadingin oppeja voi hyödyntää esihenkilötyössä?

Alakysymykset:

Mihin esihenkilöt kaipaavat välineitä, kun tavoitteena on hyvinvoiva ja tavoitteet saavuttava työyhteisö?

Mitkä cheerleadingistakin tutut opit on jo tunnistettu toimiviksi käytänteiksi työelämässä?

4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen. Toteutustapana on esihenkilöiden haastattelut. Teoriapohjana toimivat kirjallisuus ja tutkimukset esihenkilötyöstä ja johtamisesta sekä cheerleadingista. Haastatteluiden perusteella voidaan tunnistaa kohderyhmän näkökulmasta toimivat ja vaikuttavat käytännöt sekä mahdollisesti myös kehittää olemassa olevia käytäntöjä ja luoda uutta cheerleadingin oppeja hyödyntäen. Tutkimuksia aiheesta ei tiedettävästi ole aikaisemmin tehty. Tutkimuksen toteuttajana hyötyä on karttuneesta kokemuksestani paitsi esihenkilötyössä myös cheerleadingvalmennuksessa.

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään samat tai lähes samat ennalta suunnitellut kysymykset lähtökohtaisesti valitussa järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu on osittain avoin ja osittain järjestetty, ja tavoitteena on saada vastauksia tiettyihin, valittuihin asioihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelemalla esihenkilöitä erilaisista organisaatioista. Haastattelu on keskustelua, joka on tutkijan johdattelemaa tavoitteena selvittää vastauksia toivottuihin kysymyksiin. Keskeistä haastatteluille on etukäteen sovittu ajankohta ja se, että haastattelijä ohjaa ja vie haastattelua eteenpäin. Haastattelutilanne perustuu luottamuksellisuuteen. (Eskola & Suoranta 1998.)

Haastateltavien esihenkilöiden haku toteutettiin verkostoa hyödyntäen. Haastattelut toteutettiin videohaastatteluina Teamsilla ja aineisto koottiin kirjalliseen muotoon. Aineiston keruussa käytettiin saturaatioperiaatetta. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan yksi tapa nähdä aineistoa olevan riittävästi on silloin, kun se kylläntyy eli saturoituu. Tämä tarkoittaa sitä, että aineisto, tässä tapauksessa haastattelutulokset, alkavat toistaa itseään ja samat

asiat nousevat esiin yhä uudelleen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksessa haastateltavien määrä rajautui neljään saturaatioperiaatteeseen nojaten.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että otos on pieni ja harkinnanvarainen, ja tuloksia analysoidaan perusteellisesti (Eskola & Suoranta 1998). Kerättyä aineistoa analysoidaan huomioiden se, mikä on opinnäytetyön teoreettisen viitekehityksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Aineisto pelkistetään yhdistelemällä eri raaka-havaintoja yhdeksi havainnoksi tai havaintojoukoksi. (Alasuutari 2011.) Kerättyä aineistoa käsitellään anonyymisti eikä haastateltavien henkilötietoja tuoda esiin.

Kerättyä aineistoa käsitellään laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti aineistovetoisesti eli induktiivisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset nousevat aineistosta ja niitä verrataan teoriaan tai mahdollisiin aikaisempiin tutkimuksiin vasta tämän jälkeen. (Juhila.) Aineistossa esiin nousevia asioita verrataan johtamisen ja cheerleadingin teoriaan tavoitteena tunnistaa eroja ja yhtäläisyyksiä, joiden pohjalta johtopäätökset tehdään.

5 Tutkimustulosten tarkastelu

5.1 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistui neljä haastateltavaa esihenkilöä eri toimialoilta. Yksi haastateltava työskentelee palvelualan yrityksessä, yksi palkka- ja taloushallinnossa, yksi IT-konsultoinnissa ja yksi terveydenhuollon alalla. Haastateltavista yksi toimii suorana esihenkilönä 12 hengelle, kaksi kymmenelle hengelle ja yksi kolmelle. Kolmen hengen suorana esihenkilönä toimivan henkilön tiimissä on kokonaisuudessaan 60 työntekijää ja toisen kymmenen hengen suorana esihenkilönä toimivan alaisuudessa työskentelee kokonaisuudessaan 600 työntekijää. Kaikki haastateltavat ovat toimineet esihenkilötehtävissä viidestä kahteenkymmeneen vuoteen. Keskimäärin esihenkilökokemusta heillä on 13 vuoden ajalta.

Haastattelussa nostettiin esiin muutamia cheerleadingin käytäntöjä tavoitteena kerätä tietoa esihenkilöiltä kyseisten käytäntöjen soveltamisesta ja toimivuudesta työyhteisössä. Haastateltaville esitetyt kysymykset ovat koostettuna liitteessä 1.

5.2 Esihenkilötyön menestyksekkään hoitamisen kulmakivet

Tutkimuksessa kysyttiin, mikä haastateltavien näkemyksen mukaan on nykypäivänä esihenkilön tehtävä. Heitä pyydettiin kuvailemaan esihenkilötyön menestyksekkään hoitamisen kulmakiviä niin organisaation toiminnan kuin esihenkilön oman toiminnan näkökulmasta.

Haastateltavien esihenkilöiden mielestä nykypäivän esihenkilön tehtävänä on olla ennen kaikkea mahdollistaja - esihenkilö luo työn tekijöilleen onnistumisen mahdollistavat puitteet. Vastauksissa lähes kaikkien vastaajien kohdalla korostuu esihenkilön valmentava ote ja rooli valmentajana ja sparraajana. Tuloksissa nousee vahvasti esiin esihenkilön tärkeä tehtävä osoittaa aitoa kiinnostusta työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan. Osoittamalla kiinnostusta esihenkilö on luomassa työntekijälle ja hänen tekemälleen työlleen merkitystä ja osoittaa arvostusta. Lisäksi esihenkilön tehtävänä on tukea ja kannustaa sekä rohkaista jokaista löytämään paras versio itsestään. Esihenkilön rooli näyttäytyy myös kokonaiskuvan rakentajana ja näyttäjänä.

Esihenkilön tehtävän menestyksekkään hoitamisen kulmakiviä lähestyttiin tutkimuksessa niin organisaation toiminnan kuin esihenkilön oman toiminnan kautta. Organisaation toimintaa ja puitteita koskien esiin nousee erilaisten tukikanavien merkitys. Esihenkilön tulee saada tukea myös omalta esihenkilöltään ja mahdolliselta HR:lta. Yhteiset toimintamallit ja valmiit, toimiviksi todetut työkalut edesauttavat esihenkilötyön menestyksekkästä hoitamista ja luovat yhteisiä linjavetoja läpi organisaation. Hyvä organisaatio tarjoaa paitsi näitä

toimintamalleja ja työkaluja, myös tukea niiden haltuun ottamiseen ja täysipainoiseen hyödyntämiseen.

Toisaalta esiin nousee puolilla vastaajista valmiiden linjausten ohella esihenkilön vapaus toteuttaa työtään itselleen parhaaksi näkemällä tavalla, omasta persoonasta käsin. Tärkeänä asiana nähdään heidän osaltaan esihenkilölle annetut vapaudet ja liian tiukkojen raamien ja reunaehtojen välttäminen. Esihenkilön työssä toivotaan aidosti valtaa, sillä näennäisesti pelkän tittelin varjolla ei esihenkilötyön menestyksekkäs hoitaminen ole mahdollista - tällöin aitoja vaikutusmahdollisuuksia ei ole.

Paitsi oman esihenkilön ja mahdollisen HR:n tuki, myös kollegoilta saatava tuki ja sparraaminen, nousevat esiin vastauksissa. Tärkeänä nähdään rakentaa ja ylläpitää kulttuuria, jossa toisia tuetaan ja apua on saatavilla. Organisaation tarjoamat koulutustautumismahdollisuudet nähdään vastaajien toimesta tärkeänä ja esihenkilötyön menestyksekkästä hoitamisesta tukevana asiana. Yksi vastaaja nostaa esiin, että varsinaisen substanssiosaamisen tai toimialan vankan osaamisen sijaan tärkeintä on kyky osata johtaa ihmisiä.

“Usein puhutaan asia- ja ihmisjohtajuudesta. En näe, että asiajohtaminen edes olisi johtamista, koska ihminen on aina se, joka tekee myös asiat. Ihmisten kanssa pärjääminen on se juttu.”

Edellä mainittujen ohella organisaatiolta toivotaan tavoitteiden sanoittamista innostaviksi sekä yleisesti esteiden poistamista. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi organisaation sisäisen byrokratian minimoimista sekä esiin nousevien huolien aitoa käsittelemistä ja niihin tarttumista. Henkilöstön on tärkeää kuulla takaisin päin siitä, miten esiin nostettuihin asioihin tartutaan ja mitä toimenpiteitä tehdään, jotta varmistutaan siitä, että ei synny kokemusta asioiden jäämisestä “leijailemaan ilmaan”. Esihenkilön tehtävän hoitamisen kannalta tärkeää on yhteinen ymmärrys esihenkilön roolista aina johdosta alkaen. Kun esihenkilö tietää, mitä häneltä odotetaan, pystyy hän suuntaamaan toimintaansa sen mukaisesti ilman, että on tarvetta vain olettaa asioita. Lisäksi nostetaan esiin viestinnän merkitys myös sen suhteen, mitä organisaatio voi työntekijöilleen tarjota. Nämä asiat voivat liittyä esimerkiksi työsuhde-etuihin tai kilpailukykyisiin kompensatioihin.

Esihenkilön omaa toimintaa peilaten lähtökohtana on se, että esihenkilöllä on aito halu ja tahto toimia esihenkilönä. Hän ei ole roolissaan aseman, tittelin tai niin sanotun pakon takia, vaan oman työn tekemistä ohjaa todellinen motivaatio. Vastauksissa nostetaan useaan otteeseen esiin esihenkilön halu kehittyä roolissaan ja reflektoida omaa toimintaansa. Esihenkilön tulee kyetä ottamaan vastaan palautetta työyhteisöltä ja uskaltaa myöntää omat virheensä. Kun esihenkilö on aidosti oma itsensä eikä esitä muuta, lunastaa hän todennäköisemmin työyhteisön luottamuksen. Luottamuksen tietoinen rakentaminen nähdään

esihenkilön tehtävän menestyksekkään hoitamisen yhtenä keskeisenä kulmakivenä, sillä se heijastuu koko työyhteisöön.

Vastausten mukaan hyvä esihenkilö kuuntelee ja kysyy sekä on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja osoittaa sen. Hän panostaa aktiiviseen ja aloitteelliseen vuorovaikutukseen ja vie tiimiään eteenpäin ratkaisukeskeisellä toimintaotteella. Vahvasti esiin nousee se, että esihenkilön tulee ymmärtää toimivansa palveluammattissa, jossa työtä tehdään mahdollistaakseen asioita muille - esihenkilön tehtävä on olla mahdollistaja. Joskus tämä edellyttää hyvää pelisilmää ja kykyä toimia ”sateenvarjona”, ikävienkin asioiden vastaanottajana ja kantajana, jotta muiden ei tarvitse kantaa harteillaan kaikkea.

