

Tiimin johtaminen

Tiimin valitsemisen tärkeys työelämässä sekä urheilussa

LAB-ammattikorkeakoulu

Liiketalous (YAMK), Uudistava johtaminen

2021

Jaakko Saavalainen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Saavalainen, Jaakko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 48	
Työn nimi Tiimin johtaminen Tiimin valitsemisen tärkeys työelämässä sekä urheilussa		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio		
Tiivistelmä <p>Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää tiimin valitsemisen tärkeyttä tiimin johtamisen näkökulmasta, sekä selvittää mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä tiimijohtamisessa työelämässä ja urheilussa. Työssä tutkittiin erityisesti sitä, mitkä asiat tiimin johtajan on otettava huomioon uutta tiimiä perustettaessa, sekä tiimin jäseniä valitessa. Työssä selvitettiin missä järjestyksessä uuden tiimin perustaminen kannattaa tehdä, mitä kannattaa tehdä aluksi ja mitä sen jälkeen. Tiimin jäsenten valintaa tutkiessa työssä selvitettiin, minkälaisia jäseniä tiimiin kannattaa valita.</p> <p>Johtajan toimintaa on selvitetty myös tilanteessa, jossa johtaja perii johdettavakseen jo valmiin tiimin. Tiimin perintää tutkittiin työssä erityisesti siltä kannalta, mitä johtajan tulee ottaa huomioon uuteen, jo olemassa olevaan tiimiin johtajaksi siirtyessään.</p> <p>Työssä tutkittiin myös mitkä kyvyt ja ominaisuudet ovat tärkeitä tiimin johtamisen menestyksensä suorittamisessa sekä työelämässä, että urheilussa.</p> <p>Työ on tehty tutkimalla alan kirjallisuutta ja julkaisuja. Kirjallisuutta ja julkaisuja tutkimalla ja vertailemalla on muodostettu avainasiat tutkittavina olleista asioista.</p> <p>Keskeisinä tuloksina todetaan, että tiimin perustaminen, sen jäsenten valinta, sekä johtaminen eivät juuri eroa toisistaan työelämässä ja urheilumaailmassa. Työn tuloksina todettakoon myös, että tiimiä perustettaessa on nähtävissä selkeä toimintajärjestys jota kannattaa toteuttaa tiimin myöhemmän tehokkaan toiminnan takaamiseksi. Tiimin jäseniä valitessa todettakoon, että on tärkeää ottaa huomioon jäsenten riittävä monimuotoisuus, jotta tiimin jäsenet osaavat tuottaa, ja pohtia, tarpeeksi erilaisia ideoita.</p>		
Asiasanat johtaminen, tiimi, tiimijohtaminen, tiimin perustaminen, tiimin jäsenet, valmentaminen		

