



# Osaamiskartoitus

## Case Vantaan Voimisteluseura

Sari Väinölä

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2015



<b>Tekijä(t)</b> Sari Väinölä	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden ko	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Osaamiskartoitus case Vantaan Voimisteluseura	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 35+25
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä osaamiskartoitus Vantaan Voimisteluseuralle. Ensin selvitettiin haastattelulla joukkuevoimisteluvallmentajien osaamiskriteerit ja kyselyn avulla valmentajien tämän hetken osaamisen taso. Koko opinnäytetyö tehtiin kevään 2015 aikana.</p> <p>Empiria-osuudessa käydään läpi osaamiskartoitukseen olennaisesti liittyviä asioita, kuten osaamista, osaamisen kehittämistä ja johtamista, sekä yksilön että tiimin kesken. Toisessa osiossa keskitytään hiljaiseen tietoon, vuorovaikutukseen ja viestintään sekä valmentavaan johtajuuteen.</p> <p>Kyselyssä käytettiin sekä avoimia kysymyksiä, että valmentajien osaamisprofiiliin pohjautuvaa kyselyä, jossa vastausvaihtoehdot olivat ei osaamista -osaa opettaa muita -skaalalla. Kyselyyn vastauksia tuli vähän, mutta laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä, määrä oli riittävä. Osaamiskartoituksen kannalta määrä oli vähäinen, mutta pohdintaan tuli asiaa muun muassa yhteishengen nostatuksesta, joka vaikuttaa innostukseen.</p> <p>Kokonaisuutena opinnäytetyö on Vantaan Voimisteluseuralle hyvä päänavaus systemaattiseen osaamisen kehittämisen aloitukseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Osaamiskartoitus, osaaminen, hiljainen tieto, valmentava johtaminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	1
1.2	Tutkimustapa ja opinnäytetyön rakenne .....	2
1.3	Käsitteet.....	2
2	Osaaminen ja organisaatio.....	5
2.1	Osaaminen .....	5
2.1.1	Yksilön osaaminen .....	6
2.1.2	Tiimin osaaminen .....	8
2.2	Osaamisen kehittäminen.....	9
2.3	Osaamisen johtaminen .....	11
3	Osaamiskartoitus ja osaamisvajeen täyttö.....	13
3.1	Hiljainen tieto .....	14
3.2	Vuorovaikutus ja viestintä .....	17
3.3	Valmentava johtajuus ja me-henki.....	20
4	Vantaan Voimisteluseuran osaamiskartoitus .....	25
4.1	Lähtötilanne .....	25
4.2	Tutkimustulokset .....	28
4.3	Yhteenveto.....	30
5	Pohdinta.....	31
5.1	Kehittämisen- ja jatkotutkimus ehdotukset .....	32
5.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	33
	Lähteet .....	34
	Liitteet.....	36
	Liite 1. Osaamiskartoituskysely .....	36
	Liite 2. Suomen voimisteluliiton valmennustoiminnan profiili.....	41
	Liite 3. Vastaaja 1.....	53
	Liite 4. Vastaaja 2.....	55
	Liite 5. Vastaaja 3.....	57
	Liite 6. Vastaaja 4.....	59

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on Vantaan Voimisteluseuran joukkuevoimistelun valmentajien osaamiskartoitus. Vantaan Voimisteluseura on yksi Suomen huippuseuroista ja tullaan parhaaksi voimisteluseuraksi Suomessa, he tarvitsevat tietoa valmentajien perus- ja erityisosaamisesta. Haastattelun aikana selvisi, että toiminnanjohtaja Laura Nihti pitää tulevaisuuden kilpailuvalttina nimenomaan valmentajien oman osaamisen tunnistamista ja itsetuntemusta ja siltä pohjalta opinnäytetyötä on lähdetty tekemään.

Vuonna 1976 perustettu Vantaan Voimisteluseura, myöhemmin VVS, on voimistelun ja tanssin suurseura. Jäseniä seuralla on 1500 ja se kuuluu lajiliitto Svolin suurimpiin jäsenseuroihin. VVS tarjoaa monipuolisesti läpi koko elämänkaaren harrastus- ja kilpailuelämyksiä kolmessa toimintasiivessä: voimistelussa, tanssissa ja harrasteliikunnassa. Seura on joukkuevoimistelussa kansainvälisellä huipulla. Aktiivisena tapahtumanjärjestäjänä alueellaan seura toimii aktiivien kohtauspaikkana. Seuran toiminnan johtoajatuksena on: ”Liikutamme laadukkaasti hyvällä mielellä”. Toiminnallaan seura pyrkii edistämään hyvää mieltä, liikunnan iloa laadukkaasti ja esteettisen kilpaurheilun elämyksiä. (VVS, 2015)

Seuran arvoihin kuuluvat avoimuus, yhteenkuuluvuus, kehittyminen ja kannustaminen. Seuran strategiaan tavoitteisiin kuuluu muun muassa seuran tunnettuuden lisääminen voimistelu- ja tanssiseurana ja nykyisen jäsenkunnan pitäminen mukana niin sanotusti ”vauvasta vaariin”. Seuran toiminnan kehittäminen kokonaisuutena ja yhteistyön lisääminen eri osa-alueiden kesken, sekä jäsenkunnan ikä- ja sukupuolijakauman tasapainottaminen kuuluvat myös olennaisena osana tavoitteisiin. Yksi tärkeimmistä tavoitteista on laadukkaan ja pitkäjänteisen toiminnan varmistaminen ja edistäminen kaikilla valituilla alueilla tasapuolisesti, joihin kuuluvat voimistelu, tanssi, aikuisliikunta ja lasten liikunta. (VVS, 2015)

## 1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuskysymyksenä on:

- Mikä on Vantaan Voimisteluseuran joukkuevoimistelijien osaamisen taso?

Alakysymyksiä:

- Miten osaamisen taso määritellään?
- Millaisia osaamisen tason eroja jv-valmentajilla on?
- Jos osaamisessa on aukkoja, miten ne voidaan korjata?

Tutkimustyön tavoitteena on saada vastaukset jokaiselta joukkuevoimisteluvälmentäjältä, jotta osaamisvajetta voidaan pohtia realistisesti ja toimenpiteitä ehdottaa.

## 1.2 Tutkimustapa ja opinnäytetyön rakenne

Tutkimustapana on kvalitatiivinen tutkimus, koska joukkuevoimistelun välmentäjiä on suhteellisen vähän, vain 22. Jokaisen välmentäjän mielipide ja osaaminen vaikuttavat lisäksi merkittävästi tutkimuksen lopputulokseen. Haaga-Helian raportointiohjeiden (2014, 15–16) mukaan yleisnimi laadullinen tutkimus pitää sisällään erilaisia tutkimusmenetelmiä ja lähestymistapoja, joissa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan tapahtumia, sekä vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja miten.

Opinnäytetyön rakenne on perinteinen. Alussa on johdanto, jossa kerrotaan tutkimusongelma, tavoitteet ja tutkimustapa. Johdannossa käydään läpi myös keskeisimmät käsitteet, jotka liittyvät olennaisesti osaamiskartoitukseen, mutta niihin ei erikseen syvennyttä työssä.

Teoriaosuudessa syvennetään käsitteiden sisältöä ja osaamiskartoitusta kirjallisuudessa. Teoriaosuudessa paneudutaan niihin osaamisvajetta korjaaviin toimenpiteisiin, jotka voisivat sopia juuri Vantaan Voimisteluseuralle. Tässä osiossa ei kuitenkaan vielä kommentoida mitä toimenpiteitä valitaan esitettäväksi organisaatiolle.

Teoriaosuuden jälkeen on empiirinen osuus, jossa kerrotaan lisää Vantaan Voimisteluseurasta organisaationa, kuinka osaamiskartoitukseen päädyttiin ja miten kysymykset muotoutuivat osaamiskartoituskyselyä varten. Empiirisessä osuudessa on myös yhteenveto kyselyn tuloksista.

Viimeisessä osuudessa pohditaan kyselyn tuloksia tarkemmin ja mietitään onko osaamisvajetta havaittavissa. Jos osaamisvajetta on, ehdotetaan organisaatiolle sopivaa vaihtoehtoa tai vaihtoehtoja toimenpiteiksi. Lähteet ja liitteet löytyvät työn lopusta.

## 1.3 Käsitteet

*Organisaatio* on työyhteisö, paikka, jossa ihmisiä työskentelee yhdessä. Yritysten ja tai julkishallinnollisen yhteisön johtamisessa ei ole nykyään suurta eroa, joten organisaatio voi olla kumpi vain. *Organisaatiokulttuuri* on paketti perusoletuksia, arvoja ja käyttäytymistapoja, jotka ovat kehittyneet tietyn ydinryhmän oppiessa toimimaan tehokkaasti sisäisesti ja ulkoisesti. (Sydänmaanlakka, 2012, 172–173)

*Strategia* on organisaation vision toteuttamiseen kehitetty toimintamalli (Tuomi, Sumkin, 2012, 14) ja *visio* kuvaa tietyllä ajanjaksolla asetettujen tavoitteiden tahtotilan organisaatiossa. Johtamisprosessin perusta luodaan visiolla ja tavoitteilla. (Sydänmaanlakka, 2012, 179) Strategian avulla toimintaa suunnataan tulevaisuuteen ja luodaan perusta organisaation ainutlaatuiselle yhteiselle osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämistä ohjaa strategia ja osaaminen mahdollistaa strategian uudistamisen. (Tuomi, Sumkin, 2012, 14)

Yksilön toimintaa, kun hän hankkii tietoja, taitoja, kokemuksia, kontakteja ja asenteita, jotka aiheuttavat muutoksen hänen toiminnassaan, kutsutaan *oppimiseksi* (Sydänmaanlakka, 2012, 172). Ilman oppimista ei ole osaamista ja sitä tärkeämpää on oppiminen, mitä nopeammin osaaminen vanhenee (Ojala, 2008, 65).

*Oppiva organisaatio* tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistaa osaamistaan ja hyödyntää sitä (Viitala, 2013, 171). Ojala (2008, 78–80) summaa, että oppiva organisaatio on tavoite menestyvälle yritykselle, joka haluaa pysyä menestyvänä. Yritys voi olla menestyvä tällä hetkellä, mutta oppiva organisaatio menestyy ensi viikollakin. Kauhasen (2012) mukaan oppivan organisaation keskeisiin tekijöihin kuuluvat muun muassa tiimityö ja tiimissä oppiminen, järjestelmällinen ajattelutapa, vapaa tiedonkulku, jatkuva työtapojen ja prosessien kehittäminen ja oppimista tukeva organisaatiokulttuuri. Oppiva organisaatio ei välttämättä uusiudu, vaikka yksilöt oppisivatkin hyvin. Opetut asiat ja kokemukset liitetään yhteen, opittua arvioidaan ja muutetaan malliksi, kunnes ollaan valmiita kokeilemaan tai soveltamaan mallia käytännössä, uudessa tilanteessa.

Koska organisaation toiminta tulevaisuudessa pohjautuu strategiaan, määritellään strategiaprosessin aikana myös osaaminen, jota organisaation pitää kehittää. Organisaation osaamisen kehittäminen vaatii aktiivista ja määrätietoista johtamista. Osaamisen kokonaisuus kehittyy yksilön osaamisen kehittyessä, jalostuu ryhmän osaamiseksi ja viimein *organisaation osaamiseksi*. (Sumkin, Tuomi, 2012, 13–14, 51)

*Mentorointi* on kahden henkilön välinen vuorovaikutusprosessi, joka perustuu vapaaehtoisuuteen ja tasa-arvoisuuteen. *Mentorina* toimii jollakin alueella ohjattavaa kokeneempi, osaava ja arvostettu henkilö. Mentorin tehtävänä on antaa taustatukea vähemmän kokeneelle henkilölle hänen urakehityksessään. Mentorin tehtävä ei ole antaa valmiita toimintamalleja, vaan jakaa omaa osaamistaan ja auttaa ohjattavaa löytämään itselleen parhaiten sopivat ratkaisut. (Hätönen, 2011, 88)

*Osaamisvaje* on yhtä kuin olemassa olevan osaamisen ja tarvittavan osaamisen välinen ero. Osaamiskartoituksen tuloksena nähdään tavoitteeseen verrattaessa osaamisvajeet. (Ojala, 2008, 346)

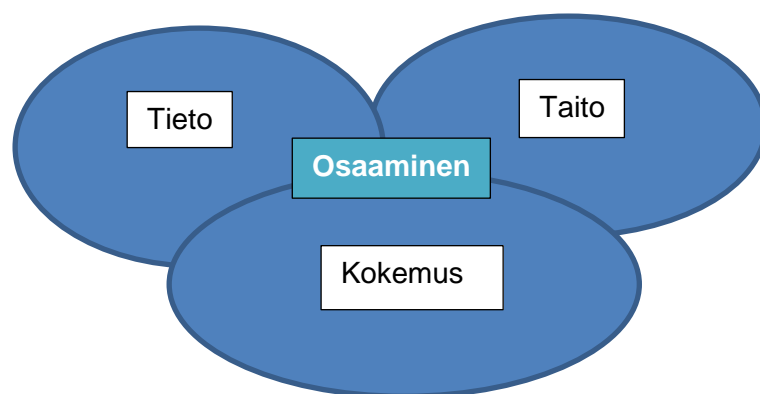
## 2 Osaaminen ja organisaatio

Organisaation tavoitteena yleensä ajatellaan olevan budjetin tekeminen ja siinä pysyminen, mielellään asetetun summan alittaminen. Toimiva ja menestyvä organisaatio on kuitenkin enemmän kuin talouslukunsa. Kestävästi menestyvän organisaation tunnistaa yleensä osaavasta henkilöstöstä ja henkilöstön vähäisestä vaihtuvuudesta. Kun henkilöstön osaamista tuetaan ja osaamisen kehittämiseen kannustetaan, henkilöstöllä on tunne, että heidän panostaan arvostetaan. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin siihen, mitä on osaaminen ja kuinka organisaatio voi siihen vaikuttaa.

### 2.1 Osaaminen

*Osaaminen* voidaan ytimekkäästi määrittää erityiseksi taidoksi tai tiedoksi, joka tulee esiin ja sovelletaan käytäntöön eri tilanteisiin sopivalla tavalla. Kuviossa 1 tämä osaamisen kokonaisuus on havainnollistettu. Työssä osaaminen on yhtä kuin työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinta ja niiden soveltaminen käytännön työtehtäviin. (Virtainlahti, 2009, 23) Otalan (2008, 47) mukaan osaaminen tarkoittaa henkilön kykyä ratkaista ongelmia, suoriutua työstään sekä parantaa ja kehittää työtään

Sosiaalinen vuorovaikutus, epävarmuuden sietäminen, muutoshalukkuus ja joustavuus korostuvat osaamisessa, joka on myös tekemisen hallintaa, ei vain tietämistä. Tämän hetken työelämä vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja arvioinnissa ovat mukana niin henkilö itse, kuin joskus ulkopuolinen arvioija, kuten esimies. Osa osaamisesta vanhenee nopeasti ja uutta osaamista on hankittava tilalle, koulutuksella tai kokemuksen tuloksena. Osaamista voidaan havainnoida sekä yhteisöllisenä osaamisena tai yksilötasolla. (Virtainlahti, 2009, 26)

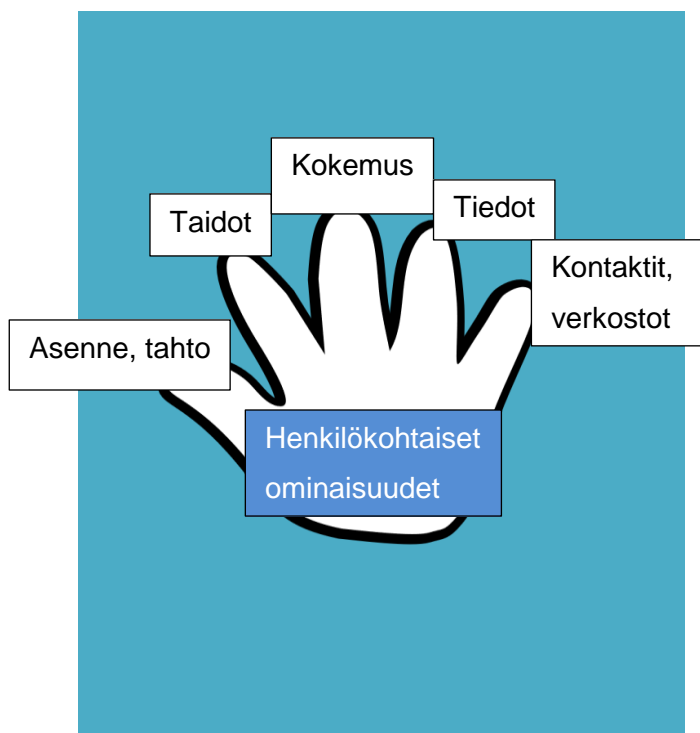


Kuvio 1 Osaamisen kokonaisuus (Sumkin, Tuomi, 2012, 27)



Monesti ihmiset vähättelevät osaamistaan ja kokevat, että kuka tahansa voisi ottaa heidän tehtävänsä ja hoitaa sen vaikeuksista. Ongelmana yleensä on se, että ihmiset eivät tunnista osaamistaan ja siten eivät osaa sitä myöskään arvostaa. Ammatillisen itsetunnon kannalta onkin tärkeää avata omaa työtä ja osaamisia, sekä tuoda hiljaista tietämystä esille ja avata sitä. Osaamisen esilletuonti ja avaaminen on ennen kaikkea esimiehen, mutta jokaisen tiedon haltijan vastuulla. Toisinaan oman osaamisen arvostus saattaa olla korostunut liiaksi. Tällöin käsitys omasta osaamisesta saattaa olla virheellinen ja tulee otettua liian suuria haasteita, joita ei pystykään hoitamaan. Silloin on taito huomata olevansa kovan paikan edessä ja kunnioitettavaa on kertoa siitä eteenpäin esimiehilleen, jotta tilanne pystytään korjaamaan, ennen kuin vahinkoa organisaatiolle ehtii tapahtumaan. Joskus oman osaamisen liiallisessa korostamisessa voi käydä niin, että henkilö palaa loppuun, koska pyrkii tekemään kaiken itse, eikä hyödynnetä toisten osaamista. Kun oman osaamisen arvostus on kohdallaan, pystyy tarkastelemaan myös muiden osaamista. Osaamista avaa työn tekeminen, siitä kertominen ja sen seuraaminen. Työtehtävien kirjaaminen ylös tuo ne myös muiden työyhteisön jäsenten ulottuville ja arvioitaviksi. (Virtainlahti, 2009, 82)