Edellä mainittujen useampia nostoja saaneiden vastausten ohella esiin nousee läsnäolon tärkeys ja esihenkilön ajankäytön suunnitteleminen siten, että hän voi aidosti olla läsnä. Joskus se helpottuu aikatauluttamalla kalenteriin hetkiä, jotka on varattu yksinomaan läsnäololle ja vuorovaikutukselle työntekijöiden kanssa. Hyvä esihenkilö huomioi työyhteisöä paitsi ryhmätasolla, myös yksilöinä. Hän osaa hyödyntää työntekijöidensä asiantuntemusta eikä yritä olla muiden työn paras asiantuntija, sillä sille ei ole tarvetta. Esihenkilö muistaa säännöllisesti arjessa tuoda esiin isoa kuvaa, jossa jokaisella on tärkeä rooli. Hän on aktiivinen myös muiden yksiköiden suuntaan osana kokonaisuuden rakentamista ja yhteistyötä.

5.3 Luottamuksen, yhteishengen ja tavoitteellisuuden rakentaminen

Seuraavaksi haastateltaville esitettiin kysymyksiä liittyen luottamuksen ja yhteishengen rakentamiseen sekä työyhteisön sitouttamiseen tavoitteisiin ja niiden eteen työskentelyyn. Ensimmäinen kysymys koski sitä, miten haastateltavien esihenkilöiden näkemyksen ja kokemuksen mukaan työyhteisössä rakennetaan luottamusta. Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin esittämään näkemyksiä ja kokemuksia liittyen yhteishengen rakentamiseen työyhteisössä. Sen jälkeen kysyttiin sitä, kuinka työyhteisöä sitoutetaan tavoitteisiin ja valmennetaan henkilöstöä arjessa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Kaikissa edellä mainituissa kysymyksissä pyydettiin konkreettisia esimerkkejä.

Luottamuksen rakentamisen suhteen lähes kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että pohjaoletuksena tulee olla se, että jokainen on luottamuksen arvoinen ja jokaiseen luotetaan, ellei esiin nouse konkreettista syytä olla luottamatta. Tämä perustuu siihen, että työyhteisössä jokaisen vastuulla on tehdä se, minkä lupaa, jotta luottamus säilyy.

”Pohjavireen tulee lähtökohtaisesti olla sellainen, että luottaa ihmisiin. Ei voi olla luottamatta kehenkään.”

Luottamus rakentuu esihenkilön esimerkin kautta. Kun esihenkilö osoittaa luottamustaan tiimiin ja työyhteisöön tekojen tasolla, saa hän sitä todennäköisemmin vastavuoroisesti takaisin. Luottamuksen ilmapiiri rakentuu myös sitä kautta, että esihenkilökin uskaltaa tehdä virheitä ja myöntää sen reilusti. Luottamuksen ilmapiiriin nähdään siis rakentuvan vahvasti tekojen kautta. Puolet vastaajista nostavat esiin henkilökohtaisen suhteen luomisen merkityksen osana luottamuksen rakentamista.

Vastaajien kokemuksen ja näkemyksen mukaan luottamuksen pohjalla on yhteistyön tekeminen, siihen kannustaminen sekä aktiivinen ja toimiva vuorovaikutus. Esihenkilön rooliin kuuluu huolehtia siitä, että vuorovaikutukselle on asianmukaisia foorumeita ja että palaverit eivät ole yksisuuntaisia tiedotustilaisuuksia vaan aitoa dialogia. Luottamusta rakennetaan osallistamalla muita ja kysymällä heidän näkemyksiään. Pelkkä kysyminen ei kuitenkaan riitä, vaan luottamus rakentuu silloin, kun työyhteisölle osoitetaan, että esiin nousseita asioita hyödynnetään aidosti ja niihin tartutaan. Luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen taustalla on yhdessä sovitut pelisäännöt ja tavoitteet, joiden edistämiseen kaikki sitoutuvat.

Yksi vastaaja nostaa konkreettisena luottamuksen rakentamisen keinona sen, että työntekijöille jaetaan tietoa myös sisäpiirissä siinä määrin, kun se on mahdollista ja koskettaa heidän työtään. Kertomalla joistakin asioista etukäteen osoitetaan luottamusta. Sisäpiirissä jaettavat asiat eivät luonnollisesti riko mitään velvoitteita, vaan kyse on asioista, jotka jaettaisi työntekijöille muutoinkin myöhemmässä vaiheessa.

Vastausten perusteella esihenkilö rakentaa luottamusta myös yksinkertaisesti sanoittamalla sitä. Kun hyvästä ilmapiiristä ja luottamuksesta puhutaan ääneen, korostetaan samalla työyhteisölle asian merkitystä ja jokaisen roolia luottamuksen rakentajana. Avoin keskustelu myös ikävämmistä asioista edesauttaa luottamusta – kun epäonnistumisista keskustellaan ja niitä käsitellään rakentavasti, rakennetaan samalla ilmapiiriä, jossa epäonnistumista ei pelätä. Työyhteisössä asioihin suhtaudutaan inhimillisesti ja kohdataan ihminen ihmisenä. Esihenkilön viestiessä olevansa läsnä työntekijöilleen luo hän tilaisuuksia rakentavalle vuorovaikutukselle ja kommunikaatiolle.

Mainintoja saa toisaalta onnistumista koskevan palautteen merkitys ja korostaminen. Jokainen kaipaa kannustusta ja rohkaisua ja esihenkilö rakentaa luottamusta paitsi ryhmätasolla myös yksilöt huomioiden. Vaikka kannustamisen merkitys tiedostetaan, sitä kaivataan työelämään laajemmin. Hyvänä asiana nostetaan esiin työyhteisön ajoittainen yhteinen tekeminen, joka edesauttaa työhyvinvointia ja liittyy kenties muuhun kuin työasioiden hoitamiseen. Maininnan saa myös esihenkilön johdonmukaisuus ja ennalta arvattava toiminta luottamuksen perustana. Jos esihenkilön mielialat ja reagoitavat vaihtelevat päivästä riippuen, koetaan työyhteisössä herkästi ristiriitaisuuden kokemuksia. Toisaalta yksi vastaaja

nostaa esiin rehellisyyden, joka voi joskus tarkoittaa myös ikävän mielialan tuottamista toiselle.

Yhteishenkeä puolestaan rakennetaan osin samoilla elementeillä kuin luottamusta. Useita mainintoja saa osallistaminen sekä aktivoiminen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Vastaajien mukaan yhteishengen rakentamisen kulmakivi on yhteisten tavoitteiden korostaminen ja tekeminen näkyviksi: jokaisella on tärkeä rooli niiden toteutumisen suhteen. Jotta haluttuihin tuloksiin päästään niin yhteishengen kuin muidenkin tavoitteiden saralla, tulee työyhteisöllä olla tiedossa yhteiset pelisäännöt ja yhdessä sovitut tavat toimia.

Erään vastaajan mukaan yhteishenki rakentuu silloin, kun luovutaan haitallisista vastakainasetteluista, joita saattaa toisinaan olla esimerkiksi eri tiimien välillä saman organisaation sisällä. Muureja lasketaan alas myös silloin, kun työyhteisössä tunnetaan muut ihmiset ja tiedetään, mitä he tekevät. Yksi vastaajista kuvailee ryhmäytymisen esteitä seuraavalla tavalla:

“Olen kokenut, että monesti ryhmäytymisen esteenä on se, ettei tunneta toisia eikä tiedetä, mitä muut tekevät. Sellaisten esteiden poistaminen on mielestäni tosi tärkeää - löytää yhteisiä nimittäjiä ja tietää, keiden kanssa on tekemisissä.”

Vastausten perusteella näitä esteitä poistetaan säännöllisten tapaamisten avulla ja luomalla tilanteita, joissa työntekijät pääsevät aidosti keskustelemaan keskenään ja tutustumaan toisiinsa. Vastauksissa nousee jälleen esiin tarve tilaisuuksille, jotka liittyvät muuhunkin kuin työhön. Esihenkilö rakentaa hyvää ilmapiiriä kyselemällä itsekkin kuulumisia muilta – monesti tämä vaatii vain puhelinoiton, mutta on sitäkin merkityksellisempää puhelun vastaanottajalle. Eräs vastaaja kertoo tietoisesti jakavansa tiimilleen työhön liittymättömiä omia juttujaan – ei siksi, että hän ajattelisi muiden olevan erityisen kiinnostuneita niistä vaan siksi, että hän haluaa luoda ilmapiiriä, joka on riittävän väljä kuulumisten jakamisen kautta yhteishengen rakentamiseen. Tärkeää on tehdä näkyväksi sitä, että työ on yksi osa elämää ja päinvastoin.

Tuloksissa nousee esiin esimerkillä johtamisen merkitys. Kun esihenkilö näyttää itse esimerkkiä ja heittäytyy, luo hän ilmapiiriä, jossa muutkin uskaltavat paremmin olla omia itsejään. Vertaisoppiminen ja vertaistuki nähdään asioina, joita työyhteisössä voisi olla käytössä laajemminkin. Asioita voi lähestyä myös huumorin kautta. Kun suhtautuminen yleisesti on ratkaisukeskeistä eikä ketään osoitella sormella, rakentuu yhteishenki siinä samassa. Esiin nousee yleisesti työyhteisöissä esiintyvä virheiden tekemisen pelko, josta pois pääseminen edellyttää turvallista ilmapiiriä. Hyvää ilmapiiriä rakennetaan juhlimalla yhdessä onnistumisia. Yksi vastaaja nostaa esiin kokemukset työpsykologin hyödyntämisestä sparraajana ryhmähengen rakentamisessa.

Tavoitteisiin aidosti sitouttaminen nähdään osan vastaajista toimesta haastavana asiana. Kaikkien vastaajien mielestä tavoitteisiin sitouttaminen onnistuu parhaiten silloin, kun tavoitteet ovat kaikille kirkaat, ymmärretyt ja käsitellyt - tavoitteista käydään keskustelua yhdessä. Pelkkä tavoitteista keskusteleminen ei riitä, vaan dialogia tulee käydä siitä, kuinka tavoitteet saavutetaan. Tavoitteet eivät saa jäädä taustalle, vaan niitä kuljetetaan mukana työyhteisön arjessa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä yhteisiä tilaisuuksia, joissa käydään läpi sitä, missä tavoitteiden suhteen mennään. Olennaista on kokemuksen jakosen suhteen, missä voitaisi vielä parantaa tai mihin jatkossa kannattaa keskittyä enemmän päämäärä huomioiden.

Tavoitteissa etenemistä voidaan tehdä näkyväksi erilaisten raporttien avulla. Yhden esihenkilön työpaikalla on käytäntönä raportoida kuukausittain esihenkilöiden toimesta omalle esihenkilölleen ennalta määritellyistä näkökulmista tavoitteissa eteneminen. Raportoinnin teemat ovat tarkkaan mietittyjä strategisia tavoitteita. Kun mitataan ja raportoidaan, tulee varmistua siitä, että mitataan oikeita asioita ja siten ohjataan koko ajan kohti tavoitteita.