Abstract

Author(s) Saavalainen, Jaakko	Type of Publication Master's thesis Number of Pages 48	Published 2021
Title of Publication Team Leading The importance of choosing your team in business and in sports		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to research the importance of choosing your team as a team leader and to research possible differences or similarities in team leading at business and sports. Thesis especially researched what things a team leader has to consider when founding a new team and choosing team members. It was researched in what order the founding of a new team is best to do, what needs to be done first and what next. By researching the choosing of team members it was researched what kind of team members one needs to choose.</p> <p>Needed leaders actions are also researched in a case where leader inherits a team to lead. Inheriting a team was researched from the point of view of what a leader needs to consider when inheriting a team to lead.</p> <p>Thesis also researched what skills and qualities are essential for leading a team at high performance level both in business as in sports.</p> <p>Thesis has been made by researching books and articles. The key elements about the topic are combined by researching and comparing books and articles.</p> <p>As key results are noted that founding a team, choosing team members and leading a team doesn't really differ in business and in sports. The results of the study also show that in founding a new team there's clear order of activities to commit to guarantee later effective work of the team. As choosing team members the study shows that it's very important to consider the diversity of the members so that they can produce and consider different opinions and ideas.</p>		
Keywords leading, team, team leading, founding a team, team members, coaching		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tutkimuskysymykset.....	1
1.2	Työn tekotapa.....	2
2	Tiimit.....	3
2.1	Mikä on tiimi.....	3
2.1.1	Erlaisia tiimejä.....	4
2.1.2	Mihin tiimejä tarvitaan.....	6
2.2	Tiimit työelämässä.....	7
2.3	Tiimit urheilussa.....	9
3	Tiimin kasaaminen.....	11
3.1	Tiimin kasaamisen vaatimuksia.....	11
3.1.1	Tavoitteet ja tarkoitus.....	11
3.1.2	Jäsenet.....	15
4	Tiimijohtaminen työelämässä.....	20
4.1	Johtajan vaatimukset.....	20
4.2	Jo olemassa olevaan tiimiin johtajaksi tuleminen.....	23
5	Tiimijohtaminen urheilussa.....	28
5.1	Urheiluvalmentajana toimiminen.....	28
5.2	Urheiluvalmentajan ominaisuudet.....	32
5.3	Opit urheiluvalmennuksesta.....	35
6	Yhteenveto ja pohdinta.....	37
6.1	Tiimi.....	37
6.2	Tiimin kasaaminen.....	39
6.3	Tiimin johtaminen työelämässä.....	41
6.4	Tiimin johtaminen urheilumaailmassa.....	42
6.5	Tiimijohtamisen erot työelämässä ja urheilumaailmassa.....	44
	Lähteet.....	45

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee tiimijohtamista. Aihetta käsitellään siltä kannalta miksi se on tärkeää ja mitä asioita johtajan pitää ottaa huomioon tiimiä johtaessaan sekä kasatesaan. Tiimijohtamista peilataan myös työelämä vs. urheilujohtaminen akseliilta, pureutuen lähinnä siihen kuinka molemmat johtamisen osa-alueet linkittyvät toisiinsa.

Opinnäytetyön aihe valikoitui sillä perusteella, että kirjoittaja tuli aihetta pohtiessa valituksi salibandyn naisten Fliigan joukkueen päävalmentajaksi. Fliiga on salibandyn pääsarja Suomessa. Valinnan jälkeen aiheelliseksi tuli oman valmennustiimin kasaaminen, joka sai todella ajattelemaan aihetta tiimin kasaamisesta ja sen tärkeydestä. Jo alusta asti oli selvää että tiimiä kasatessa täytyy olla todella tarkkana, koska töitä saman tiimin kanssa tullaan tekemään tiiviisti vähintään vuoden ajan. Valmennustiimin kasaamisen jälkeen vuorossa on itse joukkueen kasaaminen, niin sanottu pelaajien tiimin kokoaminen. Näiden lähtökohtien pohjalta aihe tiimijohtaminen valikoitui opinnäytetyön aiheeksi.

1.1 Työn tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on käsitellä tiimityötä tiimin kasaamisen kannalta. Mitä kaikkea johtajan on otettava huomioon tiimiä kasatessaan, mitkä ovat tiimin kasaamisen tärkeimmät osa-alueet, sekä työelämän tiimijohtamisessa, että urheilumaailmassa. Tiimin valintaan kannattaa kiinnittää paljon huomiota, koska ihmiset ovat korvaamattomissa oleva voimavara (McClain 2017). Oman johdettavan tiimin kasaaminen lienee jossain määrin jokaisen johtajan unelma, tilanne, jossa pääsee itse vaikuttamaan vahvasti omien johdettavien valintaa. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista, vaan useasti johtaja tulee johtamaan tiimiä sen ulkopuolelta, tai jopa tiimin sisäpuolelta, tiimin ollessa jo valmiiksi kasattu. Muutoksen hyväksyminen voi olla vaikeaa, varsinkin silloin kun muutos on uusi esimies (Vijay 2019). Työssä pureudutaan tähän aiheeseen siltä kantilta, että mitä johtajan tulee ottaa huomioon periessään tiimin johtajuuden.