### 2.1.1 Yksilön osaaminen

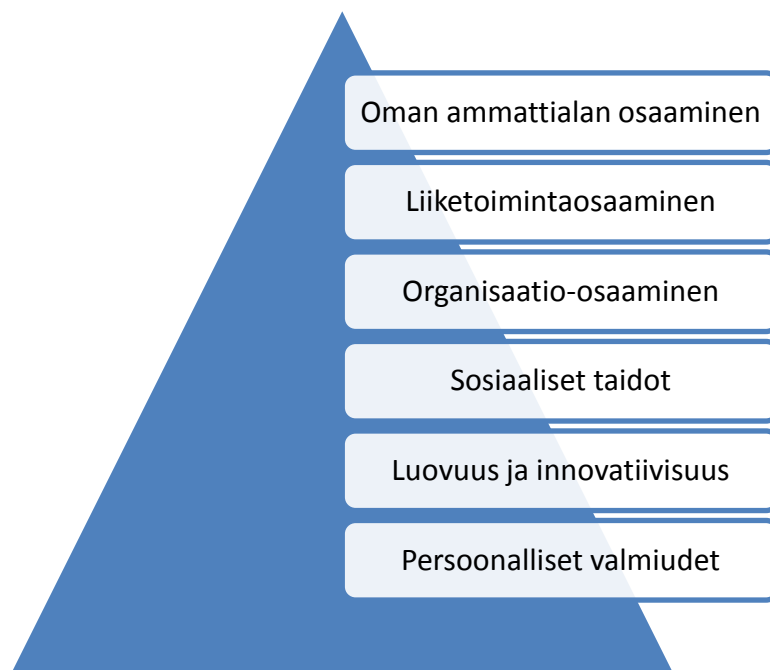


Kuva 1. Yksilön osaaminen (Ojala, 2008, 51)

Kuva 1 havainnollistaa, että yksilön osaaminen muodostuu henkilökohtaisista ominaisuuksista: asenteesta, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista sekä tietenkin tiedoista ja taidoista. Tiedot ja taidot hankitaan koulutuksen ja opiskelun kautta, lukemalla ja tekemällä. Kokemusta karttuu tekemällä, mutta osaksi myös hiljaisena tietona. Kuinka sama

koulutus ja osaaminen painottuvat ja ilmenevät erilaisilla ihmisillä, riippuu ihmisen henkilökohtaisista ominaisuuksista. (Ojala, 2008, 50–51) Kontaktit, kuten erilaiset työhön liittyvät verkostot, lisäävät oman alan tuntemusta ja oman työtehtävän osaamista (Virtainlahti, 2009 25). Persoonallisuus ja asenteet ovat hyvin tärkeitä tekijöitä, kun jatkuvaa sopeutumista odotetaan uusiin tilanteisiin jokaiselta. Motiivit ja tunneäly kuuluvat myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tunneäly vaikuttaa siihen, miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja toistemme kanssa ja siihen kuuluu myös kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, mahdollisuuksien näkeminen ja niiden hyödyntämisen ymmärtäminen. (Ojala, 2008, 50–51)

Osaamispyramidin huipulta löytyvät asiat liittyvät työtehtäviin kuviossa 2, jonka ajatuksena on, että mitä lähempänä pyramidin pohjaa ollaan, sitä lähempänä ollaan yksilön persoonallisia piirteitä. Sosiaaliset taidot ovat tärkeitä työelämässä. Empatian ja tunneosaamisen lisäksi luovuus ja innovatiivisuus, sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot luovat osaamisen kokonaisuuden. Tärkeä taito on myös osaltaan elämänhallinta. Vapaa-ajan ja työn ollessa tasapainossa, mieli ja keho jaksavat paremmin ja sitä kautta ihminen voi kokonaisvaltaisesti hyvin. Hyvinvoiva henkilöstö puolestaan takaa menestyvän liiketoiminnan. (Virtainlahti, 2009, 26–28)



Kuvio 2. Osaamispyramidi (Viitala 2006, teoksessa Virtainlahti, 2009, 27)

Substanssiosaaminen on yhtä kuin ammattimainen toiminta. Työyhteisössä pelkästään tällä taidolla ei kuitenkaan pärjää, vaan lisäksi tulee olla erilaista liiketoiminta- ja organisaatio-osaamista, jotta työn sisältöön liittyvä osaaminen voidaan liittää muiden ihmisten osaamiseen ja muuhun organisaation toimintaan. (Virtainlahti, 2009, 27) Muiden sub-

stanssiosaamisen hyödyntäminen on nykypäivän ammattilaisen työtä. Silloin voidaan puhua laaja-alaisesta osaamisesta organisaatiossa, kun erilaiset osaamisalueet täydentävät toisiaan. Näkökulmia on yhtä monta kuin osajaa, mutta kaikki täydentävät omalta osaltaan kokonaisuutta asioiden edistämiseksi. (Mönkkönen, Roos, 2010, 206)

Vuorovaikutusosaaminen käsittää kaikki taidot liittyen suhteiden luomiseen ja kommunikointiin. Tähän liittyy olennaisesti johtajan taito saada ihmiset innostumaan kehittämään työtään ja yhteistoiminnan lisääminen muiden kanssa. Vuorovaikutusosaamisessa vaikeinta on vuorovaikutustilanteiden vaihtuvuus ja ennakkoinnin vaikeus. Kiehtovaksi vuorovaikutuksen kehittämisen tekee juuri se, että koskaan ei voi ennustaa, milloin ihmisten välillä tapahtuu jotain merkittävää. Jotta uusien ideoiden tuottaminen ja työn mielekkyys olisivat mahdollisia, tulee tuo epämääräisyys työyhteisöjen kehittämisessä vain sietää. Keskinäinen luottamus ja toisen arvostaminen ovat avainasemassa, kun puhutaan oman osaamattomuuden tunnustamisesta tai tehdyistä virheistä. Näissä tilanteissa on hyvä miettiä, miten itse toimii tällaisella hetkellä, kun joku tunnustaa osaamisvajeensa. Työyhteisössä, jossa ei tarvitse päteä, voidaan yhteistyössä astua osaamattomuuden alueille löytämään uutta ja arvostetaan kaikkien osaamista. (Mönkkönen, Roos, 2010, 209-211)

### **2.1.2 Tiimin osaaminen**

Yksilöiden erillinen osaaminen ei voita ryhmässä tai tiimeissä tuotettua osaamista. Yksin toimiessa ei pysty välttämättä tuottamaan samalla tavalla ajatuksia ja toimintamalleja kuin yhteistyössä ryhmän kanssa. Ryhmässä tai parin kanssa voi kehittää, jakaa ja luoda ajatuksia, joiden taustalla on ideoita, jotka voidaan hylätä tai jatkojalostaa. Toimintamallien organisaatiossa tulisi mukautua ja muuttua vision ja tavoitteiden suuntaisesti, kuten nykyisen käsityksen mukaan myös organisaation rakenteidenkin strategian mukaisesti. (Sumkin, Tuomi, 2012, 51) Monimutkaiset toimintaympäristöt tekevät tiimien johtamisesta enemmän sopeuttamista muuttuviin tilanteisiin kuin panostamista ennustettavuuden lisäämiseen (Sydänmaanlakka, 2014).

Olennaista tiimissä ovat halukkuus itsensä jatkuvaan kehittämiseen, osaamisen täydennettävyyden ja yhteisvastuu tuloksista sekä tavoitteisiin sitoutuminen. Tiimissä yksilöt ovat riippuvaisia toisistaan ja toistensa tekemisistä ja vastuu yhdessä onnistumisesta on merkittävä. Huipputiimissä jokainen tiimin jäsen on sitoutunut henkilökohtaiseen oppimiseen ja kasvuun. Tiimiksi ryhmä yksilöitä tekee erityisesti yhteinen tavoite, jota yhdessä ryhdytään tavoittelemaan hyödyntämällä eri jäsenten vahvuuksia ja osaamista. Tiimin rakentaminen tulee olla tavoitteellista ja toiminnan tiimissä tavoitteenmukaista, koska muutoin voi kadota yhteinen näkemys siitä, miksi työtä tehdään. Tiiviissä yhteisössä eivät kaikki vält-

tämättä edes pidä toisistaan, mutta ovat valmiita unohtamaan asian saavuttaakseen yhteisen tavoitteensa. (Ristikangas, Grünbaum, 2014) Esimiehen tehtäväksi jää tiimin yksilöiden tukeminen, jotta energiaa saadaan välittymään tiimin sisällä ja yli tiimirajojen. Energian välittyessä lisääntyy yhteinen sitoutuminen ja tiimin suorituksen taso. (Sydänmaalakka, 2014)

## 2.2 Osaamisen kehittäminen

*Osaamisen kehittäminen* on johdettua toimintaa, joka vaatii tietoista suunnittelua ja arjen toiminnassa johtamista (Tuomi, Sumkin, 2012, 31). Tavoitteena osaamisen kehittämiselle on, että yksilöitä kehitetään tavalla, jolla organisaatio hyötyy osaamisesta ja oppii. Jokaiselle työntekijälle on tärkeää tuntea, että kuunnellaan ja osaamista arvostetaan. Jos osaamista ei pääse hyödyntämään tai sitä ei arvosteta, seuraa työntekijöiden turhautumista. Jos taasen vaaditaan liikaa ja osaamisen vaatimukset ovat liian kovia, seuraa työntekijöille stressiä. Kun organisaatiossa vallitsee tasapainotila, voi työntekijä kehittää omaa osaamistaan ja parantaa työmenetelmiä ja -tapoja. Näin ollen organisaatio hyötyy ja onnistumiset kannustavat eteenpäin. (Kesti, 2013, 50–51)

Taulukko 1 Osaamisen kehittäminen ja eri toimijoiden roolit (Kauhanen, 2007, 150)

Toimija	Tehtävä
Johto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostaminen, ymmärtäminen, vision luominen ja sitoutumisen varmistaminen</li> <li>• Näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja siitä viestiminen</li> <li>• Entisen toimintatavan kyseenalaistaminen</li> </ul>
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen osaamistavoitteiden työstäminen työryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi</li> <li>• Kehitysmahdollisuuksien luominen</li> <li>• Innostaminen ja palautteen antaminen</li> <li>• Entisen toimintatavan kyseenalaistamiseen</li> </ul>

	rohkaiseminen
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toisilta oppiminen, tiedon ja kokemusten jakaminen</li> <li>• Palautteen antaminen</li> <li>• Yhdessä tekeminen (oppimismahdollisuuksien luominen)</li> <li>• Erilaisten näkemysten salminen</li> </ul>
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppiminen</li> <li>• Itseohjautuvuus</li> <li>• Pitkäjänteisyys</li> <li>• Rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä</li> </ul>

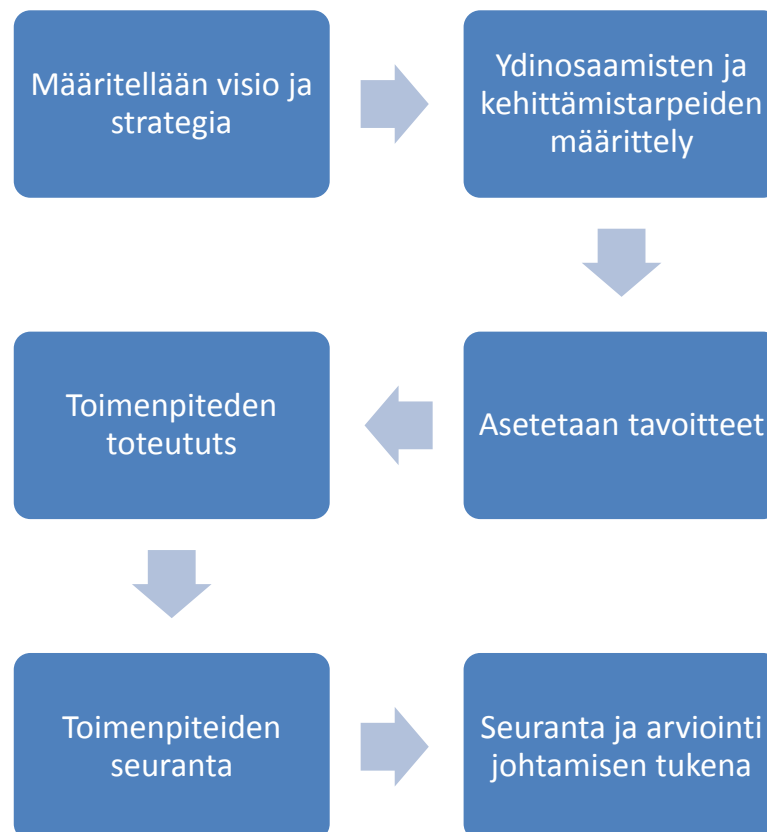
Itsearviointi kuuluu olennaisena osana nykypäivän työelämään, mistä taulukossa 1 henkilö itse -kohdassakin on osittain kyse. Yleensä osaamista arvioi joku ulkopuolinen, kuten esimies tai kollega, mutta näiden rinnalle on tullut itsearviointi. Henkilö arvioi omaa oppimistaan ja osaamistaan ottaen kantaa kuinka saavutettuihin tuloksiin on päästy suorituksen, oppimisen ja toiminnan perusteella. Yksilö asettaa itselleen vaatimuksia, kuinka hänen tulisi suoriutua tehtävistään ja kuinka hän aikoo saavuttaa tavoitteensa. Näiden vaatimusten pohjalta, yksilö tekee itsearviointinsa. Tämä vaatii kriittistä ajattelua, osaamiseen ja työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamista, sekä kykyä arvioida, miten osaamiselle annetut kriteerit voidaan täyttää omassa työssä. (Hätönen, 2011, 32)

Itsearviointi on tärkeä taito ja auttaa selviämään yllättävissä tilanteissa. Ammatillaisen osaamiseen kuuluu tietää työnsä kriteerit, osata arvioida omaa työtään, suunnitella ja seurata työtään, sekä kehittää sitä oman arvionsa pohjalta. Itsearviointi on itseohjautuvuuden ja sitä kautta myös elämän hallinnan perusta. Aluksi itsearviointi voi olla hämmentävää, koska epäillään oman arvion paikkansa pitävyyttä. Itsearviointi näkyy muun muassa oimien rajojen tietämisenä, että osaa pyytää apua ja ohjausta tarvitessaan, sekä kieltäytyä tehtävästä, osaa havainnoida, analysoida ja tutkia omaa toimintaansa sekä palautetta saadessaan hyödyntää sitä. Oppimistilanteena itsearviointivaihe on mainio. Yksilö alkaa tietoisesti tarkastella omaa työtään, työyhteisöään ja tarvittavaa osaamista ja kokemus voi vahvistaa ymmärrystä koko työyhteisöstä ja sen toiminnassa, sekä oman työn ja osaamisen osuudesta kokonaisuudessa. (Hätönen, 2011, 32-33)

### 2.3 Osaamisen johtaminen

Tuomi & Sumkin (2012) määrittelevät *Osaamisen johtamisen* niin, että osaamista ja työtä johdetaan strategian mukaisesti arjen toiminnassa. Viitala (2013, 170) tarkentaa, että osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jolla osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan strategian mukaisesti.

Jatkuva osaamisen kehittäminen on osaamisen johtamisprosessin tavoitteena, kuten osaamisen johtamisen perusmallista kuviossa 3 voi nähdä. Kun osaamisen nykytaso on arvioitu, voidaan tehdä tavoitetasoon vaadittavat kehityssuunnitelmat liittyen organisaatioon, tiimeihin ja yksilöihin. Tämän jälkeen kehityssuunnitelmat viedään käytäntöön mahdollisimman tehokkaasti. (Sydänmaanlakka, 2012)



Kuvio 3. Osaamisen johtamisen perusmalli (Myry, 2008, 12)

Osaamisen johtaminen alkaa ylhäältä. Esimies ja johtaja kehittävät itseään ja varmistavat toiminnallaan, että jokainen voi tehdä työtä strategian mukaisesti ja kehittyä arkityössä. Itsessään osaamisen johtaminen ei ole tarkoituksenmukaista työssä, vaan organisaation vision saavuttaminen arkityön avulla. Esimiesten kiinnostus osaamisen kehittämiseen on

kuitenkin saatettu tukahduttaa lomakepattereilla. Osaamisen kehittäminen ei ole irtonaisia toimenpiteitä, ulkoistettuina henkilöstöosastolle, kuten osaamistarvekartoituslomakkeet. Räätelöivät ja aktivoivat työvälitteet kehittävät organisaation osaamista ja uudistavat vanhoja toimintamalleja. Tärkeintä on aito kiinnostus ihmisiin ja uuden osaamisen kehittämiseen. (Sumkin, Tuomi, 2012, 36–37)

Vanhoista tavoista poisoppiminen on osa kehittymistä. Strategian toteutumista tukevat toimintatavat voi säilyttää ja luopua vanhentuneista osaamisista ja toimintamalleista. Strategian päivityksen aikaan on hyvä tunnistaa arkityössä uudet kehittämiskohteet ja valita niistä toteutettavaksi kriittisimmät. Pelkkä kehityskohteiden listaaminen ei riitä, vaan toimeen ryhtyminen ja kehitettävien asioiden valmiiksi saaminen ovat olennaisia. Arjessa korostuu menneisyyden, nykytehtävien ja tulevaisuutta varmistavien tehtävien ja osaamisen tasapainottelu. (Sumkin, Tuomi, 2012, 45–46)

Jatkuva muutos kuuluu olennaisena osana osaamisen johtamiseen. Vision suuntaan ohjaaminen organisaatiossa luo uusia kehittämistarpeita, joita on tarkoitus viedä arkityössä eteenpäin. Kehittääkseen uusia asioita, on samalla oltava valmis luopumaan jostain vanhasta. Arkityön ongelma on, että tehdään niin kun on aiemmin opittu, eikä pohdita miten työn voisi tehdä tehokkaammin tai miten se olisi parhaalla mahdollisella tavalla. Monesti työn kehittäminen muuttuu erillisiksi kursseiksi tai leikkitehostamiseksi, joka ei palvele ketään. (Sumkin, Tuomi, 2012, 47)

Poisopittavia asioita voivat olla vanhentuneet käytännöt tai rutiinit. Alueina poisopittavia voivat olla muun muassa aiemmin opitut tiedot, mutta muuttuneet tiedot, rutiinit, jotka ovat muuttuneet tai esimerkiksi asioiminen aina samojen työpartnereiden tai työryhmien kanssa. Haasteena on tiedostaa omat tapansa tehdä työtä ja katsoa niitä kriittisesti. Tärkeää kehittämisessä on pysähtyä miettimään, mistä pitää luopua, jotta tilaa löytyy uudelle. Jokaisen työssä vallitsevia tekijöitä ovat rutiinit ja uudet kehitettävät asiat. (Sumkin, Tuomi, 2012, 48)

### 3 Osaamiskartoitus ja osaamisvajeen täyttö

Osaamiskartoitus ja siihen liittyvät käsitteet ja teoriat kulkevat tiiviisti käsi kädessä. Ilman osaamista ja osaamisen johtamista ei tehtäisi osaamiskartoituksia. Jos hiljainen tieto olisi kaikkien saatavilla, osaamiskartoitus voisi olla turhaa. Osaamiskartoituksesta saadut tiedot auttavat johtoa kehittämään omaa toimintaansa ja tukemaan henkilöstön työtä. Osaamisvajeet taas löytyvät helpommin julkituoduilla mielipiteillä ja kyselyillä. Kun vajeet on todettu, voidaan niitä alkaa täyttämään uusilla tiedoilla ja taidoilla.