Esihenkilöt nostavat esiin, että saavutettuja välitavoitteita voitaisi juhlistaa enemmänkin arjessa. Julkisella puolella työsuorituksista ei juurikaan palkita. Yhteinen juhlistaminen nähdään myös yhteishenkeä nostattavana asiana. Tiimissä tai työyhteisössä voitaisi juhlistaa enemmän yhteisesti silloinkin, vaikka kaikki eivät suoraan liittyisi tavoitteen saavuttamiseen. Onnistuminen on silti koko työyhteisön juttu.

Päätavoitteet tulee haastateltavien esihenkilöiden mukaan pilkkoa pienempiin osatavoitteisiin, joiden saavuttamista juhlistetaan yhdessä osana päätavoitteisiin pyrkimistä. Esihenkilö malttaa antaa kiitoksen sinne, minne se todella kuuluu - esihenkilö ei koe tarpeelliseksi viedä kunniaa työntekijältä tai korostaa omaa rooliaan onnistumisen hetkellä. Hyvästä työsuorituksesta voidaan antaa myös julkinen kiitos. Haastateltavat nostavat esiin, että kiittämistä voisi työelämän arjessa olla enemmänkin. Työntekijän onnistumisen kokemukset ja tunne arvostuksesta sitouttavat häntä yhteisten tavoitteiden eteen työskentelemiseen.

Tavoitteiden eteen työskenteleminen ei saa olla liiaksi yksilösuorittamista, vaan me-hengellä ja yhteistyöllä tähdätään kohti haluttuja tuloksia. Sparraamalla toinen toisiaan ja antamalla säännöllistä ja oikea-aikaista palautetta valmennetaan työntekijöitä työskentelemään määrätietoisesti kohti tavoitteita. Palautteen antaminen nähdään työyhteisössä yleisesti olevan haastava asia, myös silloin, vaikka kyse olisi positiivisen palautteen antamisesta. Eräs vastaaja nostaa esiin tarpeen tavoitteiden läpinäkyvyydestä ja näkyväksi tekemisestä koko organisaatiossa. Tämän toteutumiseksi hän nostaa esiin OKR-mallin (Objectives and Key Results).

Yksittäisiä mainintoja saavat vastavuoroisuus ja rohkaisu. Tavoitteista keskusteleminen ja kommunikoiminen on parhaimmillaan vastavuoroista ja molemminpuolista, ei yksisuuntaista esihenkilöltä työntekijöille tulevaa ohjeistamista. Rohkaiseminen ja kannustaminen nähdään tärkeänä asiana paitsi luottamuksen ja yhteishengen rakentamisen näkökulmasta, myös tavoitteisiin sitouttamisen kannalta. Tavoitteiden kirjaaminen näkyviin organisaatiossa käytössä olevaan järjestelmään pidetään ne näkyvänä osana arkea sen ohella, että tavoitteet tehdään näkyviksi vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa. Myös rahallisesti palkitseminen erityisen hyvästä työsuorituksesta mainitaan tavoitteisiin sitouttamisen keinona.

5.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Seuraavaksi esihenkilöiltä kysyttiin, mitkä heidän näkemyksensä mukaan ovat konkreettisia työhyvinvoinnin johtamisen keinoja. Vastauksissa nostetaan esiin yleisesti hyvä esihenkilötyö, jonka kautta rakennetaan samalla työhyvinvointia. Näin ollen edellä mainittuja luottamuksen ja yhteishengen rakentamiseen liittyviä keinoja ja asioita nousee esiin myös työhyvinvoinnin johtamisen työkaluina ja toimintatapoina.

Useita mainintoja saa työntekijöiden kuunteleminen ja kohtaaminen ihmisinä. Hyvä esihenkilö haluaa tuntea työntekijöidensä mielenkiinnonkohteet ja toisaalta myös sen, millaiset tehtävät he kokevat epämieluisina, vaikka tehtäviä ei valikoidakaan sen pohjalta. Tunteamalla työntekijänsä esihenkilö pystyy hoitamaan oman työnsä paremmin ja tukemaan työntekijöiden hyvinvointia. Kun esihenkilö on kiinnostunut työntekijöistään ja muistaa kysellä heidän kuulumisiaan ja fiiliksiään, osoittaa hän olevansa kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista.

Pelkkä kuulumisten kyseleminen ei kuitenkaan riitä, vaan esihenkilöt peräänkuuluttavat henkilöstön työhyvinvoinnin seuraamista aidosti. Tähän on olemassa erilaisia mittareita, kuten reaaliaikaisia henkilöstötyytyväisyyden seurantavälineitä, fiilisbarometri tai työtuntien seuranta. Toteutetut työhyvinvointikyselyt tulee purkaa ja hyödyntää tuloksia työyhteisön arjessa tavoitteena työhyvinvoinnin kehittäminen. Kolme neljästä vastaajasta korostaa mittareiden merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa, kun taas yhden vastaajan ensisijainen lähestymistapa on työntekijöiden kohtaaminen ihmisinä ja heidän kuuntelemisensa vuorovaikutuksen ja dialogin keinoin.

Esihenkilöt näkevät toimivan yhteistyön työterveyshuollon kanssa tärkeänä. Tilanteen niin vaatiessa esihenkilöt haluavat varmistua siitä, että työntekijä saa yhteydenoton ja tukea työterveyshuollon kautta. Esihenkilön keinoja tukea työhyvinvointia arjessa on monia, mutta jotkut asiat on hyvä siirtää työterveyshuollon piiriin. Esihenkilö voi roolissaan edelleen tukea ja välittää sekä tarttua asioihin. Puolet vastaajista nostaa esiin varhaisen puuttumisen mallit

osana työhyvinvoinnin johtamista. Konkreettisenä puuttumisen keinona kerrotaan sairauspoissaolomäärien seuraamista ja niihin reagoimista.

Työstä halutaan tehdä motivoivaa ja kiinnostavaa ymmärtämällä aidosti sitä, mitä työntekijä haluaa. Olettamusten sijaan tulee käydä dialogia. Kaksi vastaajaa tuo esiin, että esihenkilö voi roolissaan tarjota työntekijälle onnistumisen ja merkityksellisyyden kokemuksia sijoittamalla hänet henkilölle sopiviin työtehtäviin, hänen vahvuuksiaan hyödyntäen ja kiinnostuksen kohteet huomioiden. Esihenkilön rooli valmentajana korostuu työhyvinvoinnin johtamisessa. Tuloksissa korostuu se, että panostusten ohella henkilöstölle tulee sanoittaa ja tehdä näkyväksi, että työhyvinvointi on tärkeää ja siihen panostetaan organisaatiossa.

5.5 Työyhteisötaidot

Esihenkilöitä pyydettiin kertomaan näkemyksensä siitä, millaisia työyhteisötaitoja nykypäivän työelämässä tarvitaan, kun tavoitellaan hyvinvoivaa ja menestynyttä työyhteisöä. Heitä pyydettiin kertomaan, miten näiden taitojen kehittymistä ja kehittämistä voitaisi tukea työyhteisöissä.

Kaikki vastaajat korostavat keskenään erilaisia taitoja. Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin mainitsevat vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot nykypäivän työelämän avaintaitoina. Harvassa työtehtävässä kukaan pärjää yksin - ympärillä on useimmiten tavalla tai toisella muita ihmisiä. Koska kyse on vuorovaikutuksesta, tulee jokaisen osata ja uskaltaa pyytää apua ja myös tarvittaessa sanoa "ei", joka vastausten mukaan on monelle haastavaa. Tuloksissa nousee esiin erilaisia ihmisyyden taitoja. Asioiden lähestyminen avoimesti ja ratkaisukeskeisesti korostuu vastauksissa.

Vaikka osa vastaajista nostaa tärkeänä taitona esiin kyvyn kieltäytyä ja vetää rajoja, mainitaan vastauksissa toisaalta myös kasvava tarve toimia joustavasti ja muutoksiin sopeutuen. Työelämä on muutoksessa, ja työyhteisötaitojen näkökulmasta kysytään muutoskyvykkyyttä, resilienssiä ja joustavuutta. Muuttuvassa työelämässä tulee entistä laajemmin hallita itsensä johtamisen taitoja ja ymmärtää kokonaisuuksia ja omaa roolia suhteessa siihen.

Yksittäisiä mainintoja saavat asiakaspalvelutaidot, asiakasymmärrys sekä aktiivinen työskentelyote ja asennoituminen. Palautteen antamisen taito sekä kyky sietää erilaisuutta nähdään myös nykypäivänä korostuvina työyhteisötaitoina.

Tulosten mukaan työyhteisötaitoja kehitetään silloin, kun niistä puhutaan arjessa ja osoitetaan omalla toiminnalla, että työyhteisössä haetaan yhteistyötä ja yhdessä onnistumisia. Yksi vastaaja nostaa esiin tilanteen, jossa aikaisemmassa työpaikassa epäluottamusta ja huonoa ilmapiiriä herätti tilanne, jossa eräs kokenut ja osaava asiantuntija oli suojannut

materiaaleja salasanan taakse ja niihin pääsi käsiksi ainoastaan hänen kauttaan. Tällaisissa tilanteissa eletään todeksi sitä, miksi ilmapiiri rakoilee. Toinen vastaaja nostaa esiin erilaisuuden sietämisen haasteet silloin, kun suuressa organisaatiossa uudet työntekijät voivat olla erilaisista taustoista. Harmitusta saattaa herättää esimerkiksi kielimuuri, jolloin on tärkeää käydä keskustelemalla läpi sitä, miksi jokaisen työntekijän osaamista tarvitaan ja sitä, kuinka uuden työvoiman palkkaamattomuus johtaa tilanteeseen, joka ei ole kenenkään etu.

Useammassa vastauksessa nostetaan esiin yhteisten pelisääntöjen tai tavoitteiden merkitys työyhteisötaitojen kehittämisen kannalta. Haasteena nousee esiin se, että esihenkilötyö ei organisaatiossa aina ole selkeästi määritetty ja haasteena on paitsi yhteisten ja sovittujen toimintamallien puuttuminen myös tehtävään kohdistuvien odotusten epäselvyys. Lisäksi haasteena nostetaan esiin, että jos yhteisiä ohjeita ja toimintamalleja on laadittu, niiden löytäminen on haastavaa. Kun pelisäännöissä ja tavoitteissa avataan toivottua käyttäytymistä ja sisäänkirjoitetaan tiettyjä työyhteisötaitoja, kulkevat ne mukana arjessa ja jokainen tietää, mitä kultakin odotetaan ja millainen työyhteisö halutaan rakentaa.

“Samalla tavalla kuten substanssiosaamista kehitetään, on myös työyhteisötaitojen oltava osana osaamisen kehittämistä.”

Yksi vastaaja nostaa konkreettisenä työyhteisötaitojen kehittämisen keinona työyhteisötaitojen tuomisen osaksi kehityskeskusteluiden teemoja sekä työyhteisötaitojen viemisen osaksi osaamisen kehittämistä siinä, missä substanssiosaamistakin kehitetään suunnitelmallisesti. Niin ikään työyhteisötaitoista keskusteleminen osana henkilöstöinfoja tai tiimipalavereita nähdään tärkeänä. Lisäksi yksi vastaaja nostaa esiin Työyhteisön jäsen 360 -arvioinnin, jossa työntekijä tekee itsearvioinnin, saa palautetta esihenkilöltään, työyhteisön jäseniltä sekä sidosryhmän edustajilta.