Tavoitteena on selvittää myös minkälaisia ominaisuuksia ja kykyjä hyvällä tiimijohtajalla on oltava. Millaisia asioita tiimiä johtavan johtajan on otettava huomioon työssään ja mitkä asiat ovat niitä, joiden kanssa täytyy olla erittäin tarkkana. Kaikkien johtajien on hyvä tietää mitkä ovat tarvittavat tiimin johtajan kyvyt, oli kyseessä sitten nykyinen tai vasta tuleva tiimin johtaja (Medhi 2021).

Nykyisin törmää paljon aiheeseen valmentava johtaminen ja jo nimestä päätellen tämä saatetaan assosoida monesti jollain tavalla urheiluvalmennukseen. Vaikka opinnäytetyössä ei niinkään pureuduta valmentavaan johtamiseen, tai sen ytimeen, pitää muistaa,

että urheiluvalmentaja johtaa usein nimenomaan tiimiä. Voidaan siis sanoa, että valmentava johtaminen on omalta osaltaan tiimijohtamista. Toisaalta taas tiimijohtaminen nykyisin on yhä enenevässä määrin valmentamista (Ibarra & Scoular 2019). Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää millä tavalla tiimijohtaminen työelämässä eroaa urheilupuolella tehtävästä tiimijohtamisesta. Mitkä ovat näiden kahden erilaisen asetelman yhteneväisyyksiä ja mitkä asiat taas toimivat kummassakin maailmassa eri tavalla. Tarkoitus on löytää aiheita, kuinka nämä kaksi johtamisen alaa linkittyvät toisiinsa.

1.2 Työn tekotapa

Opinnäytetyö tehdään sekä painettua, että digitaalista kirjallisuutta tutkimalla. Tiimijohtamisesta ja johtamisesta ylipäänsä, urheilujohtamista unohtamatta, on kirjoitettu todella paljon ja työn tarkoitus on jollakin tavalla yksinkertaistaa käsiteltävien aiheiden ymmärtämistä. Opinnäytetyön tarkoitus on omalla tavallaan tuoda esille ymmärrettävällä ja helposti tulkittavalla tavalla tutkittavien aiheiden päätelmät.

2 Tiimit

2.1 Mikä on tiimi

Tiimijohtamista käsittelevässä työssä on hyvä käydä aluksi läpi mikä tiimi ylipäänsä on, mitä käsitteellä tiimi oikeastaan tarkoitetaan. Management Study Guide MSG:n mukaan tiimi koostuu ryhmästä yksilöitä, jotka kaikki työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen. Koulutusyhtymä ASQ taas kertoo nettisivuillaan, että tiimin aikajännettä ei voi tarkasti määritellä, vaan tiimi voi olla toiminnassa lyhyemmän, tai pidemmän aikaa. Tiimi voi siis koostua oikeastaan, kuinka monesta ihmisestä tahansa, ja olla joko lyhyt tai pitkäkestoinen. Tiimin määritelmä kaikessa yksinkertaisuudessaan on saman tavoitteen eteen työskentelevä ryhmä. Tilastokeskuksen määritelmä tiimiyöstä on työskentelyä pysyvässä tiimissä yhteisen tavoitteen eteen, sekä mahdollisuus oman työn suunnitteluun.

Ollakseen tiimi, tiimi kuitenkin tarvitsee jäsentensä oikean halun yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimi on ennemminkin vain ryhmä, mikäli sen jäsenet eivät ole sitoutuneet työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Tiimi tarjoaa vaihtoehdon selkeälle hierarkkiselle tavalla johtaa työskentelyä. Tiimissä tekemisen vahvuus on sen jäsenissä ja heidän erilaisuudessaan. Toimivien tiimien on tutkittu kasvattavan työssä viihtyvyyttä sekä hyvinvointia. (iEduNote.)

Tiimiä ei kannata sekoittaa ryhmään. Sekä tiimi että ryhmä koostuvat yli kahdesta henkilöstä, mutta tiimin on enemmänkin kollektiivi, jossa kaikki ryhmän jäsenet tuovat oman panoksensa lopputuloksen eteen, kun taas ryhmän lopputulos riippuu enemmän muuttaman huippuyksilön tekemisestä. (The Investors Book, 2019.)