*Osaamiskartoitus* on yksi mittareita joita johto käyttää saadakseen tietää henkilöstön osaamisen tason. Osaamiskartoitusta voidaan käyttää muun maussa henkilöstön kehittämiseen, työkierron, vuosilomien ja muiden sijaisuuksien suunnittelemisen pohjaksi, työkuormituksen jakamiseksi ja palkitsemisen perustaksi. Yksilön näkökulmasta osaamiskartoitus tuottaa lisäarvoa tiimin työnkuvan selkiytymisen, kehittymisen suunnittelemisen ja seuraamisen sekä kannustavan palautteen antamisen muodossa tiimin jäsenille. (Kauhanen, 2012)



Kuvio 1. Työntekijöiden kyvykkyyksien hyödyntämisen polku (Ristikangas, Grünbaum)

Tunnistamalla työntekijöiden vahvuuksia voitaisiin löytää uusia ideoita ja toimintamalleja organisaation toimintaan ja strategiatasolla tuoda niitä koko organisaation nähtäville, kuten kuviossa 1. Kun yksilöiden vahvuudet tunnistetaan, voidaan pohtia, miten niitä voitaisiin hyödyntää laajemmin organisaation kehittämisessä. Mikäli piileviä kykyjä ei ole tiedostettu, ei käytettävissä olevaa potentiaalia voida hyödyntää visiota ja strategiatyötä tehdesä. (Virtainlahti, 2009, 63–64)

Osaamistason arviointi on helposti subjektiivinen arvio yksilön osaamisesta ja numeerisia ja objektiivisia mittareita ei kaikille osaamisalueille voida kehittää, mutta esimerkiksi kieli-



taitoa ja tietoteknistä osaamista voidaan mitata. Kun henkilöitä valmennetaan arviointityöhön, laadulliset mittarit ovat käyttökelpoisia. Osaamisen arviointiin voidaan käyttää muun muassa itse-, esimiehen, alaisen tai työtovereiden arviointia, sekä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden arviointia. (Kauhanen, 2012)

### 3.1 Hiljainen tieto

Haldin-Herrgårdin mukaan *hiljainen tieto* on kollektiivisesti yksilöiden kesken jaettavissa olevaa henkilökohtaista, abstraktia tietoa, joka on ilmaistavissa muissa muodoissa kuin verbaalisesti. Hiljainen tieto saavutetaan kokemuksen kautta ja se vaikuttaa yksilön kykyyn toimia itsenäisesti ja kyvykkäästi. (Virtainlahti, 2008, 48)

Ihmisillä on paljon erilaisia taitoja, jotka muuttuvat pikkuhiljaa automaattisiksi, kun jokin asia osataan hyvin. Tämän automaattisen toiminnan tunnistaminen omassa toiminnassa on hankalaa, mutta se vaikuttaa jatkuvasti päätöksentekoon ja muuhun toimintaan. Ammattitaito perustuu laajaan hiljaiseen tietämykseen, jonka perusteella reagoidaan työssä erilaisiin vastaantuleviin tehtäviin ja ongelmiin oikealla tavalla. Kysyttäessä mitä hiljainen tieto on, moni ei osaa hahmottaa käytännön työtön liitettynä mitä hiljainen tieto juuri hänen työssään on. Taulukko 1 kuvaa näkyvän ja hiljaisen tiedon eroa ja auttaa osaltaan tunnistamaan mitä kaikkea hiljaiseen tietoon liittyy. Näkyvä tieto itsessään on kaikkea tietoa, mitä voidaan helposti välittää esimerkiksi elektronisessa muodossa tai perinteisessä paperimuodossa. Näkyvään tietoon liittyy olennaisesti systemaattinen ja muodollinen tieto, jota voidaan ilmaista sanoin, numeroin tai vaikka kaavioiden avulla. (Virtainlahti, 2009, 38, 39, 41, 43, 46)

Taulukko 1. Hiljaisen ja näkyvän tiedon esimerkkejä organisaatiossa (Virtainlahti, 2009, 46)

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
– Lait, määräykset, asetukset, säännöt	– käytäntö
– ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat	– sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
– prosessikuvaukset	– niksit
– lomakkeet	– psykologinen silmä
– internet, intranet	– tilanneherkkyys
– kirjallisuus	– kokemus
– donkumentit	– aistihavainnot
– teorit, jne.	– ”mutu”-tuntuma
	– kädentaidot, jne.

Sosiaalinen hiljainen tieto on erotettavissa hiljaisesta tiedosta. Yksilöihin liitettyä sosiaalinen tieto on yhtä kuin tieto siitä kuinka ryhmän jäsenenä toimitaan ja mitä ryhmän jäsenenä oleminen tarkoittaa, eli ryhmän identiteetistä. Ryhmään tai instituutioon liitettyä sosiaalinen tieto on organisaation omaisuutta, ei vain ryhmän muodostamien yksilöiden hallussa. Ryhmässä tieto siitä, kuinka ryhmät ja tiimit toimivat yhdessä, kuinka kommunikointi toimii ja kuinka päätöksiä tehdään, on sosiaalista hiljaista tietoa. (Virtainlahti, 2009, 49)

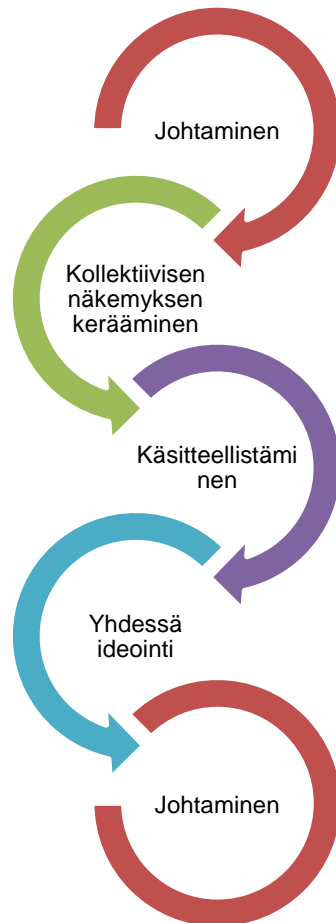
Organisaatiokulttuurilla on paljon vaikutusta siihen, kuinka mielellään hiljaista tietoa jaetaan ryhmän jäsenten kesken. Moni voi pitää tiedostaan kiinni tiukasti, koska pelkää paikansa puolesta ja huono ilmapiiri varmasti korostaa halua. Kateus ja kyräily varmistavat tehokkaasti hiljaisen tiedon pysymisen hiljaisena. Jos työntekijöiden välillä on jatkuva kilpailuasema tai omasta paikasta ei ole varmuutta, voi myös tiedon julkituominen olla hankalaa. Luottamus sekä avoimen ja turvallisen ilmapiirin luominen onkin tärkeää tilanteen purkamiseksi. (Virtainlahti, 2009, 88)

Hiljaisen tiedon ollessa kyseessä, on kehittäminen haastavaa, mutta onnistuessaan antoisaa. Organisaation tulee jalostaa hiljaista tietoa konkreettisiksi toimenpiteiksi, joilla mitattuja osaamisia parannetaan. Prosessin mukaan systemaattisesti etenevä hiljaisen tiedon kehittäminen siirtyy nopeasti toimenpidesuunnitteluun ja sieltä konkreettisiksi operatiivisiksi toimenpiteiksi. Konkreettinen kehittäminen tulee todennäköisesti ontumaan pahasti, jos jokin näistä poistetaan kehittämisen ketjusta. (Kesti, 2013, 77–78)

Ensimmäiseksi organisaation johdon on tunnistettava ne inhimilliset menestystekijät, jotka toimivat strategiaa edistävinä ja tukevat organisaation tuottavuuden parantamista. Jokaisen aineettoman pääoman kehittäminen etenee omaa vauhtiaan, toinen voi tarvita jatkuvaa huomiota ja toista kehittämisprosessia tarvitsee toistaa vain kerran vuodessa. Joissakin yksiköissä tiimitoiminnan kehittäminen voi olla ajankohtaisinta ja toisessa yksikössä osaamisen kehittäminen. (Kesti, 2013, 78)

Kuviossa 2 on yksinkertaistettuna hiljaisen tiedon jalostamisen prosessi. Prosessi alkaa määrittelemällä vision ja strategian mukaiset tavoiteltavat asiat, jonka jälkeen kerätään toimintaa ohjaavat mielipiteet ryhmäkohtaisesti. Palautteet tulisi kerätä henkisesti turvassa olotilassa ja rauhallisessa ympäristössä, esimerkiksi takaamalla nimetön vastaaminen. Palautteen keruun jälkeen esitetään kunkin ryhmän näkemys ratkaisukeskeisesti. Kun kollektiiviset näkemykset ovat tiedossa, aloitetaan ryhmäkohtainen ideointi, jonka olisi hyvä tapahtua miellyttävässä ympäristössä, jotta ryhmä olisi vapautuneessa mielentilassa. Kehittämisen tärkeyden korostus on tärkeää, jotta saadaan konkreettisia toimenpiteitä

asioiden parantamiseksi. Lopuksi valitaan toteutettavat ideat ja esitetään ideoinnin lopputulokset eli toimenpidesuunnitelma kaikille yhteenvetona. Prosessi loppuu johdon toimiin tukea toimenpiteiden toteutumista hyvällä johtamisella. Lisäksi seurataan toimenpiteiden toteutusta ryhmätasolla, kuten sähköisellä työkirjalla ja uudet toimintatavat sisäistetään toteutuksella ja jaetaan hyviksi koettuja käytäntöjä organisaatiossa johdon tuella. (Kesti, 2013, 78)



Kuvio 2. Hiljaisen tiedon jalostamisen prosessi (mukaillen Kesti, 2013, 78)

Pelkästään hiljaisen tiedon jakamismahdollisuus ei tuo esiin, mitä pitäisi jakaa. Mitä osaa, mitä tietää, mistä tietää, miten tekee ja keneltä kysyy auttavat kysymyksinä tarttumaan siihen, mitä on hiljainen tieto. Tärkeintä oman hiljaisen tiedon tuomisessa muiden tietoon, on tuoda esille ne asiat, jotka voidaan konkreettisesti merkitä muistiin tai muuten jakaa muiden kesken. Ei siis ole tarkoituksenmukaista tuoda esiin koko sitä kokemusten polkua, miten on hiljaiseen tietoonsa päätenyt, vain olennainen tilanteen mukaan. Hiljaisen tiedon tunnistamisessa käy monesti niin, että tieto tunnistetaan vasta, kun sen on jo menettänyt. Organisaation kannalta onkin tärkeää tuoda hiljaista tietoa esiin, jotta sitä voidaan hyödyntää ja jakaa eteenpäin. (Virtainlahti, 2009, 82)

Hiljaisen tiedon jakamista tukevia yhteistyömuotoja on monia, muun muassa tiimit ja työryhmät, mestari-oppipoika-malli, mentorointi, konkari-aloittelija-malli, verkostot ja reflektio. Työn kehittämisen muotoja, jotka tukevat hiljaisen tiedon jakamista on myös monia, joista benchmarking yhtenä parhaita. Vertaisarviointi eli benchmarking on menetelmä, jossa verrataan alan parhaiden suorituksia omiin suorituksiin. Menetelmällä etsitään parasta toimintatapaa, jolla kehitetään omaa toimintaa, toisin sanoen opitaan toisilta. Harvemmin kuitenkaan benchmarkkaus toteutuu vain yhden henkilön toiminnan benchmarkkauksena, vaan koko organisaation oppimisena. Onnistuessaan benchmarkkaus voi kuitenkin johtaa muutoksiin myös yksilön toiminnassa ja sen avulla voidaan jakaa myös hiljaista tietoa kohteen ja benchmarkkaajan välillä. (Virtainlahti, 2009, 118–129)

### **3.2 Vuorovaikutus ja viestintä**

Viestintä ja tehokas tiedonkulku ovat avainasemassa organisaation toiminnassa. Tiedonkulun ollessa sujuvaa ylhäältä alas, alhaalta ylös ja sivusuunnassa, turhat työt, epätietoisuus ja huhut vähenevät. Lähtökohtaisesti kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea, vaan tietoa levitetään tarvittaessa. Työyhteisössä, jossa tiedonkulku on tehokasta, tiedetään, kuka tietää mitäkin ja haetaan tietoa sieltä, mistä sitä löytyy. Sähköposti on hyvä tiedon jakamiseen, esimerkiksi muistioiden ja tiedotteiden jakaminen onnistuu helposti. Monesti ajatellaan, että tulokkaat oppivat vanhoilta konkareilta, mutta koko työvoiman tietojen ja osaamisen arvostaminen edistää oppimisen vastavuoroisuutta ja kaikkien osaamisen kehittämistä. (Myyry, 2012, 24)

Vuorovaikutuksen ja viestinnän tulisi olla yksilöiden, ryhmien ja organisaation osien välillä riittävää ja tyyliiltään kannustavaa, jotta organisaatio kehittyisi. Tavoitteiden suunnan tulee olla sama ja tiedostettu jokaisella yksilöllä, ryhmällä ja organisaatiolla. Sitoutumista tulisi myös vahvistaa ryhmätoimintaan ja organisaation tavoitteisiin (Sumkin, Tuomi, 2012, 52) Asiantuntemus organisaatiossa on eri osa-alueilla erilaisilla ihmisillä ja heidän tulisi osata kommunikoida keskenään, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Kuviossa 3 näkyy mitä tekijöitä vuorovaikutukseen liittyy. Yhteistyö on kaiken ydin., jotta hiljaista tietoa voidaan jakaa. Vuorovaikutus syntyy usein helposti oman tiimin ja lähipiirin välille, mutta vielä parempi olisi saada vuorovaikutusta ja yhteistyötä toisten tiimien ja osastojen välille. Kielemuurit vähenisivät ja organisaation eri toimijoiden välinen ymmärrys paranisi. (Virtainlahti, 2009, 215–216)



Kuvio 3. Vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä (Virtainlahti, 2009, 216)

Toimivaan vuorovaikutukseen liittyy olennaisesti hyvä ilmapiiri. Organisaatiokulttuurin yksi osa on ilmapiiri ja se muodostuu organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä. Hyvinvoivat ja tyytyväiset ihmiset luovat omalla toiminnallaan lisää hyvää mieltä organisaatioon ja sillä tavoin syntyy hyvä ilmapiiri. Ilmapiiri muodostuu monista asioista, kuten luottamuksellisista ihmissuhteista ja hyvästä yhteistyöstä. Motivaatio omaa työtä kohtaan ja kiinnostus myös oman tehtävän ulkopuolella tapahtuviin asioihin luovat positiivista ilmapiiriä. Halu auttaa työkaveria, mahdollisuus saada ja pyytää apua luovat myös hyvää ilmapiiriä. Asenteet voivat kuitenkin asettaa esteitä hyvälle tiedon jakamiselle ja ilmapiirin rakentamiselle. Jos organisaatiossa kannustetaan tiedon jakamiseen, ilmapiirin on mahdollista olla avoin, mutta yksilösuoritukset toimintatavan perustana saattavat vaikeuttaa hyvän ilmapiirin syntymistä. (Virtainlahti, 2009, 218-219)

Palaute osana vuorovaikutusta on iso asia työntekijälle. Palaute, joka on rakentavaa tai kannustavaa, auttaa työntekijää kehittymään oikeisiin suuntiin. Usein kuulee sanottavan, että kaikki on hyvin, jos mitään ei kuulu. Moni toivoisi palautetta työstään, mutta tyytyy hiljaisuuteen. Kannustava palaute innostaa kehittymään ja rakentava palaute osoittaa kehittymisen kohteet. Palaute ei ole ehdoton totuus, vaan toimii henkilön itsearviointin apuvälineenä ja organisaatiota palaute voi auttaa kehittämään toimintaa entistä parempaan suuntaan. (Virtainlahti, 2009, 154, 156)

Verkostot ovat tärkeä osa vuorovaikutusta ja viestintää ja se osaltaan lisää hiljaisen tiedon jakamista. Verkostoja voi olla organisaation sisällä, mutta myös ulkopuolella. Vuorovaiku-

tuksen kautta on voinut syntyä erilaisia epävirallisia verkostoja työyhteisön sisälle, joiden kautta saadaan apua ja oikeaa osaamista helposti. Näitä tietoja ei kuitenkaan kukaan ole merkinnyt ylös, vaan kokemuksen kautta tiedetään, keneltä kysyä apua milloinkin. Organisaation ulkopuoliset verkostot saattavat olla elintärkeitä kumppanuussuhteita. Ne voivat liittyä esimerkiksi kaikenlaisiin tapahtumiin, kuten messuihin ja seminaareihin. (Virtainlahti, 2009, 122–123)

Työpaikan virkistäytymispäivät ovat hyviä mahdollisuuksia työntekijöiden tutustua toisiinsa ja verkostoitua henkilöiden kanssa, joilla on samanlaisia kiinnostusten kohteita. Työpaikan ulkopuolisista verkostoista voi olla hyötyä myös eräänlaisena peilinä omalle toiminnalle. Ulkopuolisilta voi saada uusia ideoita ja uutta tietoa organisaation käyttöön. Johdolle ja esimiehille olisi hyvä solmia verkostoja koko toimialan tasolla. (Virtainlahti, 2009, 123)