5.6 Esihenkilötyön haasteita

Esihenkilöiltä kysyttiin, millaisia haasteita tai vastoinkäymisiä he tyypillisesti kohtaavat esihenkilötyössä ja miten he lähtevät ratkomaan näitä tilanteita. Lisäksi heiltä kysyttiin, mitä sellaisia tietoja tai taitoja he kaipaisivat itselleen esihenkilön rooliin, joita heillä ei kenties vielä ole.

Vastauksissa korostuu ajanhallinnan ja priorisoinnin haasteet. Töitä on paljon, paitsi esihenkilöillä myös heidän alaisillaan. Esihenkilöltä kysytään kykyä aikatauluttaa ja organisoida tekemistä, jotta työtehtävät hoituvat. Aikaa tulee löytää paitsi itse esihenkilötyölle, myös muille työtehtäville sen ulkopuolella. Esihenkilöt nostavat esiin tarpeen huolehtia siitä, että tekemistä fokusoidaan oikeisiin asioihin ja priorisoidaan tärkeimpiin työtehtäviin.

Yksi haastateltava kuvaa haasteelliseksi sen, että joskus punainen lanka löytyy toisen työntekijän kanssa nopeammin, kun taas jonkun muun kanssa haasteita voi olla tällä saralla. Toinen haastateltava kuvaa, että joskus asioita tulee pystyä edistämään huterankin tiedon varassa. Tällöin haasteeksi voi nousta se, kuinka luodaan ymmärrettävä kokonaiskuva työntekijälle, jotta tilanne tai työtehtävä ei hahmotu hänelle liian abstraktilla tasolla. Haastateltu esihenkilö kokee tällaisten tilanteiden ratkomisen haastavana, sillä työntekijän tuotos ei välttämättä ymmärryksen puutteen vuoksi ole sitä mitä haettiin. Tällöin esihenkilön tulee pystyä korjaamaan tehtyä työtä ilman, että työntekijä kokee tulleensa nöyryytyksi tai turhaan juoksutetuksi. Hän korostaa, että tällaiset tilanteet hän kokee omaksi epäonnistumiseksi, kun yhteistä ymmärrystä ei ole onnistuttu luomaan. Yhteisten pelisääntöjen ja odotusten selkeys puolin ja toisin edesauttaisi yhteisen suunnan löytämistä monessa tilanteessa.

Tulosten perusteella esihenkilöt kohtaavat työssään erilaisia ihmisiä, ja erilaisilla ihmisillä on taipumus tarkastella asioita eri viitekehyksistä käsin ja tulkita asioita eri tavoin. Työpaikoillakaan kaikkien käyttäytyminen ei välttämättä aina ole aikuismaista. Joskus esihenkilötyön haasteet kulminoituvat yksinkertaisesti henkilökemiahaasteisiin. On paljon ryhmästä ja tiimistä kiinni, kuinka hyvin kukakin pelaa yhteen kenenkin kanssa. Esihenkilötyössä tulee varmistua yhteisestä ymmärryksestä erityisen tarkasti, eikä olettamuksille voi antaa painoarvoa. Haastavat tilanteet tulee ratkaista aidosti vuorovaikutuksen, keskustelun ja yhteistyön keinoin.

Yleisesti vastauksissa tuodaan esiin sitä, että esihenkilön arki on täynnä yllätyksiä ja erilaisia tilanteita tulee ratkoa arjessa jatkuvasti. Yllättäviin asioihin ei aina voi varautua, joka koetaan yhtenä haasteena. Yksi esihenkilö kokee haastavaksi sen, että esihenkilö ei voi nähdä ja havaita kaikkea – esimerkiksi työntekijän omat haasteet jaksamisen kanssa eivät välttämättä tule näkyviksi ilman, että työntekijä itse nostaa asian keskusteluun. Työpaikoilla on synnyttävä kulttuuria, jossa työntekijä on itsekin hereillä itsensä suhteen ja osaa reagoida sanomalla "ei". Tämä nostetaan esiin lähes jokaisessa vastauksessa.

Haastavissa tilanteissa ollaan valmiita tukemaan ja kyky pyytää apua vie pitkälle. Vastoinkäymisten tai haastavien tilanteiden tullen esihenkilöt kokevat tärkeäksi korostaa jokaisen roolia suhteessa kokonaisuuteen ja edelleen huolehtia siitä, että yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet ovat kaikille kirkkaita ja selkeitä. Yhteisiin pelisääntöihin tulee kirjata mukaan työyhteisötaitojen mukaista käyttäytymistä - millaista käytöstä työyhteisön jäsenet odottavat toisiltaan. Lisäksi olennaista on kirjata yhdessä ylös, mitä työntekijät odottavat esihenkilöltä ja esihenkilö työntekijöiltä. Yksi vastaaja nostaa esiin, että ydinkohdat yhteisistä

pelisäännöistä voidaan tuoda uusille tulokkaille esiin jo rekrytoinnissa, jolloin selviää, kokeeko hakija paikan omakseen ja onko hän sellainen henkilö, jota työnantaja etsii.

Monet esihenkilöt toivovat itselleen välineitä ja keinoja henkilöstön tehokkaaseen osallistamiseen. Kyky muistaa kysyä ja kuunnella muita pelkän sanelun sijaan nähdään tärkeänä. Halutut osallistamisen keinot ja työkalut liittyvät erityisesti yhteisöllisyyden rakentamiseen sekä kykyyn aistia ja lukea ihmisiä erilaisissa tilanteissa vielä paremmin. Esihenkilöt toivovat itselleen lisää kärsivällisyyttä ja kykyä ennakoida erilaisia tilanteita.

Lisäksi vastauksissa nousee esiin se, kuinka erilaisia ominaisuuksia tarvitaan riippuen ryhmän dynamiikasta sekä siitä, miten erilaiset persoonat osuvat yhteen. Esihenkilön tulee kyetä mukauttamaan toimintaansa myös ryhmään nähden - joskus suora persoona saattaa tarvita extra-annoksen empatiakykyä. Yksi vastaaja nostaa kehityskohteenaan esiin haasteen tuoda strategiset linjaukset ruohonjuuritasolla ymmärrettävään muotoon. Joskus haastavaksi koetaan myös sanoa "en tiedä" sen sijaan, että vastauksena tarjotaan epämääräistä jaarittelua.

6 Johtopäätökset

6.1 Rakkaus lajiin - aito halu ja motivaatio toimia esihenkilönä

Tutkimuksen perusteella voi todeta työyhteisön johtamisessa ja cheerleadingjoukkueen johtamisessa olevan paljon samanlaisuutta. Samaan aikaan on hyvä tiedostaa myös esihenkilön ja cheerleadingjoukkueen valmentajan toiminnan lähtökohtien erot. Kun cheerleadingvalmentajan toiminta pohjaa usein vapaaehtoisuuteen ja vapaa-ajalla tehtävään toimintaan, ei roolia voi rinnastaa täysin työsuhteessa toimivan ansiotyötään tekevän esihenkilön rooliin. Tämä ero ei vaikuta seuraavaksi esitettyihin cheerleadingin käytäntöjen hyödyntämiseen työelämässä. Johtopäätöksissä esitellään lisäksi aineistossa esiin nousevia työelämässä toimiviksi havaittuja käytäntöjä ja tunnistetaan niiden yhteneväisyyksiä käytänteisiin, jotka cheerleadingissäkin ovat jo käytössä.

Haastatteluiden perusteella esihenkilön rooli nähdään mahdollistajana ja sparraajana. Valmentava ote, sparraus ja kiinnostus työntekijöitä kohtaan sekä kannustus ja rohkaisu nähdään tärkeänä. Aineistossa nousee esiin vastaava ”sanoitus” ja näkemys cheerleadingvalmentajan roolista. Eli esihenkilön rooli ja cheerleadingjoukkueen valmentajan rooli mielletään samanlaisena suhteessa työyhteisön jäseniin ja joukkuelaisiin.

Haastatteluissa korostui hyvän esihenkilötyön toteutumisen edellytyksenä se, että esihenkilöllä on aito halu ja tahto toimia esihenkilönä. Esihenkilön työn tekemistä tulee ohjata todellinen motivaatio. Cheerleadingissa nostetaan toimintaa ohjaavana tekijänä ”rakkaus lajiin”. Lisäksi cheerleadingvalmentajien rekrytoinnissa huomioidaan paitsi lajitausta, myös korostetaan asenteen ja kyvyn innostaa ja kannustaa joukkuetta merkitystä.

Kuten edellä on todettu, esihenkilön ja cheerleadingvalmentajan toiminnan lähtökohdat eroavat usein toisistaan. Näin ollen ne eivät ole täysin rinnastettavissa toisiinsa. Valmentajilla on usein itsellään urheilijataustaa lajista, ja valmentamiseen käytetään omaa vapaa-aikaa jopa täysin ilman taloudellista vastinetta tai saatava vastine on vähäinen. Valmentaja ei myöskään läheskään aina ole työsuhteessa organisaatioon toisin kuin esihenkilö. Esihenkilölle maksetaan palkkaa, joka mahdollistaa toimeentulon. Elinkeinoelämän valtuuskunnan (2019) mukaan tutkitusti suomalaisille työn merkitystekijöistä tärkein on raha. Työ merkitsee keinoa rahoittaa muita aktiviteettejä jopa kahdelle kolmesta (65 prosenttia) suomalaisesta. Lähes puolet (47 prosenttia) tekee työtä vain toimeentulon hankkimiseksi.

Miten varmistutaan siitä, että esihenkilön kriittisessä roolissa toimii henkilöitä, joilla on aito halu ja tahto toimia siinä? Jos roolissa toimii henkilöitä, joilta se puuttuu, heijastuu se väistämättä tapaan tehdä esihenkilötyötä ja sen myötä esihenkilötyön laatuun. Cheerleadingvalmentajien ”rakkauden lajiin” soveltaminen työelämäään voidaan nähdä toteutuvan

ainakin osin rekrytointikäytännöissä. Rekrytoidessa esihenkilörooliin kiinnitetään huomiota erityisesti rooliin liittyviin motivaatiotekijöihin, aitoon haluun toimia esihenkilön roolissa ja valmiuksiin toimia roolissa esimerkkinä.

Vastaavasti kuin työyhteisö on osa organisaatiota, on cheerleadingjoukkue osa urheiluseuraa. Seura on joukkueiden muodostama kokonaisuus. Joukkueet voivat olla eri ikäryhmille ja eri tasoille urheilijoille tarkoitettuja ja näin niissä on myös joukkuekohtaisia toimintatapoja. Kaikkia joukkueita yhdistää kuitenkin yhteiset seuran tavoitteet ja arvomaailma. Yhteisen arvomaailman jakaminen ja siitä varmistuminen rekrytointivaiheessa on tästäkin näkökulmasta keskeistä. Cheerleadingin ensimmäinen käytäntö sovellettuna työelämään on esitelty taulukossa 1.