Tiimi koostuu yli kahdesta jäsenestä, jotka kaikki työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tunnusomaista tiimeille on, että niissä kaikki jäsenet ovat yhtä tärkeitä lopputuloksen saavuttamiseksi, vaikka tekisivätkin käytännössä erilaista työtä. Hyvin toimivassa tiimissä jokainen sen jäsen tuntee aidosti kuuluvansa siihen ja saa tuoda omat ajatuksensa ja mielipiteensä julki. Ominaista tiimeille on, että työskentelyä, tai lopputuotetta, kehitetään usein sisäisen keskustelun kautta. Silloin kun jokaisella tiimin jäsenellä on turvallinen ja hyväksytyt olo tiimissä, voidaan olettaa uusia ajatuksia tulevan esille enemmän ja enemmän, jolloin sisäisen keskustelun kautta toiminta kehittyy koko ajan.

Historiallisesti katsottuna ihminen on jo alkuaajoistaan ymmärtänyt hyödyt joita tiimitoiminnassa on. Ruoanhankinta, elossa pysyminen, toisia vastaan puolustautuminen ja monet muut asiat on aina ollut helpompi tehdä tiiminä kuin yksin. Team Buildingin (2011) mukaan työelämässä tiimikäsitystä ja toimintaa alettiin ensimmäisen kerran tutkia 1920 ja -30

luvuilla. Tällöin huomattiin, että tiimityöskentelyllä saavutetaan oikeasti hyötyä työelämässä. Tokihan työelämässä on tiimityötä käytetty jo paljon aikaisemmin, mutta aihetta ei ollut aiemmin tutkittu.

2.1.1 Erilaisia tiimejä

Lähtökohtaisesti tiimejä voi olla vaikka kuinka monia erilaisia, kaikkiin eri tarkoitukseen rakennettuina. Peruseriaatteeltaan tiimi kuitenkin koostuu aina erilaisista ihmisistä. Huusko (2007, 88–90) nostaa esille erilaisina tiimeinä projektitiimit, jotka kasataan jotain tiettyä nimenomaista projektia varten. Projektitiimin toiminta poikkeaa monesta muusta työtoiminnasta olemalla yleensä hyvin päämääräsuuntautunut, ainutkertainen, että väliaikainen. Projekti ei ole tavallinen työtehtävä, ja näin ollen se yleensä vaatii perustettavaksi ihan oman projektitiiminsä. Suomessa projektityöskentelyä käytetään paljon ja siitä onkin tullut tietynlainen tapa hoitaa asioita ja tehdä töitä. Projektien mukana työelämään on tullut eräänlaista jatkuvaa joustamista projektirahoitusten tuotua osaltaan hyväksyttävän perusteen määräaikaisille työsopimuksille. Eri aloilla projektityöskentely on kuitenkin erilaista, esimerkiksi suunnittelutehtävissä on hyvin yleistä kasata niin sanottu kertaluontoinen projektiryhmä tuottamaan asiakkaan haluamaa suunnitteluprosessia.

Helin (2000, 163–164) tiivistää tiimit kolmeen eri perustyyppiin. Tuotantotiimeihin, joiden tehtävänä on hoitaa jotain liiketoimintaprosessin osavaihetta, esimerkkeinä markkinointi tai tuotteen jalostamisen tietty vaihe. Myös sisäisen toiminnan kehittäminen kuuluu tuotantotiimien toimintaan. Kehitystiimit taas toimivat prosessien toiminnan parannusten yhteydessä. Nimensä mukaisesti kehitystiimit pyrkivät esimerkiksi lyhentämään prosessien läpimenoaikaa tai parantamaan varaston toimintaa. Kehitystiimit auttavat osaltaan varmistamaan tiimien välisen yhteistyön parantamisessa. Johtotiimit tarkoitus on koordinoita tietyn kokonaisuuden teknistä ja taloudellista toimivuutta. Johtotiimi sisältää yleensä tuotanto- ja kehitystiimien vetäjät. Johtotiimin tehtävänä on olla käynnistämässä isoimpia kehityshankkeita sekä hoitaa tiimien resurssitarpeita.