Kehityskeskustelut ovat hyvä lähtökohta systemaattiselle osaamisen arvioinnille. Johtamista ajatellen kehityskeskustelut ovat työväline, jonka kanssa voidaan kehittää työn tavoitteellisuutta, osaamista ja yhteistyötä. Työntekijää ajatellen kyseessä on organisoitu, vuorovaikutustilanne, jossa voi keskustella omasta asemasta, kehittämisestä organisaatiossa ja ilmaista omia mielipiteitä ja ideoita. Kehityskeskustelu toimii molemminpuolisena palautekanavana. Keskustelun tavoitteena on luoda yhteinen linja organisaation tavoitteiden ja yksilöiden tarpeiden väliin. Esimies voi tutustua työntekijän itsearviointiin ennen keskustelua, sitä voidaan tarkastella yhdessä ja linjata yhdessä kehitettäviä osaamisalueita, kehittämisen muotoja ja aikataulutusta. (Hätönen, 2011, 34)

Kehityskeskustelu voidaan käydä esimies-alainen välillä tai ryhmän kesken. Jos kehityskeskustelu käydään ryhmässä, voivat ryhmän jäsenet antaa palautetta myös toisilleen. Ryhmässä voidaan lisätä keskusteluun myös toiminnan suunnittelu, mitä me osaamme ja mitä meidän tulisi osaamisessamme kehittää. Kehityskeskusteluissa arvioidaan osaamista, suunnitellaan kehitystä, asetetaan tavoitteita kehitykselle ja määritetään keinoja, joilla tavoite voidaan saavuttaa. (Hätönen, 2011, 34)

Sovittuja, virallisia keskusteluja käydään säännöllisen toistuvasti ja ne ovat kiinteä osa johtamista ja esimiehen työtä. Sopiva määrä virallisia keskusteluja olisi 1-2 kertaa vuodessa, mutta kehittymisen ja osaamisen tiimoilta tulisi pitää keskustelua yllä myös muulloin säännöllisesti. Asiantuntijatehtävissä työntekijä voi itse määrittää tavoitteensa ja esimiehen tehtävä on tukea, kannustaa ja tarjota mahdollisuus ja välineet tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos työntekijä ei voi ottaa vastuuta omasta työstään ja osaamisensa kehittämisestä, on työ tehotonta. (Hätönen, 2011, 34)

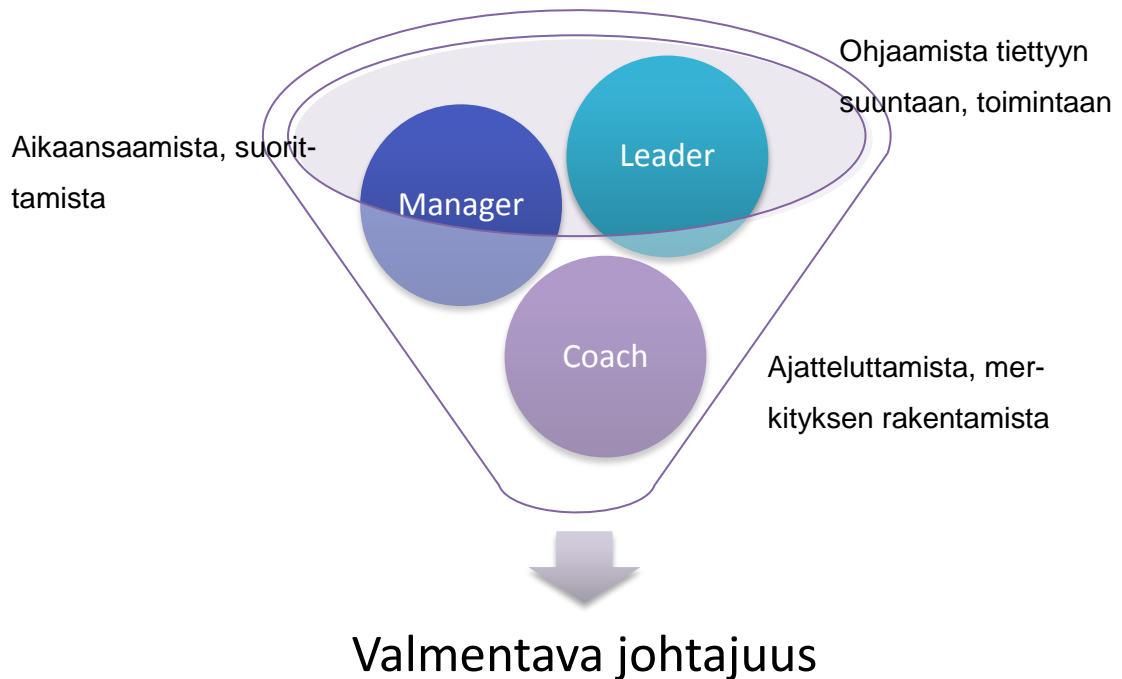
### 3.3 Valmentava johtajuus ja me-henki

*Valmentava johtajuus* on tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa ryhmän ja tiimin käyttöön vapautuu yksilöiden potentiaali. Toiminta on arvostavaa ja osallistavaa ja ryhmän potentiaali tukee yksilöiden vahvistumista vastavuoroisesti. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille ja perustuu luottamukseen. Valmentavaan kulttuuriin kuuluu yhteisesti työhyvinvoinnista huolehtiminen. Hyvällä johtajuudella voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen, mutta valmentava esimiestyö ei ole itseisarvo. Työntekijän vaikuttamisen kautta vaikutetaan asiakaskokemukseen, olivat ne sitten sisäisiä tai ulkoisia asiakkaita, tärkeintä on, että asiakkaat tulevat hyvin palvelluiksi. Perinteisestä pomosta valmentavan esimiehen erottaa se, että hän ei hae hyväksyntää ja kunniaa omalla tietämyksellään, vaan haluaa kehittää muita viisaammiksi ja paremmiksi ihmisiksi. (Ristikangas, Grünbaum, 2014)

Valmentavan esimiehen osana on asiantuntijatyöyhteisössä olla kuunteleva korva ja antaa asiantuntijan itse ratkaista ongelmansa. Tärkeää valmentajalle on ensisijaisesti juuri kuunnella sitten sparrata, coachata ja olla kiinnostunut asiantuntijan tilanteesta. Monesti ajatukset ja tilanteet selkiytyvät, kun joku toinen on kiinnostunut ja antaa aikaa yhteiselle ajatusten vaihdolle. Hyvät, selkeyttävät kysymykset ja aito ihmettely voivat olla paljon tehokkaampia kuin antaa oikeat vastaukset suoralta kädeltä. Tärkeää valmentavan esimiehen työlle olisi toimivat tukifoorumit. Yksilöt tarvitsevat tukea eri tavoin ja mahdollisuuksia tuen mahdollistamiseksi tulisi luoda riittävä määrä. Ihmisiä tulisi kohdata yksilöllisesti ja luoda muita kohtaamisfoorumeita, kuten valmennusvartit ja tiimipalaverit. (Ristikangas, Grünbaum, 2014)

Aikatauluhaasteet, väsyminen, kyllästyminen tai yksityiselämän ongelmat painavat asiantuntijoiden mieltä eniten. Turhautuminen ja väsymys purkautuvat monenlaisina ilmiöinä, muun muassa huhuina, silmien pyörittelynä, valittamisena, kokemuksena, että ei voi vaikuttaa, toisten työn kehittämisenä tai toisten ettei siedetä toisten erilaisuutta. Helpoimpia tapoja purkaa turhautumista on kanavoida asiantuntijan toiminta ja ajatukset tavoitteelliseen perustyöhön. Valmentava esimies voi hoitaa tämän yksinkertaisilla kysymyksillä, kuten: katsotaanko asiaa ja tilannettasi yhdessä? Mistä on helppo jatkaa tarkentaviin kysymyksiin, kuten: mikä on mielestäsi tärkeintä? Tai: Mikä on aivan pakko hoitaa? Lopuksi asiantuntijalta voi kysyä, voisiko vielä jotenkin auttaa. Asiantuntijat saattavat olla alkuun ihmeissään kysymyksistä, mutta keskustelun aikana huomaavat osaavansa itse vastata parhaiten omiin kysymyksiinsä. Tärkeintä on olla kiinnostunut asiasta ja pohjata kysymyksensä aiheeseen. Kysyminen onkin yksi perustyökaluista, joita valmentava esimies käyttää. (Ristikangas, Grünbaum, 2014)

Valmentajan jatkuva usko yksilöiden potentiaaliin on tärkeä tekijä, kun tiimiä ohjataan kohti tavoitetta. Valmentavalla esimiehellä on erilaisia rooleja, eli toimintatapoja eri tilanteisiin ja tavoitteena kasvattaa tiimensä jäsenistä osaavampia ja yhteistyökykyisempiä yksilöitä, jotka haluavat onnistua yhteisessä tavoitteessa. Kuviossa 4 on kuvattu esimiehen yleisimmät roolit. Leader kuvaa ihmisten johtamista organisaation suunnan näyttämällä, Manager asiajohtamista ja Coach ihmisten johtamista inspiroimalla. (Ristikangas, Grünbaum, 2014)



Kuvio 4: Valmentavan esimiehen kolme roolia (Ristikangas & Ristikangas, 2010, teoksessa Ristikangas, Grünbaum, 2014)

Manager huolehtii, että ihmiset tekevät oikeita asioita oikealla tavalla ja asiat etenevät niin kuin pitäisi. Managerin tehtävä on varmistaa, että kunnioitetaan olemassa olevia ohjeita, eikä sooloilla. Budjetointi ja hallinnolliset tehtävät, kuten loma-asiat, palkat ja työsuhteen liittyvät asiat kuuluvat managerin harteille. Leader toimii esimerkkinä ja ohjaa ihmisiä toimimaan organisaation arvojen mukaisesti. Leaderin tehtävä on huolehtia, että riittävästi tietoa välittyy kaikille ja toiminta on tavoitteellista. Leader seuraa tavoitteiden toteutumista ja puhuu yhteisestä tavoitteesta, tiimin tehtävistä ja tiimin yhteistyötavoista. Coachin tavoitteena on auttaa ihmisiä itse oivaltamaan ja ajattelemaan. Coach myös ohjaa ihmisiä löytämään omat voimavaransa, vahvuutensa ja potentiaalinsa työssä sekä koko työyhteisön toiminnassa. (Ristikangas, Grünbaum, 2014)



Coachin rooli ei kuitenkaan häviä valmentavan esimiehen kohdalla minnekään, vaikka tekisikin leaderin tai managerin asioita välillä, coachaaminen on asennetta 90 prosenttisesti. Tavoitteena on kuitenkin saada ihmiset kantamaan enemmän vastuuta itsestään ja yhteistyöstä omassa työyhteisössään. Valmentava esimies arvostaa muita ja osoittaa kiinnostusta toisten ajatuksia kohtaan, sekä tietoisesti ja tavoitteellisesti hakee erilaisia yhteistyön muotoja, määrätietoisesti liikkuen kohti yhteistä päämäärää. (Ristikangas, Grünbaum, 2014)

Perinteisesti ajatellaan, että johdetaan yksilöitä, koska osataan käyttäytyä rakentavammin yksilöiden kuin ryhmän kanssa. Johtamiskoulutuksissa haetaan osaamista ja ymmärrystä siihen, miten yksilöitä johdetaan, kuinka he ajattelevat ja toimivat. Johtamisen perusta on kyvyissä ja taidoissa, jotka mahdollistavat tavoitteellisen toiminnan yksilöiden kanssa, mutta niiden hallinnassa voi olla aukkoja. Yksilöiden johtaminen voi huonoimmillaan olla esimiehen varmistus siitä, että kehityskeskustelut tulee käytyä. Kun siirrytään yksilöiden johtamisesta valmentamiseen, keskeisenä kysymyksenä on, miten hän auttaa johdettaviin ottamaan oman potentiaalinsa käyttöön? (Ristikangas, Grünbaum, 2014)

Oppimismalleissa perinteisesti puhutaan tiedostamisesta ja heti sen jälkeen toteutuksesta ja jätetään tärkeä välivaihe, eli hyödyntäminen huomioimatta, varsinkin esimiehet tekevät niin. Mitä tietoisempi valmentava esimies on omasta toiminnastaan, tiimin sisäisistä suhteista ja omista vaikuttamisen tavoistaan, sitä paremmin ja yksityiskohtaisemmin hän voi auttaa johdettaviaan ottamaan käyttöön potentiaalisia kykyjään ja rakentamaan heille mahdollisuuksia toimiville yhteistyösuhteille. Tärkeitä elementtejä ovat yhteinen aika, valmennuksen pitkäjänteisyys, jatkuvuus ja työntekijän vahvistuminen ja itseohjautuvuuden kehittäminen. (Ristikangas, Grünbaum, 2014)

Yksilön potentiaalın hyödyntämisen tavoitteena on auttaa henkilöä löytämään ja vahvistamaan omia vahvuuksiaan ja valitsemaan tavoitteen mukaisesti viisaammin. Vähitellen tietoisuus omista vahvuuksista voimistuu ja niitä opitaan hyödyntämään työssä. Vahvuuksiansa avulla opitaan myös ylittämään tavoitteen tiellä olevia esteitä. Juuri keskittymällä näihin yksilön vahvuuksiin, luodaan positiivisia asioita, kuten hyvää henkeä, innostumista ja parhaimmillaan kilpailukykyä organisaatiolle. Valmentavalla esimiehellä tulee olla kykyä rakentaa toimiva vuorovaikutussuhde, jotta valmentaminen ei jää pelkäksi puheeksi. Yksilö laittaa itsensä helpommin likoon ja antaa enemmän itsestään, kun esimiehen kanssa on luottamuksellinen suhde. (Ristikangas, Grünbaum, 2014)

Suhteen rakentaminen yksilön kanssa lähtee läsnäolosta. Kohtaamisen tapa ja laatu ovat tärkeämpiä kuin laskennallinen aika tai oikea tekniikka. Vaikka tapaaminen jäisi lyhyeksi,

saattaa se pitää sisällään empaattisuutta, vastavuoroisuutta ja lämpöä. Nämä edellyttävät kuitenkin tahtoa olla läsnä kyseisessä hetkessä ja toisen ihmisen kohtaamisvalmiutta. (Ristikangas, Grünbaum, 2014)

Innostus ja innostunut esimies ovat tärkeitä työelämässä. Työ ei ole tuloksellista, jos innostusta ei ole. Yleensä silloin tehdään vain välttämätön, jos sitäkään. Kun esimies itse on innostunut, innostus tarttuu alaisiinkin kuin itsestään. Esimiehelle riittää, että tuntee tiimiläistensä vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet. Näissäkin kohtaamisissa luottamus ja läsnäolo ovat tärkeässä osassa, silloin saa tietää kaiken tarpeellisen. Tietty uteliaisuus ja kysyminen saavat innostumaan, koska silloin voi tuntea olonsa tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi. Innostunut työyhteisö on yhtä kuin innostuneet yksilöt työssään. Innostusta voi luoda myös kuulemalla yksilön tavoitteista ja pyrkiä tarjoamaan sellaisia työtehtäviä, joista hän saa omasta onnistumisestaan sisäistä tyydytystä. Kun yksilö on raivannut tieltään esteitä saavuttaakseen tavoitteensa, hänen itsetuntonsa kasvaa kohisten ja yksilö innostuu kehittymään. Tärkeintä on muista, että jokainen innostuu jostakin. (Ristikangas, Grünbaum, 2014)

*Me-henkisessä* tiimissä ei kilpailla sisäisesti, vaan keskitytään ulkoisiin kilpailijoihin. Ylpeys omasta tiimistä ja organisaatiosta ja yhteinen hyvä lisäävät halua tehdä parhaansa. Huippu-yhteisössä luotetaan toisten apuun ja osaamiseen, jolloin syntyy positiivinen kierre, jossa ihmiset tuntevat olonsa arvostetuiksi työssään. Me-henki ei kuitenkaan synny päivässä tai parissa. Joskus organisaatio saattaa olla toiminut jo vuosikymmeniä ja mehenki ei ole syntynyt. Yhteinen identiteetti ja halu toteuttaa jotain merkityksellistä synnyttävät me-henkeä, sen rakentamiselle täytyy löytyä hyvät syyt ja perustelut. (Ristikangas, Grünbaum, 2014)

Organisaatioissa, joissa toiminta on pysynyt pitkään samanlaisena ja tiimin työskentelykin on pysynyt samana ilman merkittäviä muutoksia, me – hengen syntyminen on vaikeaa. Kun kaikki on olevinaan hyvin, mutta työyhteisö henkii muutostarvetta, saatetaan estää kehitysideoita ajatellen, että kaikki on jo tarpeeksi hyvin, kouluttaminenkin on turhaa. Jos halutaan rakentaa innostavaa yhteistyökulttuuria, kannattaa me-henkeen panostaa. Me-hengen tärkeimpiä tekijöitä on luoda sellainen me-identiteetti, joka erottaa meidät muista. Identiteetin luomisessa on tärkeää verrata itseä joihinkin toisiin, oli se sitten oman organisaation jäsen tai suora kilpailija. (Ristikangas, Grünbaum, 2014)

Me-hengen syntymisessä tärkeää on antaa tiimille vapaat kädet toteuttaa tavoitteensa tai tehtävänsä omien päätösten mukaan. Kun esimies ei turhaan määrittele ja sanele toteutustapoja tai lopputulosta, sitä varmemmin tiimin jäsenet luovat toisiinsa näkymättömiä

tunnesiteitä ja vahvistavat me-henkeä. Sitoutuminen tapahtuu, kun tiimin jäsenet käyttävät älyään ja osaamistaan rohkeasti ja huumorilla. Halvalla ja innostavasti voi kehittää me-henkeä, kun antaa luovuuden kukkia ja kannustaa johdettaviaan omaperäisiin ratkaisuihin. Työyhteisön jäseniä sytyttävät luovat ja joskus hölmötkin ideat. Valmentavassa organisaatiossa esimiesten ja johdon tehtäväksi jää kannustaa työntekijöitä luomaan omaa persoonallista me-henkeä ja toimintatapoja, arvoista ei tarvitse huolehtia, kun ajatellaan meitä, sillä tiimi huolehtii siitä itse yhdessä. (Ristikangas, Grünbaum, 2014)

## 4 Vantaan Voimisteluseuran osaamiskartoitus

Aiemmin VVS:lla on ollut ilmapiirimittaus, josta selvisi jo ennen osaamiskartoituksen tekoa, että osaamista on ainakin valmentajien omasta mielestä. Tarkoitus oli tällä osaamiskartoituksella selvittää mitä osaamista joukkuevoimisteluvälmentäjiltä mahdollisesti löytyy tai onko osaamisvajeita selkeästi nähtävillä.

VVS:lla on hyvä tilanne pääkaupunkiseudun yhtenä huippu-urheiluseurana joukkuevoimistelun osalta. VVS on ollut jo pitkään alalla ja heidän päämääränsä on olla huipulla sekä Suomessa, että maailmalla. Opiskelijan tekemä osaamiskartoitus olisi hyvä päänavaus systemaattiselle osaamisen kehittämisen aloittamiselle, koska resursseja suureen satsaukseen ei ole. Osaamiskartoituksessa tärkeintä olisi saada yksityiskohtaista tietoa siitä, mitä osaamista kenelläkin on, yleinen tieto ”meillä on paljon koreografista osaamista, ynnä muuta sellaista” ei riitä (Nihti, 9.3.2015).