Cheerleadingin käytäntö	Työelämän sovellus	Tarkoitus ja hyöty
Rakkaus lajiin -asentoituminen	Esihenkilön rekrytointi: aidon tahdon ja motivaation sekä asennoitumisen kartoittaminen suhteessa rooliin ja sen huomioiminen valinnassa	– Rekrytoida esihenkilö, jolla on aito halu ja motivaatio toimia esihenkilönä. Tämä heijastuu esihenkilötyön laatuun positiivisesti.

Taulukko 1. Cheerleadingin käytäntöjä

Aineistossa esiin nousseet työelämän hyvät käytännöt:

- ihmisten johtaminen asioiden johtamisen sijaan

6.2 Selkeä rooli, odotukset ja toimintatavat

Organisaatio koostuu tiimeistä - työyhteisöistä, joille on kokonaisuudessa määritetty tietyt tehtävät, jotka kiinnittyvät koko organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja organisaation perustehtävään. Kaikkia tiimejä ohjaa organisaation arvomaailma. Sekä yrityksessä että urheiluseurassa on ydintoimintoja ja tukitoimintoja, joita molempia tarvitaan onnistumiseen.

Hyvinvoivan ja tavoitteet saavuttavan työyhteisön rakentamisen ja rakentumisen näkökulmasta aineistossa nousee esiin erilaisten tukikanavien merkitys. Esihenkilölle oman esihenkilön ja mahdollisen HR:n tuki on tärkeää. Yhteiset toimintamallit ja valmiit, toimivaksi todetut työvälineet organisaation toimesta nähdään tärkeinä. Lisäksi kollegoilta saatava tuki korostuu.

Haastatteluissa esiin nousee, että esihenkilön tehtävän hoitamisen kannalta tärkeää on yhteinen ymmärrys esihenkilön roolista aina johdosta alkaen. Kun esihenkilö tietää, mitä häneltä odotetaan, pystyy hän suuntaamaan toimintaansa sen mukaisesti ilman, että on tarvetta vain olettaa asioita. Laadukkaan esihenkilötyön toteutumisen edellytyksenä esiin nousee myös läsnäolon tärkeys ja esihenkilön ajankäytön suunnittelemisen siten, että hän voi aidosti olla läsnä. Esihenkilön mahdollisuuteen olla läsnä ja ajankäyttöön vaikuttaa organisaation johdon esihenkilölle asettamat odotukset.

Cheerleadingissa vastaavasti seuran tuki välineiden ja toimintamallien tarjoajana valmentajille nähdään tärkeänä. Aineiston perusteella cheerleadingissa valmentajien tukena on valmentajan käsikirja, joka sisältää paitsi konkreettiset ohjeistukset toimintaan valmentajana myös määrittää, mikä on valmentajan tapa toimia suhteessa joukkueeseen, valmentaviin ja seuraan. Näin muodostuu kaikkien valmentajien keskuuteen yhteinen näkemys siitä, mitä valmentajan rooli pitää sisällään.

Haastatteluiden perusteella esihenkilötyö ei organisaatiossa ole selkeästi määritetty ja haasteena on paitsi yhteisten ja sovittujen toimintamallien puuttuminen myös tehtävään kohdistuvien odotusten epäselvyys. Lisäksi haasteena nostetaan esiin, että jos yhteisiä ohjeita ja toimintamalleja on laadittu, niiden löytäminen on haastavaa. Aineistossa nousee yhtä monta tapaa tehdä esihenkilötyötä kuin on esihenkilöitäkin ja sama koskee myös joukkueen valmentajan roolia. Niin esihenkilöllä kuin valmentajallakin tulee olla mahdollisuus toimia roolissaan oman persoonansa kautta. Se ei saa kuitenkaan tarkoittaa sitä, ettei sitouduta tiettyihin esihenkilötyön ja valmennuksen laatuksiteereihin, joiden tulee olla jaettu läpi organisaation. Organisaation toiminnan uskottavuus voi kärsiä, mikäli samassa organisaatiossa toimivien henkilöiden toimintatavat eroavat merkittävästi toisistaan. Tämä saattaa herättää myös tunnetta tasapuolisuuden puutteesta niin työyhteisössä kuin cheerleadingjoukkueessakin. Valmentajan käsikirjan työelämän sovellus on esitelty taulukossa 2.

Cheerleadingin käytäntö	Työelämän sovellus	Tarkoitus ja hyöty
Valmentajan käsikirja	Esihenkilön käsikirja	<ul style="list-style-type: none"> – Toiminnan määrittäminen ja yhdenmukaistaminen – Olemassa olevien työkalujen hyödyntäminen

		<ul style="list-style-type: none"> – Ohjeistukset, käytännöt ja odotukset kirjallisessa muodossa – Toiminnan laatuksiterit aukikirjoitettuna – Tasapuolisuuden kokemus henkilöstön keskuudessa
--	--	---

Taulukko 2. Cheerleadingin käytäntöjä

Aineistossa esiin nousseet työelämän hyvät käytännöt:

- yhteiset toimintamallit ja valmiit, toimivat työkalut sekä tuki niiden haltuun ottamiseen
- kollegoilta, omalta esihenkilöltä ja mahdolliselta HR:lta saatava tuki
- organisaation tarjoamat kouluttautumismahdollisuudet
- esihenkilön ajankäytön suunnitteleminen ja aikatauluttaminen kalenteria hyödyntäen myös silloin, kun kyseessä on arkiset ja spontaaneiksi mielletyt asiat

6.3 Hyvä luottamukseen ja yhteishenkeen perustuva ilmapiiri

Luottamuksen kulttuuri ja ilmapiiri sekä luottamussuhde työyhteisön toimijoiden välillä on kriittinen tekijä hyvinvoivassa ja tavoitteet saavuttavassa työyhteisössä. Lähes kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että pohjaoletuksena tulee olla se, että jokainen on luottamuksen arvoinen ja jokaiseen luotetaan, ellei esiin nouse konkreettista syytä olla luottamatta. Tämä perustuu siihen, että työyhteisössä jokaisen vastuulla on tehdä se, minkä lupaa, jotta luottamus säilyy.

Cheerleadingissa luottamus joukkueessa konkretisoituu taitojen tekemisessä. Jotta stuntti eli taito onnistuu, tulee jokaisen hoitaa omaa osuutensa. Nousijan tulee kyetä luottamaan siihen, että hänet otetaan konkreettisesti kiinni. Luottamus on kaiken tekemisen ja onnistumisen perusta.

Haastatteluissa korostettiin esihenkilön esimerkin merkitystä luottamuksen rakentumisessa. Luottamus synnyttää luottamusta. Kun esihenkilö luottaa, heijastuu se

vastavuoroisesti takaisin. Cheerleadingissa valmentajan ihmiskäsitys on positiivinen. Lähtökohtana on aina luottamus. Lähtökohtana on myös se, että jokaisella on kyky onnistua taidoissa ja jokaista haastetaan sekä tuetaan siihen. Kyse on ratkaisukeskeisestä orientaatiosta ja ongelmapuheen sijaan ratkaisupuheeseen nojaamisesta. Tähän perustuu cheerleadingissa läsnä oleva kannustavuus ja rohkaisu.

Positiivisuus ja myönteisyys korostuvat cheerleadingissa. Cheerleadingissa tyypillinen lähestymiskulma taitoihin ja uuden oppimiseen on ”pystyt mihin vain” -ajattelu. Suomalainen vastaa luonteelleen ominaisesti tällaiseen usein ”en varmasti pysty”. Tähän kulminoituu yksi oppi, jota tulosten perusteella cheerleading voi työelämälle opettaa. Voitaisiko työelämän tuloksellisuutta parantaa lisäämällä itsensä haastamista sen sijaan, että keksitään syitä sille, miksi ei voisi onnistua? Myös kyky kehua itseään on tärkeää.

Ratkaisupuheeseen nojaaminen ei tarkoita sitä, ettei epäonnistumisia ja virheitä käsitellä. Haastatteluissa esiin nousee yhtenä esihenkilötyön haasteena ja hyvinvoivan ja tavoitteet saavuttavan työyhteisön rakentumisen esteenä virheiden tekemisen pelko. Cheerleadingissa tapa, jolla ne käsitellään, on ratkaisukeskeinen. Virheisiin ja epäonnistumisiin suhtaudutaan luonnollisena osana lajiharjoittelua ja tavoitteiden saavuttamista. Tästä konkreettisenä esimerkkinä on ”cheerfailit”. Harjoituksissa kuvataan videoita ja onnistumisten läpikäynnin ja jakamisen lisäksi esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa myös epäonnistumisia jaetaan ja tehdään näkyväksi.

Työelämään esihenkilön rooliin käännettynä cheerleadingiin kuuluva positiivinen ihmiskäsitys tarkoittaa esihenkilön motivaatiotekijöiden ja tahdon lisäksi myös esimiehen orientaation arvioimista rekrytoinnissa ja lisäksi esihenkilön tavaksi toimia organisaatiossa määrittämistä positiiviseen ihmiskäsitykseen ja luottamukseen nojaavaksi. Ratkaisukeskeisyys tuodaan osaksi organisaation arkea sanoittamalla sanojen kautta ja elämällä se todeksi tekojen kautta. Ratkaisukeskeisyys on konkreettisesti määritelty ja se on tavoiteltava tapa toimia organisaatiossa.

Luottamusta osoitetaan cheerleadingissa myös vertaispalautteeseen nojaamisella. Valmentaja ei ole ainoa, joka antaa palautetta joukkueelle vaan joukkuelaiset antavat palautetta toisilleen ja arvioivat onnistumista harjoituksissa. Luottamusta rakennetaan konkreettisesti osallistamalla muita ja kysymällä heidän näkemyksiään sekä huomioimalla ne. Pelkkä kysyminen ei kuitenkaan riitä, vaan luottamus rakentuu silloin, kun osoitetaan, että esiin nousseita asioita hyödynnetään aidosti ja niihin tartutaan. Tämä rakentaa luottamusta ja hyvää ilmapiiriä. Työelämään sovellettuna tämä konkretisoituu paitsi yleisesti palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen kannustamisena, sen merkityksen korostamisena myös

esimerkiksi suunnitelmallisena ja palavereiden yhteydessä työyhteisön jäsenten kesken toisilleen annettavana palautteena.

Tulosten ja teorian pohjalta työelämä on usein melko ongelmakeskeistä eikä kehumista ole kovin paljoa. Vastauksissa nousee esiin, että kehumista ja kiittämistä kaivattaisi työelämään enemmän. Cheerleadingissa kannustus ja rohkaisu on keskiössä. Se konkretisoituu paitsi edellä mainittuna luottamuksena jokaisen kykyihin onnistua, myös tsemppikorteissa ja tsemppiringissä. Työyhteisössä voidaan virkistystilaisuudessa tai muussa vastaavassa tilanteessa yhtenä toimenpiteenä laatia kannustavia tsemppikortteja, joita voidaan esimerkiksi jakaa sähköisesti ja nostaa esille organisaation intraan tai vastaavaan. Tsemppirinki voidaan toteuttaa joko läsnä- tai etätoteutuksena käytännössä niin, että työyhteisön jäsen kertoo käsillä olevasta työtehtävästä ja muut antavat tukensa ja rohkaisunsa sekä tuovat esiin voimavarat ja edistymisen työtehtävän toteuttamisessa. Tsemppiringissä ei mietitä sitä, miksi joku ei voi onnistua, vaan sitä, miten onnistutaan.