Tavoitteita ei itse valmentajille ole sinällään asetettu, joukkueen tavoitteet ovat eri asia. Valmentajan tulisi itse asettaa tavoitteensa, ei välttämättä joku tietty sija kilpailussa, vaan enemmänkin joukkueen edun kannalta, kuten kuinka paljon joukkueen jäsenet ovat kehittyneet vuoden aikana. Valmentaja voisi pitää myös kirjaa kuinka monta tervettä päivää urheilijalla on, kuinka hyvin treeneihin osallistutaan tai kuinka hyvin joukkueen jäsenet ovat kehittyneet omassa tasossaan. (Ahlqvist-Lehkosuo, 9.3.2015)

### 4.1 Lähtötilanne

Valmentajat ovat VVS:lla suurin osa valmentamista harrastavia, ei työkseen tekeviä valmentajia, mutta ammatikseen valmentavien joukko on lisääntymässä selkeästi. Oman lisänsä valmentamiseen tuo se, että joukkueita on monia eritasoisia, aloittelevista pitkälle kehittyneisiin, pienistä joukkueista suurilukuisiin. Lisäksi, vaikka valmentaja osaa valmentaa hyvin 15–16-vuotiaita, ei hän välttämättä osaa valmentaa 5-6-vuotiaita, koska eri ikäryhmillä on eri vaatimukset valmentamisen sisältöön ja urheilijoita ei voi ohjata aivan samoin lapsina, kuin nuorina. (Nihti, 9.3.2015)

läästä ja kokemuksesta riippuen, valmentajat aloittavat apuvalmentajina tai saavat heti oman ryhmän valmennettavaksi. Perinteisesti aloitetaan lasten kanssa, mutta mietinnässä on tämän muuttaminen, koska se tuntuu jo aikansa eläneeltä tavalta. Huippuvoimistelussa mukana olleelle aloittelevalle valmentajalle saattaa olla, että laitetaan suoraan työskentelemään teini-ikäisten kilpailuryhmän kanssa. Tietysti paljon riippuu myös siitä tekeekö valmennusta sivutoimisesti, harrastuksena vai päätoimisesti ja omasta halusta, kuinka

paljon on valmis panostamaan valmentamiseen. Joskus on myös ajateltava urheilijoiden parasta, jos valmentaja vaikuttaakin olevan alemmalla tasolla kuin valmennettavansa, eikä hän saa irti joukkueestaan sen potentiaalisia tehoja. VVS:lla ei kuitenkaan ole mitenkään kiveen hakattuja etenemispolkuja alhaalta ylös huippujoukkueen valmentajaksi. Jos potentiaalia on ja se nähdään, ei anneta kouluttamattomuuden häiritä, vaan annetaan mahdollisuus onnistua. Valmentajia ei ole vuosien aikana vaihtanut kovin paljon toisiin seuroihin, urheilijoita jonkin verran. (Nihti, 9.3.2015)

Valmentajilta odotetaan tiettyä oma-aloitteisuutta koulutuksiin hakeutumisessa, mutta heitä myös ohjataan hakemaan, jos näyttää siltä, että sitä tarvitaan. Seura tukee valmentajien kouluttautumista. Ykköstason koulutus järjestetään VVS:n toimesta itse, ja siitä eteenpäin sykli koulutuksille on suurin piirtein pari vuotta, ennen kuin toiselle ja kolmannelle tasolle pääsee kouluttautumaan. (Nihti, 9.3.2015) Ykköstason ohjaaja pystyy vetämään yhden harjoituksen, kakkostason ohjaaja pystyy suunnittelemaan yhden joukkueen yhden kauden harjoitukset ja vetämään ne, kolmostason valmentaja pystyy jo suunnittelemaan pitkällä tähtäimellä ja isompia kokonaisuuksia. Lisäksi Voimisteluliitto järjestää valmennusleirejä, joissa päätarkoitus ei ole opettaa vain voimistelijoita, vaan nimenomaan valmentajia työssään. Varsinkin alkutaipaleella valmentajia pyritään tukemaan, myöhemmin haetaan leireiltä ne huippuasiat, mitä tarvitaan joukkueen tai yksittäisten urheilijoiden kehittämiseen. Tärkeintä olisi kuitenkin löytää keinoja tunnistaa osaamista ja kehittää sitä ja koulutusten ei tulisi olla ainoa keino kehittää osaamista. (Ahlqvist-Lehkosuo, 9.3.2015)

Erilaisia viestintää ja valmentajien kehittämistä helpottavia työkaluja on kehitetty yhdessä muiden huippuseurojen sekä muiden lajiliittojen, kuten Palloliitto, kanssa. Valmentajien profiili (liite 2) on ollut käytössä kolmostason koulutuksissa ja nyt huippuseurana samaa voidaan alkaa käyttää muidenkin valmentajien keskuuteen, kunhan profiili saadaan vielä paremmin sopimaan pelkästään voimistelun tavoitteisiin. Valmentajan profiili on alun perin Jääkiekkoliiton, mutta muutettu voimisteluun sopivammaksi. (Ahlqvist-Lehkosuo, 9.3.2015)

Jatkuvan osaamisen kehittämisprosessin jalkauttaminen itse toimintaan ei ole sillä tasolla, millä se voisi olla, vaikka valmiita koulutusettejä ja työkaluja on saatavilla helpostikin. Jotta oppiminen olisi vaikuttavaa, sen tulisi tapahtua arkiympäristössä. Toisten tukeminen, kehityskeskustelut, jatkuvat osaamisprofiilien kartoitukset ja esimiehen asema arkityössä tarvitsevat kehitystä. (Nihti, 9.3.2015) Mentorointi – hanke on ollut meneillään tällä hetkellä, jotta osaamista saataisiin käytyä läpi valmentajien kesken (Ahlqvist-Lehkosuo, 9.3.2015). Tähän asti on ollut pitkälti valmentajien omasta aktiivisuudesta kiinni, että kouluttautumista on osattu ehdottaa. Kehityskeskusteluita VVS:lla on ollut tapana pitää pari

kertaa vuodessa päätoimisten valmentajien kanssa, mutta muiden kanssa ei säännöllisesti. (Nihti, 9.3.2015)

Ideaalivalmennustiimin toiminnan tulisi perustua enemmän osaamiseen ja toisiaan tukevaan toimintaan, kuin työvuorojen yhteen sopimiseen tai toisen tuntemiseen. VVS ei kuitenkaan ole tällä hetkellä sillä tasolla, että pysyttäisiin katsomaan kuka valmentajista tarvitsee tällä hetkellä millaista tukea toiselta tiimin jäseneltä. Ideaalitiimin koko on 2-3 henkilöä. Ideaali tilanne olisi, että se valmentaja, jonka vahvuudeksi on todettu jokin osa-alue, olisi siitä vastuussa, eikä se valmentaja, jolla se on selkeästi heikompi. ”Vahvista heikkuuksia ja korosta vahvuuksia”. (Nihti, 9.3.2015)

Tulevaisuudessa menestyvän valmentajan osaaminen koostuu itsensä tuntemisesta ja tiedosta, missä asioissa kehitystä tarvitaan. Ei poukkoilla trendien perässä valmentamisessa, vaan luotetaan omaan osaamiseen ja asiantuntijuuteen. Menestyvällä valmentajalla on selkeä kuva siitä, mitä tekee eri tavalla kuin muut, tietää mitä osaa ja tekee sitten tasan tarkkaan niin kuin itse haluaa. Huippuvalmentajan ei tarvitse olla huippu jokaisella osa-alueella, mutta tietää kenet tarvitsee avukseen, jotta tiimistä saadaan paras mahdollinen suoritus irti. (Nihti, 9.3.2015)

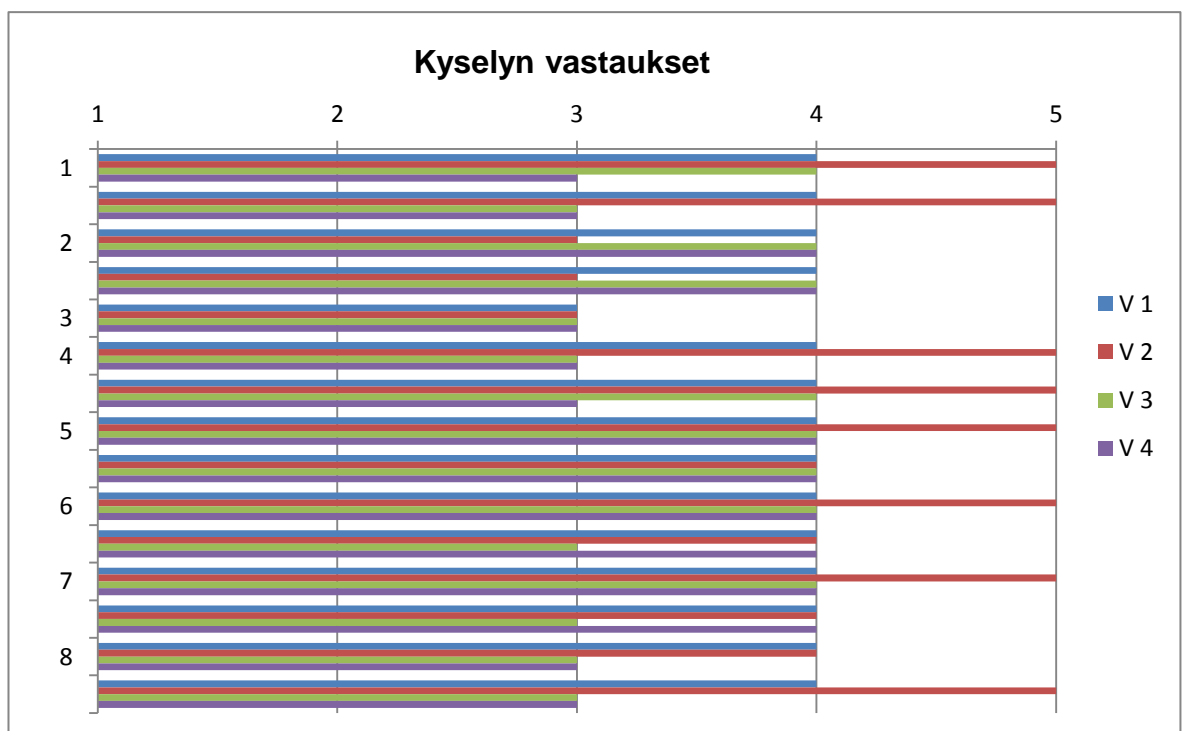
Valmentaja voi toimia omapäisestikin, kunhan noudattaa perussääntöjä ja toiminta on kaikin puolin avointa. Valmentajien tulisi olla selvillä toisten seurojen osaamisesta ja pyrkiä aina parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, mutta antaa oman persoonansa näkyä valmentamisessa. Taktista osaamista on tietää, milloin on parempi vain jäädä hyvin mieleen kilpailuissa, kuin vain tehdä paras mahdollinen suoritus ja jäädä unohduksiin. (Ahqvist-Lehkosuo, 9.3.2015)

## 4.2 Tutkimustulokset

Vain neljä 22 valmentajasta vastasi kyselyyni (liite 1). Laadullisessa tutkimuksessa tulos täyttää luotettavuuden kriteerin, mutta sanoisin, että organisaation kannalta tulos on huono ja suurta eroa entisen osaamisen tasotiedon kanssa ei ole. Pohdintaosioon tuleekin muutamia parannusehdotuksia tulevaisuutta varten, jotta useampi valmentaja saataisiin jatkossa innostumaan omasta osaamisen tarkastelustaan.

Alin tulos jokaisella neljästä valmentajasta oli kyselyn voimavarat -osiossa. Olin selventänyt jokaista osiota hiukan valmentajan profiiliin (liite 2) perusteella, jotta osattaisiin vastata sen mukaan, mitä kuhunkin osa-alueeseen kuuluu. Voimavaroihin kuuluu omien voimavarojen (perhe, lepo, ravinto, liikkuminen, harrastukset, jne.) tiedostaminen ja niistä huolta pitäminen, esimerkilliset elämäntavat ja valmennusryhmän innostaminen omalla esimerkillä. Keskiarvo oli 3, toisin sanoen jokainen koki olevansa osaaja, mutta ei välttämättä enempää. Seuraavaksi pienin keskiarvo oli kohdassa vastuun jakaminen. Vastuun jakaminen tiimin jäsenille, toiminnan johtaminen, kehittämisvastuiden ja tiimin jäsenten osaamisen hyödyntäminen oli keskiarvoltaan 3,5.

Osaamista koettiin olevan eniten kolmella osa-alueella, urheilijoiden aktiivinen osallistuminen, urheilijan kehittäminen laji- ja tekniikkaosaamisen puolella, sekä ilmapiirin luominen. Jokaisesta osa-alueesta keskiarvo valmentajien kesken oli 4,25, eli heillä kaikilla oli vähintään paljon osaamista, ellei jopa osaamista opettaa muita.



## Kaavio 1. Kyselyn vastaukset

Avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia jokaiseen kohtaan ja pari hyvin samankaltaista vastausta, eli asiaa on ajateltu ennenkin. Avoimet kysymykset olin suunnitellut sen pohjalta, mitä olimme keskustelleet haastattelussa Nihtin ja Ahlqvist-Lehkosuon kanssa. Yksi lisäkommentti tuli avoimiin kysymyksiin, että kukaan ei vastaa koulutuksista tai osaamisen kehittamisestä ja tähän koetaan tarvittavan muutosta.

Ensimmäiseen kysymykseen valmentajan osaamisodotuksista vastauksina tuli lista taidoista, joista esiin nousi vuorovaikutustaidot ja lajiosaaminen. Yksi oli miettinyt ilmapiirin luomisen ja urheilijoiden innostamisen kuuluvan olennaisesti omaan osaamiseensa. Vain yksi valmentaja koki, että välillä häneltä odotetaan liikaa verrattuna kokemukseen ja kukaan heistä ei kokenut tarvitsevansa lisää haasteita tai lisää valmennettavia joukkueita. Yksi valmentajista olisi valmis vähentämään valmennettavien joukkueidensa määrää. Toisen mielestä muu oma elämä ja ajankäyttö aiheuttavat oman tavoitetaso laskun "vain" hyväksi erinomaisen sijaan.

Kysyttäessä lisätiedon tai lisäkoulutuksen tarpeesta jokaisella oli hyvät perusedellytykset toimia valmentajana. Yksi oli vastannut viisasti, että "samalla tavalla kuin voimistelijakaan ei voi olla koskaan täydellinen, ei voi valmentajakaan". Muiden lajien kautta osaamisen laajentaminen, psyykinen valmennus ja anatomian opiskelu nousivat esiin vastauksista. Lisäksi yhdellä oli tiedossa ensiapukoulutus, mitä hän koki tarvitsevansa. Itsensä kehittämiseen valmentajat valitsivat itseopiskelun, keskustelut eri valmentajien kanssa, vierailut toisten vetämissä harjoituksissa, koulutuksen ja seminaarit. Yksi valmentajista mainitsi, että koulutukset eivät saisi olla ainoa keino oppimiseen. Toinen valmentajista huomautti, että erilaisia keskusteluja valmentajien välillä järjestetään hyvin vähän. Kolme tärkeintä kehityksen kohdetta jäivät epäselviksi, niihin ei oikein vastattu. Kaksi vastasi jotain, kuten psyykinen valmennus, miten saada urheilijasta aina 100% irti, ja fysiikkavalmennus, vuorovaikutus urheilijoiden kanssa, kuten heidän elämäntilanteensa huomioiminen harjoittelussa/harjoituksissa.

Seura- ja me-hengen luominen nousivat VVS:n toiminnan tehostamisessa esiin. Valmentajien ja toisten joukkueiden välinen yhteistyö myös urheilijoiden kesken, samansuuntaiset kausisuunnitelmat ja osaamisen siirtäminen uusille valmentajille mainittiin. Yhden mielestä ryhmäkokoja voisi pienentää ja erikoistumista lisätä. Toinen haluaisi hyödyntää enemmän osaamista yli joukkuerajojen, esimerkiksi vieraillemalla toisen joukkueen harjoituksissa, joka voisi avata valmentajan silmät kehittää omaa osaamistaan. Tulevaisuuden osaamisesta kysyttäessä nousivat esiin ryhmään kuulumisen tunne, yksilön ymmärtäminen voi-



mistelijana, kasvavana nuorena ja koululaisena, verkostoituminen ja vuorovaikutustaidot. Uusien tuulien haistelu eli lajin kehityksen ennakointi mainittiin ja erikoistuminen tiettyihin osa-alueisiin. ”Jos tietää kaikesta vähän ja valmentaa joukkuetta, ei joukkue tule olemaan millään osa-alueella paras”, perusteltiin. Tulevaisuuden tavoitteista tiedettiin vähän, osa enemmän kuin toiset. Mietittiin, että tavoitteita voisi kirkastaa viestinnän keinoin ja saada tieto jokaiselle valmentajalle.

### **4.3 Yhteenveto**

Lähetin kyselyt alkuun ryhmässä, jolloin osalle valmentajista se todennäköisesti eksi roskapostin puolelle. Odotin muutaman päivän ja, kun vastauksia ei kuulunut, laitoin hiukan pienemmille ryhmille sähköpostin uudestaan. Vieläkään vastauksia ei kuulunut, jolloin päätin laittaa viestin jokaiselle erikseen. Silloin oli lauantai ja vastausaikaa maanantaihin 6.4 asti. Olin laittanut jo edellisiin viesteihin, että jos Word ei jostakin syystä aukea, laita viestiä, niin laitan eri tavalla liitteen. Kävin tiistaina 7.4. VVS:n valmentajien kokouksessa, että olisin saanut lisää vastauksia, mutta paikalla olivat vain ne valmentajat, jotka olivat jo vastanneet. Silloin sovimme Seppo Suomisen kanssa, että hän vähän herättelee omalla sähköpostilla näitä puuttuvia valmentajia. Tästä huolimatta vastauksia ei tullut yhtään lisää, mikä on tietenkin harmillista.

Kuten jo alussa totesin, kyselyyn vastaajien määrä oli pieni. Mielestäni vastaukset kuitenkin olivat laadukkaita ja varmasti toimivat esimerkiksi kehityskeskustelujen pohjana tulevaisuudessa näillä henkilöillä. Vastauksista näki, että asioita oli pohdittu jo aiemmin. Vastauksista pystyi myös näkemään, että kaikki valmentajat eivät olleet apuvalmentajia, vaan kyseessä saattoi olla konkari, jolla olisi jo paljon annettavaa mentoroinnin tai muun hiljaisen tiedon jakamisen tavalla. Osaamisen lähtötaso on aiemman ilmapiirimittauksen osalta jo hyvä, samoin näiden neljän vastauksen perusteella, koska yhtään alle 3 vastausta ei tullut, yhdellä oli antaa itselleen jopa 5 tulokseksi eri kategorioissa.

## 5 Pohdinta

Lukiessani erilaisia osaamisen kehittämiseen liittyviä kirjoituksia, huomaisin mieltäväni, että ehkä joukkuevalmentamisen sujuvuuteen ja mielekkyyteen valmentajien kannalta voisi auttaa itse työprosessin kuvaaminen. Jokaisella valmentajalla on oma tapansa valmentaa, mutta jokaisella valmentajalla on myös samat perustehtävät, joihin palataan aina uudestaan jokaisen valmennettavan kanssa. Ravintoasiat, kilpailuun liittyvät käytännön asiat ja -valmennusasiat, sidosryhmien tapaamisiin liittyvät asiat ja itse koreografioiden luomiseen liittyvät asiat ovat monesti jokaisella valmentajalla samantyylliset, elleivät jopa samanlaiset. Helpottaakseen omaa valmennustaakkaansa myös Nihti totesi haastattelussa, että valmentajat voisivat aivan hyvin käyttää samoja edellisenä vuonna käyttämiään muistiinpanojaan uuden samanikäisten ryhmän kanssa. Lisäksi hän totesi, että ei ole mitenkään huono asia käyttää valmiita materiaaleja oman valmennuksensa lisänä.

Myyry (2012, 16–17) toteaa, että perustoimintojen sujuvuus vapauttaa voimavaroja oppimiselle, sekä ongelmien ratkaisulle ja uusien tilanteiden kohtaamiselle. Kun kaikki suoritavat työtehtävät samalla tavalla, työn laatu paranee. Työprosessit kuvaamalla jokainen työtehtävän vaihe voidaan kuvata yksityiskohtaisesti. Lisäksi töitä järjestetään uudelleen siten, että sovitaan yhteisistä käytännöistä ja kirjataan ne ylös, jonnekin mistä kaikki ne löytävät.

Vastuun jakaminen, jotta jokainen tietää kuka vastaa mistäkin, helpottaa välttämään harmaita alueita, joista kukaan ei välttämättä vastaa. Jos mennään toiseen ääriin, että jokainen vastaa vain omasta tontistaan, eikä astu toisen vastuualueelle, mennään taas kuitenkin metsään. Yhteisvastuu ryhmän tai tiimin kesken lisää asioiden sujumisen joustavuutta. Tavoitteen ollessa yhteinen, otetaan vastuuta ja on helpompi hoitaa myös kasautuvat rutiinitehtävät pois alta. (Myyry, 2012, 16–17)

Opintopiiri opiskelutapana on hyvä, suhteellisen organisoitu tapa opiskella yhdessä ja yleensä sillä on nimetty vetäjä. Piiriin voi olla valittu organisaation sisältä tai ulkopuolelta vetäjä, joka johdattelee opiskeltavaan asiaan. Vaihtoehtona voi myös olla, että yksi tai useampi henkilö on valittu käymään ulkopuolisessa koulutuksessa ja heidät nimetään tukihenkilöiksi tai tutoreiksi työyhteisössä. Sisäisen koulutuksen aikana he toimivat opastajina, koska muutaman työntekijän kouluttaminen tulee halvemmaksi kuin isomman joukon, lisäksi koulutuksen käyneet voivat innostaa opitun soveltamiseen. (Myyry, 2012, 21)

Esimerkistä oppiminen sopii uuden työntekijän tullessa taloon. Kokeneemman kollegan parina uusi työntekijä oppii työn tekemisen tapaa ja saa hiljaista tietoa, mitä tarvitaan työn

suorittamiseen. Muiden työn seuraamisesta on hyötyä muulloinkin. Toisen virheistä voi oppia tekemään joitakin asioita toisin heti alussa ja vuorovaikutustaitoja tai neuvottelukäytäntöjä voi oppia seuraamalla muiden toimintaa. Vastaavasti tutustuminen toisten vastaavien yhteisöjen toimintaan ja hyvien käytäntöjen siirtäminen osaksi omia toimintatapoja kuuluu hyvänä esimerkkinä mallioppimisen muotoihin. (Myyry, 2012, 22)

## **5.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimus ehdotukset**

Johdossa olisi selkeästi innostusta lähtötilanteen mukaan alkaa kehittämään osaamista laajemminkin, mutta aloittamisen vaikeus taitaa olla esteenä. Puhuimme haastattelussa siitä, kuinka jalkauttaminen on vaikeaa, mutta mielestäni heidän pitäisi itse aloittaa kehityskeskusteluilla. Kehityskeskustelu tämän hetken tiimien kesken voisi avartaa paljon. Siinä saisi tietää, kuka on ”tositarkoituksella” liikkeellä ja kuka harrastaa valmentamista vain kokeiluna. Tiimikehityskeskustelu ei veisi niin paljon aikaa ja hyödyt voisivat olla suuremmat kuin haitat. Avoimempi keskustelukulttuuri on aina vaikea aloittaa, voi tulla riitoja, mutta pidemmän päälle solmut avautuvat varmemmin.

Yhdessä vastauksessa viitattiin yhteiseen tiimipäivään tai vastaavaan, jolloin valmentajat voisivat luoda me-henkeä. Olen hänen kanssaan samoilla linjoilla. Yhteinen kehityspäivä, jolloin kokeiltaisiin jotain uutta lajia, mikä liittyy hyvin vähän voimisteluun. Laji, missä kukaan ei ole ylitse muiden, voisi tuoda ihmisiä lähemmäs toisiaan ja kertoa, että hei, meillä kaikilla on jotain kehittämisen varaa, emmekä ole täydellisiä. Rentoa yhdessäoloa ja yhteishengen nostatusta, vaikka seinäkiipeillen, palloillen tai voimisteluun liittyen esimerkiksi tankotanssin kokeilua.

Kehityspäivänä voisi sitten yhdessä miettiä organisaation arvoja ja tulevaisuutta. Koska VVS:lla on oma vakituinen harjoittelutilansa Uomarinteen koululla, sinne voisi kehittää oman historian havinaa seinänsä/taulunsa, josta näkisi, että ei tähän tyhjältä olla tultu vaan vuodesta 1976 asti rakennettu huippuseuraa! Arvot voisi kirjata näkyviin ja miettiä, miksi ollaan ylpeitä juuri tästä seurasta. Valmentajat eivät ole vuosien varrella vaihtaneet kovin usein toisiin seuroihin, joten tässä seurassa on selkeästi sitä jotakin. Se jokin tarvitsee kaivaa esiin ja tuoda näytille. Tärkeintä kuitenkin olisi saada sisäiset suhteet kuntoon, jotta keskustelu saataisiin virtaamaan.

Jatkotutkimuksena siis ehdotan kehityskeskustelujen systemaattista aloittamista, joko alkuun tiimeittäin tai suoraan yksilöiden kanssa. Yksilöiden kanssa pääsee syvemmälle siihen, mitä he haluavat tulevaisuudessa tehdä, mutta tiimeittäin säästää hiukan aikaa ja saa ehkä jopa yhteishenkeä luoduksi ja vertaistukea muilta valmentajilta.

## 5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Prosessina opinnäytetyö oli erikoinen. Aloittaminen tuntui hankalalta, mutta kirjoittaessa aika kului kuin siivillä, aihe on lähellä sydäntä. Pidän listojen laatimisesta ja raportin sisällysluetteloa viilasini moneen otteeseen, että se näyttäisi omaan silmääni hyvältä. Aloitin sisällysluettelosta ja mitä kirjallisuutta osaamisesta ja osaamiskartoituksista on tehty.

Osaamiskartoituksista ei itsessään ole paljon kirjallisuutta, mutta olennaisena osana olevista asioista, kuten nyt olen laittanut, osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen löytyi paljon tietoa. Kaikki nämä tiedot kuitenkin avaavat osaamiskartoituksen taustaa. Raportteja olen tottunut jo kirjoittamaan koulussa, joten sinällään kirjoittaminen ei ollut hankalaa. Hankalaa prosessissa oli saada kyselyihin vastaukset, haastattelu kuitenkin onnistui hyvin ja sain paljon tietoa. Tiedon keruu on oma lajinsa ja huomasin pohtivani usein, mikä on nyt sellaista oleellista tietoa, mitä haluan eteenpäin kertoa.

Opin paljon lisää lukemalla näitä laadukkaita opuksia ja miettimällä kysymyksiä sekä VVS:n toiminnanjohtajalle, että kyselyä varten. Voimistelu lajina ei ollut minulle lainkaan tuttu, en ole seurannut sitä edes televisiosta. Tämän työn jälkeen maailmani avartui taas hiukan lisää ja ymmärrän heidän paineitaan valmentajina, sekä organisaationa Suomessa.

Harmillista tässä prosessissa oli, että en saanut enempää vastauksia kyselyyni. Olisin kaivannut lisää vahvistusta ajatuksilleni, mitä mielestäni organisaation tulisi tehdä tulevaisuudessa tehostaakseen ja parantaakseen toimintaansa. Mielestäni olin hyvin sisäistänyt ajatuksen, millaisista asioista organisaation johdon tulisi saada lisää tietoa ja kuinka he tätä tietoa voisivat käyttää tulevaisuudessa.

## Lähteet

Ahlqvist-Lehkosuo, L. Suomen voimisteluliitto. Haastattelu 9.3.2015. Vantaa.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. 9. painos. Helsinki.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10–11. painos. Talentum.

Luettu: 4.4.2015

Luettavissa:

[http://ezproxy.haagahelia.fi:2091/teos/EABBIXGTFF#kohta:10.\(\(20\)Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)n\(\(20\)osaami-  
nen\(\(20\)ja\(\(20\)sen\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\(\(20\):Kehitt\(\(e4\)mistarpeet\(\(20\):Osaamistarvean  
alyysi\(\(20\)](http://ezproxy.haagahelia.fi:2091/teos/EABBIXGTFF#kohta:10.((20)Henkil((f6)st((f6)n((20)osaami-<br/>nen((20)ja((20)sen((20)kehitt((e4)minen((20):Kehitt((e4)mistarpeet((20):Osaamistarvean<br/>alyysi((20)))

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. FINVA. Oulu.

Myry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Tekes. Helsinki.

Mönkkönen, K., Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. UNIpress. EU.

Nihti, L. Toiminnanjohtaja. Vantaan Voimisteluseura. Haastattelu 9.3.2015. Vantaa.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Porvoo.

Ristikangas, M-R., Grünbaum, L. Päivitetty 2014. Valmentava esimies. Talentum Media Oy. Helsinki.

Luettu: 13.4.2015

Luettavissa:

[http://ezproxy.haagahelia.fi:2099/teos/JAJBDXJTFF#kohta:VALMENTAVA\(\(20\)ESIMIES\(\(20\)](http://ezproxy.haagahelia.fi:2099/teos/JAJBDXJTFF#kohta:VALMENTAVA((20)ESIMIES((20)))

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum Media Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec. Saarijärvi.

Tuomi, L., Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen- organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. Sanoma Pro.

Viitala, R., 2013. Henkilöstöjohtaminen- strateginen kilpailutekijä. 4. Uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2008. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. 1. painos. Talentum. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Osaamiskartoituskysely

#### Hei joukkuevoimisteluvälmentaja!

Opiskelen Haaga-Heliassa liiketaloutta ja teen opinnäytetyönäni Vantaan Voimisteluseuralle osaamiskartoituksen joukkuevoimisteluvälmentajista, siksi tarvitsen juuri sinun pönostasi tähän työhön.

Osaamiskartoituksesta on hyötyä, sekä Vantaan Voimisteluseuralle, että sinulle itsellesi. Tämän kyselyn avulla voit itse miettiä tarkemmin omaa osaamistasi, kehittymiskohteistasi ja toisaalta arvostaa jo olemassa olevia tietojasi ja taitojasi. Vantaan Voimisteluseura saa kyselyn avulla tiedon osaamisestasi ja kehittymishalukkuudestasi sekä mahdollisuuden hyödyntää osaamistasi toisen joukkuevälmentajan kehittämisesssä tai sinun kehittämisesssäsi.

Haaga-Helian kirjastoon luovutettavassa kopiassa vastaajan anonyymiys taataan eikä kenenkään vastausta voida yhdistää vastaajan henkilöllisyyteen. Sen sijaan tiedot luovutetaan työn ohjaajalle, Seppo Suomiselle, joka ei luovuta tietoja eteenpäin muille välmentäjille. Tietoja käsitellään seuran johtokunnassa siten, että vastaajan nimi tiedetään. Seppo ei paljasta tietoja johtokunnan ulkopuolisille.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 20 minuuttia. Olethan huolellinen ja vastaat jokaiseen kysymykseen. Alussa on kysely osaamisestasi asteikolla 1-5 ja seuraavalla sivulla hiukan avaamaan mitä eri osa-alueisiin kuuluu. Kolmannella sivulla on avoimia kysymyksiä, joihin toivon paljon vastauksia, koska ne auttavat juuri sinua kehittymään ja kertomaan osaamistasi/osaamattomuudestasi valmennusjohtolle.

**Palauta kysely pääsiäismaanantaihin 6.4. mennessä osoitteeseen**

[sari.vainola@hotmail.com](mailto:sari.vainola@hotmail.com).

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Sari Väinölä

[sari.vainola@hotmail.com](mailto:sari.vainola@hotmail.com)

**Nimi:**

**Ikä:**

**Koulutus:**

**Miten koet osaamisesi seuraavilla osa-  
alueilla?**

1= ei osaamista

2= jonkin verran osaamista

3= osaaja

4= paljon osaamista

5= osaa opettaa muita

	1	2	3	4	5
<b>1. Itsetuntemus</b>					
itsearviointikyky					
perustelukyky					
<b>2. Kehittymishakuisuus</b>					
kehittymismotivaatio					
kehittymismenetelmien hyödyntäminen					
<b>3. Voimavarat</b>					
<b>4. Urheiluosaaminen</b>					
suunnittelu- ja organisointiosaaminen					
urheilullisuusosaaminen					
<b>5. Lajiosaaminen</b>					
urheilijan kehittäminen - lajitekniikat ja - taidot					
urheilijan kehittäminen - kilpaileminen					
<b>6. Urheilijalähtöisyys valmennustoimin- nassa</b>					



urheilijoiden aktiivinen osallistuminen					
urheilija-valmentaja-suhde					
<b>7. Vuorovaikutus ja ilmapiiri</b>					
ilmapiirin luominen					
toimivan tiimin rakentaminen					
<b>8. Yhteistyötaidot</b>					
vastuun jakaminen					
sidosryhmätyöskentely					

Tarkennukset kysymyksiin mitä kaikkea eri osa-alueisiin kuuluu:

1. **Itsearviointikyky** – Oman toiminnan arviointi itsensä kehittämisen taitojen, ihmis-suhdetaitojen ja urheiluosaamisen näkökulmasta ja siten, että ne ovat yhtenevät muiden toimijoiden kanssa.

**Perustelukyky** – Omien valintojen perustelu valmennustoiminnan asia- ja arvo-pohjalta. Kuinka hyvin arvot näkyvät käytännön toiminnassa.

2. **Kehittymismotivaatio** – Aktiivinen ja oma-aloitteinen oman toiminnan kehittäminen sekä sisäinen motivaatio kehittyä valmennustoiminnassa.

**Kehittymismenetelmien hyödyntäminen** – Erilaisten menetelmien hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä (esim. seuran tapahtumat, valmennustiimi, itse-opiskelu, mentorointi, tutorointi). Oman oppimistavan tiedostaminen ja sitä kautta itsensä kehittäminen.

3. **Voimavarat** – Omien voimavarojen tiedostaminen (perhe, lepo, ravinto, liikkuminen, harrastukset, jne.) ja niistä huolta pitäminen, esimerkilliset elämäntavat ja valmennusryhmän innostaminen omalla esimerkillä.

4. **Suunnittelu- ja organisointiosaaminen** – Harjoittelu on toiminnallisuudeltaan ja toistomäärältään kehittävä, harjoitustoteuman seuranta, käytännön valmennustoiminnan kehittäminen suhteessa urheilijan ja harjoitusryhmän suunnitelmaan, harjoitusrakenteiden eriytyminen suhteessa kehittymistavoitteisiin, valmennusprosessin tunteminen.

**Urheilullisuusosaaminen** - Harjoittelussa kuormituksen ja levon tasapaino, muun harjoittelun (oheisharjoittelu, omatoiminen harjoittelu, muut lajit) hyödyntäminen

osana urheilijan suorituskyvyn kehittämistä, suorituskyvyn seuranta, urheilullisuuden kehittäminen harjoitus- ja kilpailukaudella, elämönhallintataitojen kehittyminen osana kehitymissuunnitelmaa urheilijoilla ja harjoitusryhmällä, urheilullisten elämäntapojen (mm. ravinnon ja levon) sekä ennalta ehkäisevän terveydenhuollon merkitys osana harjoitusprosessia, harjoittelun vaikuttavuuden seuranta.

5. **Urheilijan kehittäminen, laji- ja tekniikkaosaaminen** – harjoitussisällöt tukevat lajitaitojen kehittymistä voimistelijan polun tavoitteiden (mm. fyysisten ja psyykkisten ominaisuuksien merkitys taitojen kehitymisessä) mukaisesti, urheilijan kehittymistä tukeva valmennustoiminta, urheilijan kehittymisen seuranta, urheilijoiden lyhyen ja pitkän aikavälin kehitymissuunnitelmat.

**Urheilijan kehittäminen, kilpaileminen** – Harjoitussisällöt tukevat kilpailemiseen liittyvien taitojen kehittymistä voimistelijan polun tavoitteiden mukaisesti, kilpailemiseen liittyvien taitojen seuranta, kehittymistavoitteiden rakentuminen ryhmän ja yksilöiden tavoitteiden ja tarpeiden pohjalle osaksi lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmaa.

6. **Urheilijoiden aktiivinen osallistuminen** – luonteva, tavoitteellinen vuorovaikutus urheilijan ja valmentajien välillä, urheilijoiden aktiivinen valmentajan kuunteleminen (kysyminen) ja aktiivisuus toiminnan kehittämisessä, urheilijoiden omistautumisen tason tunnistaminen ja toimiminen eri rooleissa suhteessa urheilijan kehitymisvalmiuksiin.