Lisäksi cheerleadingjoukkueilla on yhdessä joukkueen kesken laadittu joukkuehuuto, johon osallistuu koko joukkue. Joukkuehuuto huudetaan treenien päättyessä sekä ennen kisa-suoritusta ja esiintymisiä. Joukkuehuuto rakentaa joukkueen yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Työelämän sovelluksena joukkuehuudosta voi olla esimerkiksi ryhmäkehityskeskustelussa tai virkistystilaisuudessa laadittu työyhteisön yhteinen, kannustava ja työyhteisön erityispiirteitä korostava iskulause tai sanoitus työyhteisöstä.

Edellä mainittuja cheerleadingin käytänteitä voidaan monella tavalla soveltaa työelämään. Sovelluksia on kuvattuna taulukossa 3.

Cheerleadingin käytäntö	Työelämän sovellus	Tarkoitus ja hyöty
Valmentajan positiivinen ihmiskäsitys	Ratkaisukeskeisen asennoitumisen ja toimintatavan määrittely Ratkaisukeskeiseen toimintatapaan nojaaminen tavoiteltavana toimintana	<ul style="list-style-type: none"> – Onnistumisen tukeminen: jokaisen nähdään omaavan kyvyt onnistuakseen – Luottamuksen, rohkaisun ja kannustuksen konkretisoituminen
Cheerfail	Epäonnistumisen käsittely ja säännöllinen jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> – Epäonnistumisen ja virheiden tekemisen pelko poistuu /

	työyhteisössä, "mokatukio"	vähenee ja näin saadaan synnytettyä kokeilukulttuuria, jossa keskiverron sijaan syntyy erinomaisia tuloksia
Vertaispalaute	Suunnitelmallinen palautteenantaminen työyhteisössä palaverien yhteydessä toinen toisilleen, työyhteisön jäsen 360 –arviointi	<ul style="list-style-type: none"> – Työyhteisö, jossa palautteen antaminen ja kehittyminen on osa arkea – Työyhteisö, jossa jaetaan osaamista ja opitaan toisilta
Tsemppekortti	Tsemppekortti, joka laaditaan esimerkiksi virkistystilaisuudessa tai vastaavassa ja jaetaan / annetaan tietyille henkilölle ja/tai työyhteisölle nähtäväksi	<ul style="list-style-type: none"> – Kannustaminen ja rohkaisu – Omien vahvuuksien tiedostaminen – Hyvän työilmapiirin rakentaminen/ tukeminen
Tsemppirinki	Työyhteisö käsittelee yksittäisen työntekijän työtehtävää, projektia tai toimeksiantoa ja kannustaa ja tukee työntekijän onnistumista tällä osa-alueella tuomalla esiin havaitsemiaan hyviä asioita ja auttamalla löytämään hyviä tapoja edetä asiassa	<ul style="list-style-type: none"> – Kannustaminen ja rohkaisu – Edistymisen ja voimavarojen sekä vahvuuksien tiedostaminen – Vertaisoppinen – Hyvän ilmapiirin rakentaminen/ tukeminen

Joukkuehuuto	Esimerkiksi ryhmäkehityskeskustelussa tai virkistystilaisuudessa laadittu työyhteisön yhteinen, kannustava ja työyhteisön erityispiirteitä korostava iskulause tai sanointus työyhteisöstä	<ul style="list-style-type: none"> – Yhteisöllisyyden ja me-hengen rakentaminen/ tukeminen – Hyvän työilmapiirin rakentaminen/ tukeminen
--------------	--	--

Taulukko 3. Cheerleadingin käytäntöjä

Aineistossa esiin nousseet työelämän hyvät käytännöt:

- kysyminen, kuunteleminen ja vuorovaikutus
- työarkeen väljyyden luominen kuulumisten jakamiseksi
- hyvästä ilmapiiristä keskusteleminen
- onnistumista koskevan palautteen antaminen jokaiselle
- työhyvinvoinnin seurantamittarit, kuten reaaliaikainen henkilöstötyytyväisyyden seurantabarometri, fiilisbarometri, työhyvinvointikyselyt ja työtuntien seuranta
- varhaisen tuen mallit ja asioihin tarttuminen
- yhteistyö työterveyshuollon kanssa
- yhteistä tekemistä työn ulkopuolella

Työyhteisön käytännöissä esiin nostetaan myös cheerleadingin kentällä toimiviksi todettuja toimintatapoja. Tällaisia ovat aktiivinen vuorovaikutus ja osallistaminen, hyvän ilmapiirin saannotaminen ääneen ja siitä keskusteleminen osana tavoitteita ja pelisääntöjä sekä onnistumista koskevan palautteen säännöllinen ja oikea-aikainen antaminen. Niin ikään cheerleadingissa saatetaan toteuttaa joukkueelle kyselyitä, joiden avulla selvitetään urheilijoiden kokemuksia esimerkiksi joukkuehengestä. Yhteistä tekemistä järjestetään osana ryhmäytymistä myös harjoitusten ulkopuolella esimerkiksi joukkueiltojen merkeissä. Tällöin joukkue kokoontuu yhteen jonkin aktiviteetin tai yhdessä sovitun tekemisen äärelle viettämään aikaa yhdessä ja tutustumaan toisiinsa paremmin.

6.3.1 Toivotun toiminnan näkyväksi tekeminen

Cheerleadingjoukkueessa laaditaan kausittain joukkuelaisten toimintaa ohjaavat pelisäännöt. Pelisäännöt eivät ole ohjeita siitä, miten taitoja harjoitellaan oikein, vaan miten toimitaan

joukkueen jäsenenä. Näin joukkueen jäsenten keskuudessa vallitsee yhteinen ymmärrys siitä, mikä on tapa toimia joukkueen jäsenenä. Tämä ruokkii hyvää yhteistyötä ja ilmapiiriä ja käänteisesti ehkäisee ongelmia edellä mainituissa.

Yhteisten pelisääntöjen laatiminen on tärkeää niin cheerleadingjoukkueen kuin menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisönkin kannalta. Tutkimustulosten mukaan työelämän pelisäännöt on usein leivottu esimerkiksi tavoitteiden joukkoon. Cheerleadingissa pelisäännöt laaditaan koko joukkuetta osallistaen ja jokaisen sitoutuminen sääntöihin varmistetaan keräämällä yhteiseen sääntöpaperiin jokaisen joukkueen jäsenen ja valmentajan allekirjoitus. Säännöt kulkevat mukana arjessa esimerkiksi seinällä olevan kartongin muodossa, johon on helppo palata aika ajoin.

Aineistossa nousee esiin, että esihenkilöt pitävät yhteisiä pelisääntöjä tärkeinä ja niihin palaaminen ja toteutumisen seuraaminen on osa sääntöjen vaikuttavuutta. Kirjallisten työyhteisön jäsenten toimintaa ohjaavien yhdessä laadittujen pelisääntöjen laatiminen ei ole laajasti työyhteisöjen arkea. Cheerleadingin joukkueen pelisääntöjen sovellus työelämään on työyhteisön pelisääntöjen laatiminen. Näin hyvä työkäyttäytyminen ei ole tulkinnanvaraista vaan yhteisesti määritettyä. Tämä tukee myös erilaisuuden sietämisen taidon kehittymistä, joka nousee tutkimustuloksissa esiin haasteelliseksi koettuna asiana. Cheerleadingin pelisääntöjen työelämäsovellus on kuvattu taulukossa 4.

Cheerleadingin käytäntö	Työelämän sovellus	Tarkoitus ja hyöty
Joukkueen jäsenen toimintaa ohjaavat pelisäännöt / toimintatavat	Työyhteisön jäsenen toimintaa ohjaavat pelisäännöt/toimintatavat	<ul style="list-style-type: none"> – Hyvän työilmapiirin rakentaminen/tukeminen – Selkeä määrittely toivotusta tavasta toimia – Ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisy – Tehokkuus kasvaa, kun toimintaa ohjaa jaettu ymmärrys tavasta toimia

Taulukko 4. Cheerleadingin käytäntöjä

Aineistossa esiin nousseet työelämän hyvät käytännöt:

- työyhteisötaidoista puhutaan arjessa
- työyhteisötaitoja ja toivottua käyttäytymistä kirjattu osaksi pelisääntöjä ja tavoitteita
- esihenkilön esimerkillä johtaminen: myös esihenkilö uskaltaa mokata tai heittäytyä
- vuorovaikutukselle toimivien foorumeiden luominen

Työyhteisötaidot, niin sanotusti joukkueurheilijan tai valmentajan ominaisuudet, on cheerleadingissakin kirjattu osaksi pelisääntöjä, tavoitteita ja esimerkiksi valmentajan käsikirjaa. Vuorovaikutukselle on olemassa monenlaisia foorumeita: valtaosa joukkueista jakaa kuulumisiaan sosiaalisessa mediassa, jossa joukkueiden arkea ja juhlaa pääsee seuraamaan. Joukkueen sisäisesti keskustelua käydään harjoitusten ulkopuolella joukkueelle luodussa keskusteluryhmässä.

6.4 Yksinkertaiset, selkeät tavoitteet ja näkyväksi tekeminen

Tavoitteiden asettaminen, niiden konkretisointi, niistä keskusteleminen yhdessä sekä niiden seuranta eivät ole uusia asioita työelämässä. Asiasta ainakin puhutaan paljon ehkä jopa toteutuvana itsestäänselvyytenä. Työelämässä on kuitenkin tutkitusti noussut esiin, että tavoitteet eivät ole usein ole selviä työntekijöille. Haastatteluissa esihenkilöt kertovat, että tavoitteisiin aidosti sitouttaminen nähdään osan vastaajista toimesta haastavana asiana. Tavoitteet ja ymmärrys tavoitteista ovat kriittisiä valmentavassa johtamisessa. Tavoitteita ei voi saavuttaa, jos ei ole jaettua ymmärrystä tavoitteista.

Cheerleadingissa tavoite on määritettävissä yksiselitteisesti sijalukuna ja lisäksi voidaan asettaa konkreettisia aikataulutettuja taitotavoitteita kaudelle tai ohjelmalle. Tavoite käydään aina läpi keskustellen koko joukkueen kanssa ja siihen palataan säännöllisesti ja arvioidaan sitä, ollaanko oikealla tiellä. Käytössä on kaikkien nähtävillä olevat tavoitetaulukot, joihin on visuaalisesti määritetty matka kohti mitalisijaa. Cheerleadingissa käytössä on usein tarroja, joiden määrä kertoo onnistumisesta. Tarrojen avulla juhlistetaan onnistumisia välitavoitteissa ja tehdään edistyminen näkyväksi konkreettisesti. Kokonaistavoitteet saavuttamista konkretisoi mitali tai pokaali.