**Urheilija-valmentaja-suhde** – Valmentajien ja urheilijoiden välinen säännöllinen ja luonteva kanssakäyminen ja luottamukselliset välit, yksilöllisten kehitystarpeiden tunnistus ja niihin vastaaminen.

7. **Ilmapiirin luominen** – ilmapiirin tiedostaminen ja rakentavan ja myönteisen ilmapiirin luominen, valmennusryhmän arvojen ja asenteiden määrittely käytännön tasolle ja niiden vahvistaminen.

**Toimivan tiimin rakentaminen** – tiimin jäsenien osallistumisaktiivisuus omassa roolissaan, ryhmän toimivuus, kehittäminen ja arviointi, eri toimijoiden käsitys omasta roolistaan.

8. **Vastuun jakaminen** – vastuun jakaminen tiimin jäsenille, toiminnan johtaminen ja organisointi, kehittämisvastuiden ja tiimin jäsenten osaamisten hyödyntäminen.

**Sidosryhmäyhteistyö** – sidosryhmiä ovat esimerkiksi urheilijoiden vanhemmat ja eri ikäryhmät. Toiminnan tavoitteista viestiminen ja omalla toiminnallaan yhteistyöhalukkuuden ilmaiseminen, eri sidosryhmien hyödyntäminen valmennustoiminnassa.

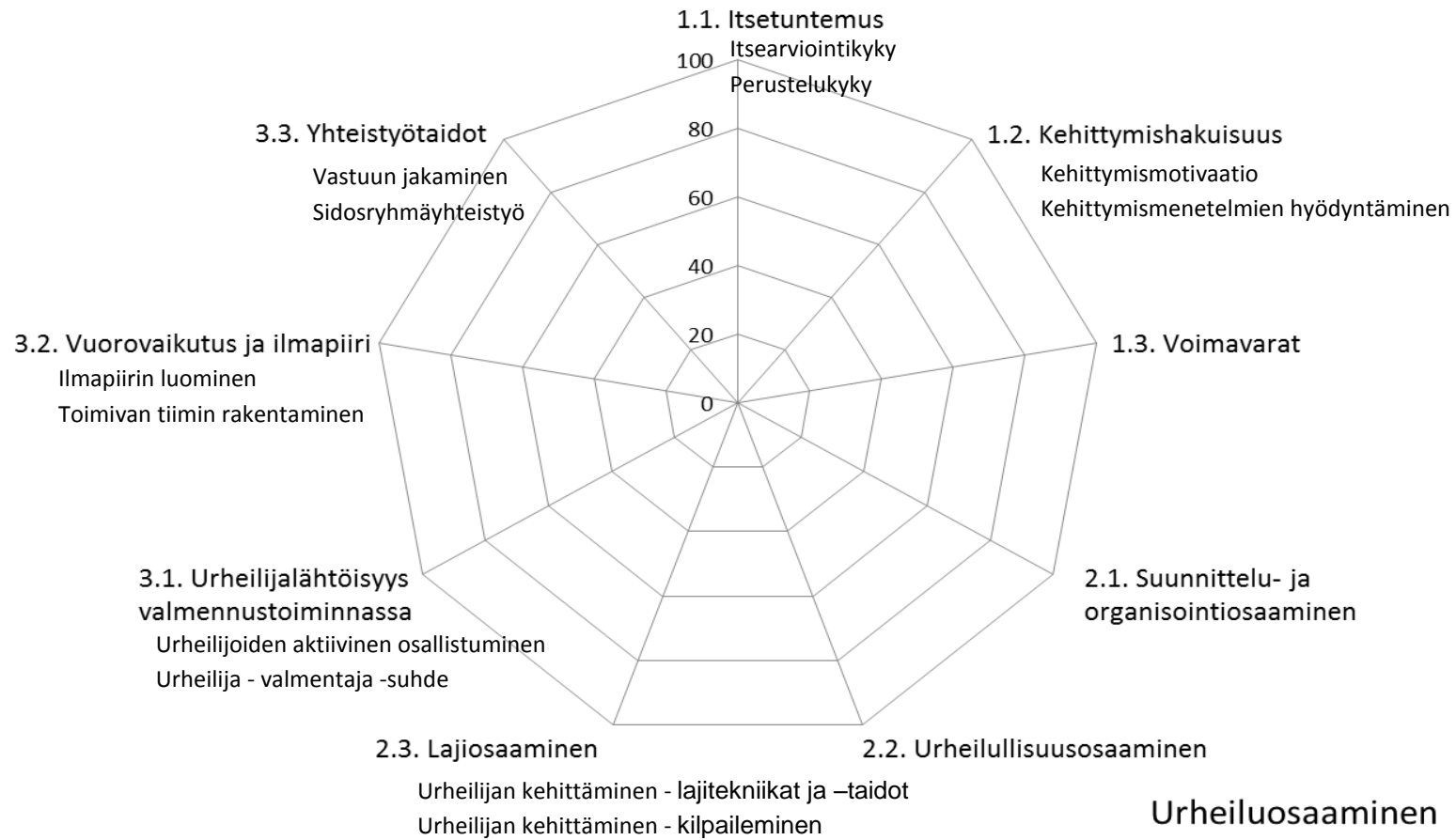
**Avoimet kysymykset:**

1. Mitä oletat, että sinun valmentajana odotetaan osaavan?
2. Koetko, että sinulta odotetaan liikaa verrattuna kokemukseesi vai koetko, että sinulta puuttuu haasteita? Anna esimerkkejä.
3. Haluaisitko lisää vastuuta tai useamman joukkueen valmentamisen vastuullesi?
4. Millä osa-alueella koet tarvitsevasi lisätietoa/koulutusta?
5. Kuinka itse kehittäisit osaamistasi millä tahansa osa-alueella? Valitse osa-alueista kolme tärkeintä kehittämisen kohdetta.
6. Onko sinulla näkemystä kuinka Vantaan Voimisteluseuran joukkuevoimisteluvälmentäjien toimintaa voisi tehostaa?
7. Minkälaista tulevaisuuden osaamista joukkuevalmentajilta vaaditaan tulevaisuudessa?
8. Tiedätkö Vantaan Voimisteluseuran joukkuevoimistelun tulevaisuuden tavoitteen?

## VALMENNUSTOIMINNAN PROFILI

Ihmissuhdetaidot

Itsensä kehittämisen taidot



1 ITSENSÄ KEHITTÄMISEN TAIDOT (OSAAMISKOKONAISUUS)

	0	25% - "PYSTYY TOIMIMAAN" -/ (VÄHIMMÄISOSAAMINEN)	50% - "ARVIOI JA REFLEKTOI" -	75% - "KEHITTÄÄ JA KEHITTYÄ" -
--	---	--	----------------------------------	-----------------------------------

1.1. Itsetuntemus	Osa-alueella varmistetaan valmennustoiminnan reflektiivisyys. Toiminta on kokonaisvaltaisesti perusteltua ja mukana olevien näkemykset toiminnan perusteista ovat yhdenmukaiset.			
1.1.1. Itsearviointikyky	Ei todennettavissa	Valmentaja osaa arvioida toimintaansa tietyillä osa-alueilla.	Valmentaja osaa arvioida omaa toimintaansa eri osa-alueilla. Valmentajan näkemykset omasta toiminnastaan ovat pääosin yhdenmukaiset muiden toimijoiden kanssa.	Valmentaja osaa arvioida omaa osaamistaan laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisesti itsensä kehittämisen taitojen, ihmissuhdetaitojen ja urheiluosaamisen näkökulmasta. Valmentajan näkemykset omasta toiminnastaan ovat yhdenmukaiset muiden toimijoiden kanssa.
1.1.2. Perustelukyky	Ei todennettavissa.	Valmentaja osaa perustella valintansa asialähtöisesti.	Valmentaja osaa perustella valintansa kokonaisvaltaisesti. Valmennustoiminnalle on määriteltävissä selkeä asia- ja arvoperusta.	Valmentaja osaa perustella valintansa kokonaisvaltaisesti. Valmennustoiminnalle on määriteltävissä selkeä asia- ja arvoperusta. Toiminnan arvojen näkymistä käytännön tasolla todennetaan ja vahvistetaan (näkyä valmentajien, urheilijoiden ja esim. vanhem-

				pien puheissa ja toiminnassa).
--	--	--	--	--------------------------------

1 ITSENSÄ KEHITTÄMISEN TAIDOT (OSAAMISKOKONAISUUS)

	0	25%	50%	75%
--	---	-----	-----	-----

1.2. Kehittymishakuisuus	Valmentaja osaa huomioida erilaisia näkökulmia sekä hyödyntää monipuolisesti erilaisia menetelmiä osaamisen ja toiminnan jatkuvassa kehittämisessä.			
1.2.1. Kehittymismotivaatio	Ei todennettavissa.	Valmentaja on vastaanottavainen toiminnan kehittämiseen liittyen (kuuntelee aktiivisesti, avoimuus).	Valmentaja kehittää omaa osaamistaan oma-aloitteisesti. Toteuttaa sovittua kehityssuunnitelmaa.	Pyrkii aktiivisesti kehittämään omaa osaamistaan. Osaaminen kehittyy ”rajattomasti” valmentajan vahvan sisäisen motivaation kautta. Valmennustoiminta on vahvasti kehittymishakuista (itseohjautuvuus).
1.2.2. Kehittymismenetelmien hyödyntäminen	Ei todennettavissa.	Valmentaja hyödyntää yksittäisiä menetelmiä osaamisen kehittämisessä (esim. seuran tapahtumat, valmennustiimi, itseopiskelu, mentorointi, tutorointi).	Valmentaja hyödyntää monipuolisesti useita eri menetelmiä osaamisen kehittämisessä.	Valmentaja tiedostaa oman tapansa oppia ja hyödyntää laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisesti eri menetelmiä osaamisen kehittämisessä.

1 ITSENSÄ KEHITTÄMISEN TAI DOT (OSAAMISKOKONAISUUS)

	0	25%	50%	75%
1.3. Voimavarat	Ei todennettavissa.	Valmentaja tiedostaa voimavarojen merkityksen omassa toiminnassaan ja pystyy omilla toimenpiteillään vaikuttamaan omaan jaksamiseensa.	Valmentaja pitää kokonaisvaltaisesti huolta jaksamisestaan ja omista voimavaroistaan (perhe, lepo, ravinto, liikkuminen, muut harrastukset jne.). Valmentaja on elämäntavoiltaan esimerkillinen.	Valmentaja pystyy päämäärätietoisella toiminnalla lisäämään omia voimavarojaan. Valmentaja toimii energisesti eri yhteyksissä ja pystyy omalla esimerkillään vaikuttamaan innostavasti koko valmennusryhmän toimintaan ("voimaannuttaminen").



## 2 URHEILUOSAAMINEN (OSAAMISKOKONAISUUS)

	0	25%	50%	75%
--	---	-----	-----	-----

2.1 Suunnittelu- ja organisointiosaaminen	Ei todennettavissa.	Harjoittelu on toiminnallisuudeltaan ja toistomääriltään kehittävää. Harjoitustoteuman seuranta on satunnaista.	Valmentaja osaa soveltaa voimistelijan polun tavoitteet ja kausikohtaiset painopisteet osaksi urheilijan ja valmennusryhmän kehityssuunnitelmaa ja käytännön valmennustoimintaa. Harjoitusraken-teita eriytetään suhteessa kehittymistavoitteisiin. Harjoitustoteuman seuranta on säännöllistä.	Valmentaja pystyy kehittämään käytännön valmennustoimintaa suhteessa urheilijan ja harjoitusryhmän kehityssuunnitelmiin. Harjoitusraken-teet on eriytetty tarkoituksenmukaisesti suhteessa kehittymistavoitteisiin ja harjoitusmenetelmillä pystytään tukemaan valmiuksien kehittymistä kokonaisvaltaisesti (eri harjoitusmuodot palvelevat samoja kehittymistavoitteita). Harjoitustoteuman seuranta on jatkuvaa.
---	---------------------	---	---	--

	0	25%	50%	75%
--	---	-----	-----	-----

2.2 Urheilullisuusosaaminen	Ei todennettavissa.	Harjoittelussa kuormituksen ja levon suhde on tasapainossa. Kokonaisliikuntamäärä on riittävä. Muuta harjoittelua	Harjoittelussa huomioidaan urheilullisuuden kehittäminen niin harjoitus- kuin kilpailukaudella. Suorituskykyyn liitty-	Valmennustoimintaa kehitetään kokonaisvaltaisesti kuormituksen, ravinnon ja levon suhde huomioiden.
-----------------------------	---------------------	---	--	---

## 2 URHEILUOSAAMINEN (OSAAMISKOKONAISUUS)

		(oheisharjoittelu, omatoiminen harjoittelu, muut lajit) hyödynnetään osana urheilijan suorituskyvyn kehittämistä. Suorituskyvyn kehittämisen seuranta on satunnaista.	vät lajin vaatimukset ja erityispiirteet ymmärretään ja niiden kehittäminen ohjaa harjoittelua. Suorituskyvyn kehittämistä seurataan säännöllisesti valituilla osa-alueilla. Urheilullisten elämäntapojen, mm. ravinnon ja levon, sekä ennalta ehkäisevän terveydenhuollon merkitys tunnustetaan osana harjoitusprosessia (tiedon välitys, erilaiset seurannat tms.).	Elämänhallintataitojen kehittyminen on osa urheilijan ja harjoitusryhmän kehittämissuunnitelmaa. Urheilijan omistajuus urheilemisesta kasvaa asteittain osana valmennustoimintaa. Harjoittelun vaikuttavuuden seuranta on kaikilla toimijoilla (valmentajat, urheilijoiden itsearviointi tms.) kiinteä osa valmennusprosessia ("urheilun kehittämismittarit").
--	--	---	--	--

	0	25%	50%	75%
--	---	-----	-----	-----

2.3 Lajiosaaminen				
2.3.1 Urheilijan kehittäminen – lajitekniikat ja -taidot	Ei todennettavissa.	Harjoitussisällöt tukevat lajitaitojen kehittämistä voimistelijan polun tavoitteiden mukaisesti.	Valmennustoiminta tukee urheilijana kehittämistä kokonaisvaltaisesti niin lajiharjoittelun kuin muun harjoittelun osalta voimistelijan polun tavoitteiden mukaisesti. Urheilijana kehittämisen seuranta on säännöllistä keskeisillä lajitai-	Valmennustoiminta tukee kokonaisvaltaisesti lajitekniikoiden ja -taitojen ja kehittämistä voimistelijan polun tavoitteiden mukaisesti (esim. fyysisten ja psyykkisten ominaisuuksien merkitys taitojen kehittämisessä). Kehittämistä-

2 URHEILUOSAAMINEN (OSAAMISKOKONAISUUS)

			tojen osa-alueilla (mittareiden valinta).	voitteet rakentuvat urheilijoiden tarpeiden pohjalta osaksi lyhyen ja pitkän aikavälin kehityssuunnitelmaa. Harjoittelun vaikuttavuuden seuranta on kaikilla toimijoilla kiinteä osa valmennusprosessia.
2.3.2 Urheilijan kehittäminen - kilpaileminen	Ei todennettavissa.	Harjoitussisällöt tukevat kilpailamiseen liittyvien taitojen kehittymistä voimistelijan polun tavoitteiden mukaisesti.	Valmennustoiminta tukee kilpailamiseen liittyvien taitojen kehittymistä kokonaisvaltaisesti voimistelijan polun tavoitteiden mukaisesti. Kilpailamiseen liittyvien taitojen seuranta on säännöllistä valituilla osa-alueilla.	Valmennustoiminta tukee kokonaisvaltaisesti kilpailamiseen liittyvien taitojen kehittymistä voimistelijan polun tavoitteiden mukaisesti. Kehitystavoitteet rakentuvat ryhmän ja yksilöiden tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta osaksi lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmaa. Kilpailamiseen liittyvien taitojen seuranta on kaikilla toimijoilla kiinteä osa valmennusprosessia.

### 3 IHMISSUHDETAIDOT (OSAAMISKOKONAISUUS)

	0	25%	50%	75%
3.1 Urheilijälähtöisyys valmennustoiminnassa				
3.1.1 Urheilijan aktiivinen osallistuminen	Ei todennettavissa.	Urheilijan ja valmentajien välillä on luontevaa vuorovaikutusta. Urheilijat kuuntelevat aktiivisesti (kysyminen tms.) ja osa urheilijoista osallistuu toiminnan kehittämiseen (esim. kapteeniston rooli).	Vuorovaikutus on säännöllistä ja määrätietoista (l. tavoitteellista). Urheilijoita osallistetaan valmennusryhmän toiminnan kehittämisessä (yhteisen ymmärryksen rakentaminen).	Valmentaja tiedostaa urheilijoiden omistautumisen tason ja pystyy toimimaan eri rooleissa suhteessa urheilijan kehittämisvalmiuksiin. Urheilijan aktiivista toimijuutta oman kehittymisen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa kehitetään systemaattisesti osana valmennustoimintaa (omistautuminen ja omistajuus). Urheilijoilla on aktiivinen rooli myös muiden kehittymisen tukemisessa (vertaistutorointi tms.).
3.1.2 Urheilija-valmentaja -suhde	Ei todennettavissa.	Valmentajien ja urheilijoiden välillä on säännöllistä ja luontevaa kanssakäymistä.	Valmentajien ja urheilijoiden välillä on luottamukselliset välit. Valmentaja tuntee urheilijat henkilökohtaisella tasolla pystyen vastaamaan yksilöllisiin kehitystarpeisiin.	Valmentajilla on luottamukselliset välit urheilijoiden kanssa ja vuorovaikutus on avointa ja rehellistä. Valmentaja tuntee urheilijat yksilöinä ja pystyy vastaamaan kunkin yksilöllisiin

				siin kehittymistarpeisiin. Valmentajat pystyvät yksilöllisellä tavalla edistämään urheilijoiden kehittymistä (yksilöllinen tapa oppia tunnistettu jne.) ja yksilölliset ominaispiirteet on muutoinkin huomioitu valmennustoiminnassa (persoonallisuus tms.).
--	--	--	--	--

	0	25%	50%	75%
--	---	-----	-----	-----

3.2 Vuorovaikutus ja ilmapiiri				
3.2.1 Ilmapiirin luominen	Ei todennettavissa.	Valmennustoiminnassa on tunnistettu myönteisen ilmapiirin merkitys ja sitä pyritään edistämään positiivisilla vuorovaikutussuhteilla.	Valmennusryhmän ilmapiiri on pääosin myönteinen ja edistää urheilijoiden kokonaisvaltaista kehittymistä. Eri toimijat tiedostavat ilmapiirin merkityksen ja pyrkivät aktiivisesti edistämään sitä teoillaan.	Eri toimijat tiedostavat ilmapiirin merkityksen ja osallistuvat omalla panoksellaan rakentavan ilmapiirin luomiseen. Valmennusryhmän ilmapiiri edistää kokonaisvaltaisesti urheilijoiden kehittymistä (vapautuneisuus, määrätietoisuus, yrittäminen). Valmennusryhmän arvot ja asenteet on määritelty käytännön toiminnan tasolle (miten näkyy toiminnassa ja teoissa) ja niitä

				vahvistetaan säännöllisesti.
3.2.3 Toimivan tiimin rakentaminen	Ei todennettavissa.	Suurin osa tiimin jäsenistä osallistuu aktiivisesti toiminnan kehittämiseen omassa roolissaan.	Eri toimijat osallistuvat aktiivisesti toiminnan kehittämiseen eri rooleissa. Ryhmän toimivuutta arvioidaan satunnaisesti osana valmennustoimintaa.	Eri toimijoilla on selvä käsitys omasta roolistaan ja siihen liittyvistä odotuksista valmennustoiminnan kehittämisessä. Ryhmän toimivuutta kehitetään ja arvioidaan säännöllisesti osana valmennustoimintaa. Valmennustiimin jäsenet pyrkivät omatoimisesti kehittämään osaamistaan rooli-odotusten suunnassa.

	0	25%	50%	75%
--	---	-----	-----	-----

3.3 Yhteistyötaidot				
3.3.1 Vastuun jakaminen	Ei todennettavissa.	Valmentaja jakaa vastuuta tiimin jäsenille pitkälti omista lähtökohdistaan (tilannekohtainen delegointi). Toiminnan johtaminen ja organisointi on pitkälti päävalmentajavetoista.	Valmennustiimin jäsenille on määritelty omat vastualueet. Valmentaja voi luottaa, että tiimin jäsenet selviävät tehtävistään. Toiminnan johtaminen ja organisointi on selkeää ja tarkoituksenmukaista.	Valmennustiimin jäsenillä on omaa osaamista ja sen hyödyntämistä tukevat kehittämisvastuut. Tiimin jäsenet pääsevät omien osaamisalueiden kautta osallistumaan aktiivisesti koko valmennusprosessin toteuttamiseen ja kehittämiseen (jaettu omista-

				juus ja yhteiskehittely työssä).
3.3.2 Sidosryhmäyhteistyö	Ei todennettavissa.	Valmentaja pystyy viestimään toiminnan tavoitteista eri sidosryhmille ja osoittaa omalla toiminnallaan yhteistyöhalukkuutta.	Valmentaja pyrkii yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa toiminnan kehittämisessä (ikäryhmien välinen yhteistyö, vanhempien osallistuminen jne.).	Valmentaja pystyy päämäärätietoisesti hyödyntämään eri sidosryhmiä valmennustoiminnan kehittämisessä. Eri toimijoilla on yhtenäinen näkemys ja sen pohjalta rakentuvat toimenpiteet urheilijoiden kehittymisen tukemiseksi. Ulkopuolisia asiantuntijoita hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti toiminnan kehittämisessä.

### Liite 3. Vastaaja 1

	1	2	3	4	5
<b>1. Itsetuntemus</b>					
itsearviointikyky				X	
perustelukyky				X	
<b>2. Kehittymishakuisuus</b>					
kehittymismotivaatio				X	
kehittymismenetelmien hyödyntäminen				X	
<b>3. Voimavarat</b>			X		
<b>4. Urheiluosaaminen</b>					
suunnittelu- ja organisointiosaaminen				X	
urheilullisuusosaaminen				X	
<b>5. Lajiosaaminen</b>					
urheilijan kehittäminen - lajitekniikat ja -taidot				X	
urheilijan kehittäminen - kilpaileminen				X	
<b>6. Urheilijälähtöisyys valmennustoiminnassa</b>					
urheilijoiden aktiivinen osallistuminen				X	
urheilija-valmentaja-suhde				X	
<b>7. Vuorovaikutus ja ilmapiiri</b>					
ilmapiirin luominen				X	
toimivan tiimin rakentaminen				X	
<b>8. Yhteistyötaidot</b>					
vastuun jakaminen				X	
sidosryhmätyöskentely				X	

#### Avoimet kysymykset:

*Mitä oletat, että sinun valmentajana odotetaan osaavan?*

Vuorovaikutustaidot, kokonaisuuksien hallinta, lajitaidot, tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus

Verkoistoituminen

*Koetko, että sinulta odotetaan liikaa verrattuna kokemukseesi vai koetko, että sinulta puuttuu haasteita? Anna esimerkkejä.*



Tasapainossa kokemuksen/haasteiden tiimoilta.

*Haluaisitko lisää vastuuta tai useamman joukkueen valmentamisen vastuullesi?*

Tällä hetkellä hyvä

*Millä osa-alueella koet tarvitsevasi lisätietoa/koulutusta?*

*Kuinka itse kehittäisit osaamistasi millä tahansa osa-alueella? Valitse osa-alueista kolme tärkeintä kehittämisen kohdetta.*

Psyykkinen valmennus

Fysiikka valmennus

*Onko sinulla näkemystä kuinka Vantaan Voimisteluseuran joukkuevoimisteluvälimentajien toimintaa voisi tehostaa?*

Yhteistyö valmentajien välillä

Samansuuntaiset kausisuunnitelmat

*Minkälaista tulevaisuuden osaamista joukkuevalmentajilta vaaditaan tulevaisuudessa?*

Yksilön ymmärtäminen, niin voimistelijana, kasvavana nuorena, koululaisena

Vuorovaikutustaidot

Verkostoituminen

lajitaidot

*Tiedätkö Vantaan Voimisteluseuran joukkuevoimistelun tulevaisuuden tavoitteen?*

Kansainvälisellä että kansallisella puolella menestyminen!

Joka ikäryhmässä edustusjoukkue

Harrastajien määrän lisääminen

## Liite 4. Vastaja 2

	1	2	3	4	5
<b>1. Itsetuntemus</b>					
itsearviointikyky					x
perustelukyky					x
<b>2. Kehittymishakuisuus</b>					
kehittymismotivaatio			x		
kehittymismenetelmien hyödyntäminen			x		
<b>3. Voimavarat</b>			x		
<b>4. Urheiluosaaminen</b>					
suunnittelu- ja organisointiosaaminen					x
urheilullisuusosaaminen					x
<b>5. Lajiosaaminen</b>					
urheilijan kehittäminen - lajitekniikat ja -taidot					x
urheilijan kehittäminen - kilpaileminen				x	
<b>6. Urheilijälähtöisyys valmennustoiminnassa</b>					
urheilijoiden aktiivinen osallistuminen					x
urheilija-valmentaja-suhde				x	
<b>7. Vuorovaikutus ja ilmapiiri</b>					
ilmapiirin luominen					x
toimivan tiimin rakentaminen				x	
<b>8. Yhteistyötaidot</b>					
vastuun jakaminen				x	
sidosryhmätyöskentely					x

### Avoimet kysymykset:

*Mitä oletat, että sinun valmentajana odotetaan osaavan?*

Korkean tason lajiosaaminen, vuorovaikutus- ja johtamistaidot, fyysisen harjoittamisen taidot

*Koetko, että sinulta odotetaan liikaa verrattuna kokemukseesi vai koetko, että sinulta puuttuu haasteita? Anna esimerkkejä.*

Odotukset seurajohdolta ovat sopivalla tasolla. Enemmän kysymys on siitä, kuinka korkealle asettaa oman tavoitetasonsa (ei aina kohtaa käytännön kanssa). Joskus sitä haluaisi tehdä asiat vieläkin paremmin, mutta muu elämä ja ajankäyttö asettavat haasteita ja tulos jää siksi omasta mielestä "vain" hyväksi. Erinomaista pitäisi tavoitella!

*Haluaisitko lisää vastuuta tai useamman joukkueen valmentamisen vastuullesi?*

En missään nimessä.

*Millä osa-alueella koet tarvitsevasi lisätietoa/koulutusta?*

Osaamista voisi seuraavaksi laajentaa muiden lajien kautta, esim. rytmisen harjoitusten seuraaminen on ollut todella hyödyllistä (vaikka sitä on harvoin tullut tehtyä).

*Kuinka itse kehittäisit osaamistasi millä tahansa osa-alueella? Valitse osa-alueista kolme tärkeintä kehittämisen kohdetta.*

vuorovaikutus urheilijoiden kanssa (keskittyminen myös urheilijan muihin elämänalueisiin/näiden huomioiminen harjoittelussa ja harjoituksissa), erilaisten psyykkisten valmennuskeinojen oppiminen (miten saada urheilijasta aina 100% irti), lajitekniisten oppien virkistäminen/uusien näkemysten hakeminen esim. rytmisen voimistelun kautta

*Onko sinulla näkemystä kuinka Vantaan Voimisteluseuran joukkuevoimistelupalmentajien toimintaa voisi tehostaa?*

Osaamisen siirtämiseen uusille valmentajille kannattaisi panostaa huolella. Mallioppiminen tässä toimii, mutta ohjatusti annettu vastuu (esim. tietyistä harjoituksen osa-alueista) motivoi ja kannustaa oppimaan lisää. Apuvalmentajat tarvitsevat aktiivista opetusta valmennusuransa alussa, ei pelkästään salilla passiivisena hengailua.

Osaamista pitäisi hyödyntää enemmän muutenkin yli joukkuerajojen. Ei liian kuormittavia mentoointijaksoja tms., mutta yksittäinenkin käynti toisen joukkueen harjoituksissa voi avata valmentajan silmät ja auttaa eteenpäin joukkueen ja oman osaamisen kehittämisen kanssa.

*Minkälaista tulevaisuuden osaamista joukkuevalmentajilta vaaditaan tulevaisuudessa?*

Jatkossakin täytyy olla rautainen lajiosaaja, mutta yhä enemmän täytyy katsoa ja "haistella" mihin laji on kehittymässä ja pysyä mukana kehityksessä.

*Tiedätkö Vantaan Voimisteluseuran joukkuevoimistelun tulevaisuuden tavoitteen?*

Uskoisin tietäväni, mutta ehkä sitä voisi vielä kirkastaa viestinnän keinoin.

## Liite 5. Vastaja 3

	1	2	3	4	5
<b>1. Itsetuntemus</b>					
itsearviointikyky				x	
perustelukyky			x		
<b>2. Kehittymishakuisuus</b>					
kehittymismotivaatio				x	
kehittymismenetelmien hyödyntäminen				x	
<b>3. Voimavarat</b>			x		
<b>4. Urheiluosaaminen</b>					
suunnittelu- ja organisointiosaaminen			x		
urheilullisuusosaaminen				x	
<b>5. Lajiosaaminen</b>					
urheilijan kehittäminen - lajitekniikat ja -taidot				x	
urheilijan kehittäminen - kilpaileminen				x	
<b>6. Urheilijälähtöisyys valmennustoiminnassa</b>					
urheilijoiden aktiivinen osallistuminen				x	
urheilija-valmentaja-suhde			x		
<b>7. Vuorovaikutus ja ilmapiiri</b>					
ilmapiirin luominen				x	
toimivan tiimin rakentaminen			x		
<b>8. Yhteistyötaidot</b>					
vastuun jakaminen			x		
sidosryhmäyöskentely			x		

### Avoimet kysymykset:

*Mitä oletat, että sinun valmentajana odotetaan osaavan?*

*Koetko, että sinulta odotetaan liikaa verrattuna kokemukseesi vai koetko, että sinulta puuttuu haasteita? Anna esimerkkejä.*

*Haluaisitko lisää vastuuta tai useamman joukkueen valmentamisen vastuullesi?*

*Millä osa-alueella koet tarvitsevasi lisätietoa/koulutusta?*

*Kuinka itse kehittäisit osaamistasi millä tahansa osa-alueella? Valitse osa-alueista kolme tärkeintä kehittämisen kohdetta.*

*Onko sinulla näkemystä kuinka Vantaan Voimisteluseuran joukkuevoimisteluvälmentäjien toimintaa voisi tehostaa?*

*Minkälaista tulevaisuuden osaamista joukkuevoimistelulta vaaditaan tulevaisuudessa?*

*Tiedätkö Vantaan Voimisteluseuran joukkuevoimistelun tulevaisuuden tavoitteen?*

Oletan, että minulta edellytetään riittävää urheiluosaamista sekä pedagogiikan taitoja.

En koe, että minulta odotetaan liikaa. Haasteet ja tavoitteet luodaan valkkutiimin kesken.

En haluaisi useampaa joukkuetta vastuulleni, tällä hetkellä on mielestäni maksimimäärä.

Valmentaja voi kehittyä aina jokaisessa osa-alueessa ja sen vuoksi en laittanutkaan 5 numeroa mihinkään kohtaan. Samalla tavalla kuin voimistelijakaan ei voi olla koskaan täydellinen, ei voi valmentajakaan.

Tällä hetkellä haluaisin kehittyä rytmisen tuomarina ja käydä ne tuomarikurssit loppuun. Sen lisäksi haluaisin opiskella enemmän anatomiaa sekä psyykkistä valmennusta. Molempia opiskelen itsenäisesti tällä hetkellä.

Mielestäni itseopiskelu on valmennuksessa tärkeää. Lukemalla kirjoja ja seuraamalla internetiä löytyy paljon tietoa ja sitä olen käyttänytkin paljon. Lisäksi erilaiset seminaarit tietyistä aiheista ovat hyviä ja näihin valmentajilla pitäisi löytyä resursseja mennä. Lisäksi vierailut muiden valmentajien treeneissä ja jopa muiden lajien treeneissä sekä keskustelut muiden valmentajien kanssa ovat sellaisia, mistä oppii aina paljon. Koulutuksetkin ovat aina hyviä, mutta ne eivät saisi olla ainoa keino oppimiseen.

Pientämällä ryhmäkokoja, erikoistumalla enemmän.

Mielestäni tulevaisuudessa pitää enemmän erikoistua tiettyihin osa-alueisiin eikä yrittää tietää kaikkea vähän. Jos tietää kaikesta vähän ja valmentaa joukkuetta, ei joukkue tule olemaan millään osa-alueella paras.

En tiedä ihan tarkalleen mitkä tavoitteet ovat. Osan tiedän, mutta niitä pitäisi mielestäni vielä tarkentaa ja myös että kaikki valmentajat ne tietävät.

## Liite 6. Vastaaja 4

	1	2	3	4	5
<b>1. Itsetuntemus</b>					
itsearviointikyky			x		
perustelukyky			x		
<b>2. Kehittymishakuisuus</b>					
kehittymismotivaatio				x	
kehittymismenetelmien hyödyntäminen				x	
<b>3. Voimavarat</b>			x		
<b>4. Urheiluosaaminen</b>					
suunnittelu- ja organisointiosaaminen			x		
urheilullisuusosaaminen			x		
<b>5. Lajiosaaminen</b>					
urheilijan kehittäminen - lajitekniikat ja -taidot				x	
urheilijan kehittäminen - kilpaileminen				x	
<b>6. Urheilijälähtöisyys valmennustoiminnassa</b>					
urheilijoiden aktiivinen osallistuminen				x	
urheilija-valmentaja-suhde				x	
<b>7. Vuorovaikutus ja ilmapiiri</b>					
ilmapiirin luominen				x	
toimivan tiimin rakentaminen				x	
<b>8. Yhteistyötaidot</b>					
vastuun jakaminen			x		
sidosryhmätyöskentely			x		

### Avoimet kysymykset:

*Mitä oletat, että sinun valmentajana odotetaan osaavan?*

Lajitaidot tietysti, mutta mielestäni tärkeässä osassa on joukkuehengen ja mukavan ilmapiirin luominen harjoituksiin. Lapset tulee saada innostumaan lajiin, joka lähtee valmentajan innostavasta esimerkistä.

Lisäksi vuorovaikutustaidot lasten ja heidän vanhempien kanssa ja kyky tehdä kompromisseja lasten vanhempien kanssa.

*Koetko, että sinulta odotetaan liikaa verrattuna kokemukseesi vai koetko, että sinulta puuttuu haasteita? Anna esimerkkejä.*

Välillä kyllä. Ja enempi tuntuu, että on liikaa ryhmiä verrattuna aikaan.

*Haluaisitko lisää vastuuta tai useamman joukkueen valmentamisen vastuullesi?*

En, toive olisi vähentää.

*Millä osa-alueella koet tarvitsevasi lisätietoa/koulutusta?*

En osaa vastata. Mielestäni olen jokaisella osa-alueella ihan hyvä. Kokemuksen kautta uskon, että tulen löytämään ne puolet joita tarvitsee kehittää ja taas löydän myös omat vahvuuteni valmentajana. Ensiapukoulutus, mutta se onkin tulossa seuralle kevään lopulla /kesän alussa.

*Kuinka itse kehittäisit osaamistasi millä tahansa osa-alueella? Valitse osa-alueista kolme tärkeintä kehittämisen kohdetta.*

Koulutuksien avulla, mutta myös erilaiset keskustelut eri valmentajien kanssa avartaa osaamista, niitä tosin järjestetään hyvin vähän.

*Onko sinulla näkemystä kuinka Vantaan Voimisteluseuran joukkuevoimisteluvälmentäjien toimintaa voisi tehostaa?*

Seura- ja "me"- hengen avulla. Lisäksi toivoisin, että valmentajat auttaisivat enemmän toisiaan ja päästäisiin pois ajatuksesta, että valmentajat arvostelevat toisiaan. Se syö intoa.

Minusta seuran joukkueiden tulisi olla vähintään kerran kaudessa yhdessä esim. jokin leiripäivä tms. joka loisi myös lapsille seurahenkeä ja he oppisivat tuntemaan muiden joukkueiden tyttöjä.

*Minkälaista tulevaisuuden osaamista joukkuevalmentajilta vaaditaan tulevaisuudessa?*

Vanhemmat ovat enemmän kiinnostuneita oman lapsen oppimisesta ja mielestäni ryhmään kuulumisen tunne on tärkeässä osassa. Tähän tulisi olla enempi koulutusta.

Laji kehittyy kokoajan ja mielestäni koulutuksen tärkeys ja muiden valmentajien tapaaminen on tärkeää.

*Tiedätkö Vantaan Voimisteluseuran joukkuevoimistelun tulevaisuuden tavoitteen?*

En. Tai en sen tarkemmin miten nettisivuilla lukee.

Seuralla yleisesti ei kukaan tällä hetkellä vastaa koulutuksesta eikä kukaan kannusta menemään kehittämään osaamista. Tähän tarvitaan selkeästi joku hoitamaan.