Työyhteisön tulisi olla synerginen kokonaisuus, jossa ruokitaan toinen toisen onnistumista. Jos keskitytään vain omaan tekemiseen ja omaan suoriutumiseen, ei se tue toivottavan tuloksen syntyä kokonaisuudessa. Cheerleadingissa on kirkkaana yhteinen tavoite, johon jokaisen tekeminen linkittyy. Jokaisen tulee yksilönä hoitaa oma osuutensa tavoitteen

saavuttamiseksi. Ei riitä, että vain jotkut, esimerkiksi yksi stunttiryhmä, onnistuu, vaan kaikkien joukkueen stunttiryhmien tulee onnistua tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä johtaa toimintaa, jossa kannustetaan ja tuetaan myös muita onnistumaan.

Cheerleading on joukkuelaji, jossa kukaan ei onnistu yksin. Myös työelämässä on tilausta haastatteluiden perusteella minusta meihin –ajatteluun. Keskiössä tulee olla synergisen tiimin rakentaminen. Cheerleadingin sisällä roolituksia on useita erilaisia: osa toimii nousijoina, osa pohjina ja osa takanostajina. Jonkun rooli on olla päävalmentaja, jonkun toisen apuvalmentaja. Kisajoukkueen sisällä osa kuuluu kisakokoonpanoon ja osan tehtävänä on olla haastajia eli varahenkilöitä. Joukkueissa on myös kahdesta kolmeen kapteenia, jotka tukevat valmentajia ja auttavat joukkuettaan luottamusroolissa.

Se, mitä työelämä voi hyödyntää cheerleadingista tavoitteiden saralla on asioiden konkretisointi, tavoitteiden pitäminen yksinkertaisina ja selkeinä sekä huomion kiinnittäminen seurattavien tavoitteiden määrään. Vähemmän on usein enemmän. Excel-raporttien tai muiden vastaavien sijaan tavoitetta sekä matkaa kohti tavoitetta eli seurantaa voi visualisoida luovasti. Tästä esimerkkinä toimii cheerleadingista tuttu tarrataulukko, jossa välitavoitteet on päätavoitteiden ohella tehty näkyviksi ja visualisoitu.

Cheerleadingissa on tyypillistä valita tiiviillä syklillä kuukausittain valmentaja, jonka toiminta on ollut poikkeuksellisen hyvää. Vastaavasti työelämässä onnistuneita esihenkilöitä on tärkeä nostaa esiin. Haastatteluissa tämä ei noussut organisaation käytäntönä esiin. Yleisesti onnistumisten esiin nostamiselle koettiin laajemmin tilausta. Tiiviillä syklillä onnistuneen esihenkilön esiin nostaminen ruokkisi varmasti organisaation esihenkilöityksen korkean laadun toteutumista. Vastaavasti kuin nostetaan valmentajien ja esihenkilöiden onnistumisia, tulee esiin nostaa myös joukkuelaisten ja työyhteisön jäsenten onnistumisia. Sovellus kuukauden esihenkilöstä sekä tarra- ja tavoitetaulukoista on kuvattuna taulukossa 5.

Cheerleadingkäytäntö	Työelämän sovellus	Tarkoitus ja hyöty
Tarra-/tavoitetaulukot	<ul style="list-style-type: none"> – Tavoitteissa “vähemmän on enemmän” -ajattelu, -yksinkertaistaminen, konkretisointi, selkeyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Tavoitteellisuus toiminnassa – Tavoitteiden ymmärrys ja niihin sitoutuminen – Motivoituneisuus työskentelyssä kohti yhteisiä tavoitteita

	<ul style="list-style-type: none"> – Seurattavien tavoitteiden määrittäminen – Tavoitteissa etenemisen visualisointi – Välitavoitteisiin pääsemisestä palkitseminen – Kun kokonaistavoite saavutettu, sen juhlistaminen konkreettisesti 	<ul style="list-style-type: none"> – Yhteisöllisyyden vahvistuminen
Kuukauden valmentajan valinta	Kuukauden esihenkilön valinta	<ul style="list-style-type: none"> – Palkita ansioituneesta ja esimerkillisestä työstä, motivoi, kiittää, kannustaa. – Kuukausitasolla tapahtuva valinta tukee säännönmukaista ja tiivistä onnistumisten esiin nostamista, joka edelleen motivoi ja kannustaa onnistumisiin ja itsensä / toiminnan kehittämiseen

Taulukko 5. Cheerleadingin käytäntöjä

Aineistossa esiin nousseet työelämän hyvät käytännöt:

- yhteisiä tilaisuuksia, joissa käydään läpi tavoitteita ja niissä etenemistä

- palavereista tiedotustilaisuuksien sijaan dialogisia
- ajan tasalla pitäminen ja asioista tiedottaminen etukäteen silloin, kun se on mahdollista
- kiittäminen henkilökohtaisesti tai julkisesti
- työntekijöiden sijoittaminen työtehtäviin vahvuudet ja mielenkiinnonkohteet huomioiden

7 Yhteenveto ja jatkotutkimuskohteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, voiko cheerleadingin oppeja hyödyntää työelämässä ja mikäli voi, niin miten. Aihetta lähestyttiin selvittämällä, mihin esihenkilöt kokevat kaipaavansa välineitä, kun tavoitteena on menestynyt ja hyvinvoiva työyhteisö. Tavoitteena oli myös tunnistaa, onko työelämässä käytössä sellaisia käytäntöjä, jotka ovat jo cheerleadingistakin tuttuja. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen ja toteutustapana toimi esihenkilöiden haastattelut. Haastattelussa esiin nousseita asioita peilattiin opinnäytetyön teoria-perustaan. Sen perusteella rakennettiin johtamisen ja cheerleadingin synteesi ja koottiin yhteen cheerleadingista tuttuja toimintatapoja, joiden sovellukset työelämässä voivat auttaa hyvinvoivan ja tavoitteet saavuttavan työyhteisön rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Esiin nostettiin myös työelämässä toimiviksi todettuja käytäntöjä, jotka nousivat esiin haastatteluissa.

Valmentava johtaminen on 2020-luvun keskeinen ja tutkitusti tehokkaaksi todettu johtamistyyli. Aineiston ja tulosten pohjalta voidaan todeta, että valmentavalla johtamisella ja cheerleadingvalmennuksella on paljon yhtäläisyyksiä. Cheerleadingvalmentajalla ja esihenkilöllä on myös eroavaisuuksia, joista suurin lienee se lähtökohta, että esihenkilö johtaa päivätyökseen ja cheerleadingvalmentaja toimii vapaaehtoisuuspohjalta tai saa työstään pienen vastineen. Sillä ei kuitenkaan ollut merkitystä cheerleadingin oppien hyödynnettävyyden kohdalla suhteessa työelämään.

Keskeisimmät sovellukset cheerleadingista työyhteisöön liittyivät yhteishengen ja luottamuksen rakentamiseen sekä erilaisten asioiden, kuten tavoitteiden, muiden kannustamisen tai yhteisön pelisääntöjen visualisointiin. Joukkuelaisten keskinäiseen luottamukseen perustuvan ja yhteishengen systemaattiseen rakentamiseen nojaavan joukkuelajin käytännöistä voidaan tunnistaa työelämää hyödyttäviä sovelluksia. Tulosten perusteella työelämä voi hyötyä cheerleadingin opeista erityisesti epäonnistumisiin suhtautumisessa, palautteen antamisessa ja muiden kannustamisessa.

Kun kyse on laadullisesta tutkimuksesta, yleistämisestä ei puhuta tilastollisessa merkityksessä. Siitä huolimatta, että tutkimuksessa ei tehdä päätelmiä aineistosta yleistettävyyden näkökulmasta, on olettamuksena se, että tutkimus on hyödynnettävissä myös muihin samankaltaisiin tapauksiin. Hirsijärven ym. (2004, 171) mukaan tutkittaessa yksittäistä tapusta riittävän perusteellisesti saadaan selville, mikä tutkittavassa ilmiössä on merkittävää ja mikä saattaisi toistua myös laajemman, yleisen tason tarkastelussa. Yksittäisessä on myös aina jotain yleistä. Yleistyksiä tulee tehdä aineistosta tehdyistä tulkinnoista, ei suoraan aineistosta. Yleistettävyyden yksi kriteeri tällöin tarkoituksenmukainen aineiston kokoaminen, joka on tutkimuksessa huomioitu.

On todettu, että haastateltavia valittaessa olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että heillä olisi samankaltainen kokemusmaailma, kokemusta ja tietoa tutkimuksen aihepiiristä ja että he olisivat kiinnostuneita myös itse tutkimuksesta ja suhtautuisivat siihen myönteisesti (Eskola & Suoranta 1998, 66). Tämä on toteutunut tutkimuksen osalta.

Cheerleadingiin liittyvää lähdemateriaalia on saatavilla heikosti. Koska tavoitteenani oli saada mahdollisimman laaja ja monipuolinen cheerleadingin teoriaosuus opinnäytetyön aihealueiden ympärille, koin välttämättömänä hyödyntää työssä kokeneiden cheerleadingvalmentajien haastatteluita täydentämään teoriaa suullisena lähdemateriaalina. Kukin haastateltu cheerleadingvalmentaja omaa vuosien kokemuksen lajista paitsi valmentajana myös SM-tason urheilijan roolissa. Lähdemateriaalin niukkuus osaltaan kuvaa sitä, että cheerleading jatkotutkimuskohteena on vähäisesti tunnettu.

Relevantti jatkotutkimuskohde on selvittää, miten cheerleadingista johdetut sovellukset käytännössä toimivat työelämässä esimerkiksi toimintatutkimuksena. Lisäksi yhtenä jatkotutkimusaiheena nostan esiin sen tutkimisen, mitä cheerleading voisi oppia työelämästä. Työelämässä on tunnistettavissa useita vakiintuneita ja toimiviksi todettuja käytänteitä ja työkaluja, jotka voisivat olla hyödynnettävissä cheerleadingiin tai yleisesti joukkueurheiluun. Cheerleadingia ja työyhteisöjä yhdistävät lopulta hyvin samanlaiset lainalaisuudet kuten osana yhteisöä toimiminen, yhteisön ilmapiirin ja luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen, tavoitteet ja niiden saavuttamiseen liittyvät aika- tai tulospaineet ja hyvän johtamisen merkitys osana hyvinvoivaa ja tavoitteet saavuttavaa tiimiä. Tulokset osoittavat, että tällä Suomessa suhteellisen uudella, mutta sitäkin suurempaa suomalaisten kotiin tuomaa kansainvälistä menestystä saavuttaneella lajilla on paljon käytäntöjä, joiden myötä on jo cheerleadingissa onnistuttu rakentamaan menestyviä ja hyvinvoivia joukkueita.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies. Talentum.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Aldama, M. 2022. Full Out. Piatkus.

Appelsin, U. & Wahlroos, M. 2021. Näin tehdään ihme - mitä jokaisen tulisi oppia cheerleadingin maailmanmestarilta. WSOY.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strateginen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro.

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. & Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus: henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopisto. Viitattu 28.3.2022. Saatavissa https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/johtaminen_ja_tuottavuus_-_tutkimusraportti_aura_eskelinen_ahonen_kuosmanen.pdf

Cheer Sport Sharks. 2019. Cheerleaders Make Awesome Employees! Cheersportsharks.fi. Viitattu 11.4.2022. Saatavissa https://www.cheersportsharks.com/index.php/about-cheer-sport-sharks/our-blog/265-cheerleaders-make-awesome-employees?fbclid=IwAR1JGTstb8yQGtK6xPli_o92QY3rBGtP95-L58yobhxZ9USV307D-yPKp2g

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. (2018). Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Viitattu 7.4.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160253/Kohti_jaettua_ymm%c3%a4rryst%c3%a4_ty%c3%b6n_tulevaisuudesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Elinkeinoelämän valtuuskunta. 2019. Työn merkitys suomalaisille: raha, yhteiskunnallinen velvollisuus, itsensä kehittäminen ja yhteisöllisyys. Viitattu 22.4.2022. Saatavissa <https://www.eva.fi/blog/2019/11/18/tyon-merkitys-suomalaisille-raha-yhteiskunnallinen-velvollisuus-itsensa-kehittaminen-ja-yhteisollisyys/#:~:text=Ty%C3%B6n%20merkityksist%C3%A4%20suomalaisille%20t%C3%A4rkein%20on,selvi%C3%A4%20EVAn%20Arvo%2D%20ja%20asennetutkimuksesta.>

Eläketurvakeskus. 2021. Suomen työeläkkeen saajat (SVT). Viitattu 17.2.2022. Saatavissa <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/tyoelakkeensaajat/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla: käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. Helsinki: Kauppakamari.

Juhila, K. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Tietoarkisto. Viitattu 22.4.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen: tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus.

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

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kelloway, E. K., Nielsen, K. & Dimoff, J. K. 2017. Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being. Wiley-Blackwell. Viitattu 28.3.2022.

Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonen, J. 2021. Covid-19, luottamus ja digitalisaatio. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Turun yliopisto. Viitattu 12.3.2022. Saatavissa <https://www.utu.fi/sites/default/files/media/TCLS/Tutkimusraportti2021.%20Covid-19%20luottamus%20ja%20digitalisaatio.%20Tutkimus%20et%C3%A4ty%C3%B6st%C3%A4%20ja%20sen%20j%C3%A4rjestymisest%C3%A4%20Suomessa%20kev%C3%A4ll%C3%A4%20ja%20syksyll%C3%A4%202020..pdf>

Laine, P. (2013). Työhyvinvoinnin kehittäminen. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden väitöskirja. Viitattu 7.4.2022. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

LCS Panthers. 2021. Valmentajaksi? Viitattu 4.4.2022. Saatavissa <http://lcspanthers.fi/2021/12/22/valmentajaksi/>

Manka, M. L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai –pahoinvoinnin lähde? Aalto University. Viitattu 24.3.2022. Saatavissa <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/107274/isbn9789526403595.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mieli Suomen mielenterveys ry. 2021. Tilastotietoa mielenterveydestä. Viitattu 17.2.2022. Saatavissa <https://mieli.fi/yhteiskunta/mielenterveys-suomessa/tilastotietoa-mielenterveydesta/>

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto - oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat. Viitattu 20.4.2022. Saatavissa <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>

Neilimo, K. 2012. Hyvän johtamisen lähteillä. Tampere University Press. 67-76. Viitattu 21.4.2022. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66356/hyvan_johtamisen_lahteilla_2012.pdf?sequence=1

Nielsen, K., & Taris, T. W. 2019. Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology—and some ways forward. *Work & Stress*, 33(2), 107-118. Viitattu 7.4.2022.

Niven, P. & Lamorte, B. 2016. Objectives and Key Results. John Wiley & Sons, Incorporated. Hoboken.

Närväinen, J. 2020. Laaja tutkimus selvitti, onko sisu työelämässä voimavara vai kompastuskivi. VTT. Viitattu 14.4.2022. Saatavissa <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/laaja-tutkimus-selvitti-onko-sisu-tyoelamassa-voimavara-vai-kompastuskivi>

Portaankorva, M. L. 2021. Työnohjaus tutuksi. Lääkärilehti. Viitattu 21.4.2022. Saatavissa <https://www.laakarilehti.fi/tyossa/tyonohjaus-tutuksi?public=067966e8c6b7cd3e1f2c1cb9cf4acc2f>

Saarikoski, S. 2015. Dettmann ja johtamisen taito. WSOY.

Saarinen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Viitattu 8.2.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Salminen, J. 2022. Cheerleadingvalmentaja. LCS Panthers. Haastattelu 12.4.2022.

Sarkkinen, M. 2019. Luottamus mahdollistaa yhteistyön - uuden esihenkilön kannattaa olla tarkkana. Työterveyslaitos. Viitattu 21.4.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamus-mahdollistaa-yhteistyon-uuden-esimiehen-kannattaa-olla-tarkkana>

Seeck, H. 2015. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus.

Soininen, M. 2019. Näin Suomesta tuli cheerleadingin mahtimaa - yhdellä vaihto-oppilasvuodella merkittävä rooli menestystarinassa. Iltä-Sanomat. Viitattu 11.4.2022. Saatavissa [https://www.is.fi/muutlajit/art-](https://www.is.fi/muutlajit/art-2000006101759.html?fbclid=IwAR03faxS1wcTl4pvgYCvxMh1463sJf11-0e2BjTm49Fo2RaBkL7Gu8mA974)

2000006101759.html?fbclid=IwAR03faxS1wcTl4pvgYCvxMh1463sJf11-0e2BjTm49Fo2RaBkL7Gu8mA974

Summanen, A. 2019. Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia. Kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen? Jyväskylän yliopisto. Viitattu 7.4.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7814-3>

Suomen Cheerleadingliitto. 2022a. Cheerleading. Viitattu 17.2.2022. Saatavissa <https://scl.fi/liitto/cheerleading/>

Suomen Cheerleadingliitto. 2020. Cheerleadingin harrastajamäärä Suomessa jo yli 15 000. Viitattu 16.4.2022. Saatavissa <https://scl.fi/blog/2020/05/27/cheerleadingin-harrastajamaara-suomessa-jo-yli-15-000/>

Suomen Cheerleadingliitto. 2022b. Huippu-urheilu. Viitattu 21.2.2022. Saatavissa <https://scl.fi/maajoukkueitoiminta/naisten-cheermaajoukkue/>

Suomen Cheerleadingliitto. 2021. Huippu-urheilutilastot. Viitattu 21.2.2022. Saatavissa <https://scl.fi/wp-content/uploads/2022/01/MM-mitalitaulukko-2009-2021.pdf>

Suomen Cheerleadingliitto. 2022c. Jäsenseurat. Viitattu 16.3.2022. Saatavissa <https://scl.fi/seuratoiminta/jasenseurat/>

Tieteen termipankki. 2022. Nimitys: vertaisoppiminen. Tieteentermipankki.fi. Viitattu 18.4.2022. Saatavissa <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:vertaisoppiminen>

TTK. 2017. Luottamus ja vuorovaikutus. Viitattu 21.4.2022. Saatavissa https://ttk.fi/files/5244/Luottamuksen_merkitys_tyoyhteisossa_TTK_Kari_Laine_WGH_20170309.pdf

Työeläkeyhtiö Varma. 2022. Jakso 3: Seuraa johtajaa. Raakaa puhetta yrittäjyydestä - podcats. Viitattu 16.3.2022. Saatavissa <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/podcastit/2022-q2/raakaa-puhetta-yrittajyydesta-jakso-3-seuraa-johtajaa/>

Työterveyslaitos a. Resilientti organisaatio. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>

Työterveyslaitos b. Työkyvyn varhainen tuki. Viitattu 19.4.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen->

tuki?fbclid=IwAR3_2UWAaaxvUlcZdV5LmufjCf6CGXhU3uCdUIV92nd_EObCo97caXladQ
Y

Työturvallisuuskeskus. 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Nykypaino Oy.
Viitattu 19.4.2022. Saatavissa
https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ja_varhainen_tuki_pdf.pdf?fbclid=IwAR05uNPBpp07mWPgaMh1dsp1BSG0IQ0VKaEgosj7MqTa4WsKRK_ntcp_daY

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Viitattu 23.3.2022. Saatavissa <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63708>

Valkama, H. 2020. Tieteentekijät tutkivat, onko suomalaisesta sisusta hyötyä: Selvisi, että on olemassa hyvää ja huonoa sisua, jotka koostuvat pienistä ominaisuuksista. Yle. Viitattu 14.4.2022. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-11213278>

Valmentaja. 2022. Anonyymi kokenut cheerleadingvalmentaja. Haastattelu 18.4.2022.

Vervici. 2022. Viitattu 19.4.2022. Saatavissa: <https://vervici.fi>

Westerlund, E. & Tuppurainen, M. 2019. Erkka - elämän peliä. Fitra.

Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. Työn tuuli 1/2021. Viitattu 11.4.2022. Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf#page=29

Yliniemi, K. 2022. Cheerleading ei ole enää suomalaisen huippu-urheilun outolintu - "Me suomalaiset osaamme kasata paljon ihmisiä päällekkäin". Helsingin Sanomat. Viitattu 16.4.2022. Saatavissa https://www.hs.fi/urheilu/art-2000008755160.html?share=39111c6d9946a6b89262becd07062dbd&fbclid=IwAR0oiCNpLqiabSxnRv0cMnJA3qdCBQOI24tWCOxYiGg_KMXo5-URMW4ZR9k

Liite 1. Haastattelurunko

Perustiedot

- Minkä toimialan yrityksessä työskentelet?
- Kuinka monen henkilön esihenkilönä toimit?
- Kuinka kauan olet toiminut esihenkilötehtävissä?

Esihenkilötyö

- Mikä on mielestäsi nykypäivänä esihenkilön tehtävä?
- Mitkä ovat mielestäsi esihenkilön tehtävän menestyksekkään hoitamisen edellytyksiä?
 - Organisaation toiminta (puitteet)
 - Esihenkilön oma toiminta (ominaisuudet)
- Miten näkemyksesi ja kokemuksesi mukaan rakennetaan luottamusta työyhteisössä? Kerro konkreettisin esimerkein.
- Miten näkemyksesi ja kokemuksesi mukaan rakennetaan yhteishenkeä työyhteisössä? Kerro konkreettisin esimerkein.
- Miten näkemyksesi ja kokemuksesi mukaan työyhteisöä sitoutetaan yhteisiin tavoitteisiin? Kerro konkreettisin esimerkein, miten esihenkilönä arjessa valmennat henkilöstöä saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet?
- Mitkä asiat ovat mielestäsi työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisen keinoja konkreettisella tasolla?
- Mitkä ovat mielestäsi nykypäivän tärkeimpiä työyhteisötaitoja, kun tavoitteena on menestynyt ja hyvinvoiva työyhteisö? Miten ko. taitojen kehittymistä voidaan tukea työyhteisössä?
- Millaisia vastoinkäymisiä/haasteita kohtaat tyypillisesti esihenkilötyössä? Miten pyrit ratkomaan tilanteita?
- Mitä sellaisia tietoja/taitoja kaipaisit itsellesi esihenkilön roolissa, joita mielestäsi sinulla ei vielä ole?
- Cheerleadingin käytäntöjen esittely: näetkö, että näistä voisi soveltaen olla hyötyä työelämässä? Jos kyllä, niin miten?

- Tsemppirinki
- Yhteiset pelisäännöt
- Tarrataulukot