Heikkilä (2002, 27–28) nostaa myös muutaman erilaisen tiimin esille. Saman tai eri organisaation johtajien tai osakkaiden muodostamaa tiimiä kutsutaan verkkotiimiksi. Verkkotiimit ovat suhteellisen epävirallisia ja yleensä niihin kuuluvilla jäsenillä on samanarvoinen asema omassa työorganisaatiossaan. Verkkotiimejä käytetään yleensä isoissa kansainvälisissä organisaatioissa. Nopean toiminnan tarkoituksiin liike-elämässä on kehitetty niin kutsuttuja iskutiimejä. Iskutiimin tarkoituksena on hoitaa tiettyä ongelmaa nopealla aikataululla, esimerkiksi matkustamalla paikanpäälle ja toimimalla yhdessä paikallisten työntekijöiden kanssa. Strategiatiimit taas pohjautuvat asiantuntemukselle ja jäsentensä laajalle kokemukselle omasta alastaan. Strategiatiimien tarkoituksena on lyhyen tai pitkän tähtä-

men strategioiden luominen. Strategiatiimeissä sovelletaan erilaisia strategioita uusien ideoiden luomiselle, jotka sitten esitetään verkkotiimeille tai erilaisille ongelmanratkaisutai tuotantotiimeille.

Leadershipgeeks (2016) löytää vielä muutaman erilaisen työelämässä toimivan tiimin. Monitoimitiimit kasataan eri toimialojen osaajista. Monitoimitiimi voidaan kasata nopeaa projektityöskentelyä varten väliaikaiseksi tiimiksi, tai pidempiaikaista toimintaa varten. Monitoimitiimiltä voidaan odottaa innovaatioita ja erilaisia ideoita, mutta sen yhteen hitsautuminen saattaa kestää hieman kauemmin. Itseohjautuvat tiimit taas ovat tiimejä joissa ei niinkään ole johtajaa, vaan johtaminen on jaettua. Tällaisia tiimejä harvemmin näkee työelämässä, mutta esimerkiksi musiikkiryhtye voidaan lukea itseohjautuvaksi tiimiksi. Selkeän johtajan puute voi johtaa tiimin sisäisiin konflikteihin ja tiimin vision puutokseen, mutta toisaalta itseohjautuvan tiimin jäsenet ovat yleensä hyvin motivoituneita, koska toiminta perustuu usein vapaaehtoisuuteen. Työorganisaation johtoryhmä on myös oma tiimensä. Tämän tiimin tehtävänä on suunnitella organisaation toimintaa ja tavoitteita. Johtoryhmä on usein välttämätön organisaatiossa jossa työskennellään tiimeissä, jotta tiimien välinen kommunikointi toimii kunnolla. Johtoryhmä myös näkee organisaation kokonaisuuden eri tiimien ja osastojen välillä, vaikka aina ei olekaan ihan perillä ruohonjuuritason työskentelystä.

Urheilun saralla valmennustiimit ovat myös omanlaisiaan tiimejä. Valmennustiimin tarkoitus on suunnitella ja toteuttaa urheilijan, tai urheilujoukkueen täysipainoista valmennusta kohti yhdessä sovittuja tavoitteita. Valmennustiimi onkin paljolti kokonaisvaltaisen toiminnan ja suunnittelun tiimi, ennemmin kuin työelämässä toimivat spesifoidut tiimit. Valmennustiimin täytyy nykyaikana hallita useita kokonaisuuksia: pedagoginen johtaminen, hallinto- ja talousjohtaminen, henkilöstöjohtaminen sekä yhteistyöverkostojen johtaminen (Pulkkinen ym. 2013, 43).

Erilaisia tiimejä on lukematon määrä. Eri aloilla sovelletaan erilaisia tiimejä ja tiimejä rakennetaan erilaisten käyttötarkoitusten mukaan. Yllä mainittujen esimerkkitiimien mukaisesti tiimejä voidaan käyttää lähes missä tahansa työtoiminnassa. Tiimin toimintatavat ja tarkoitus on vain valittava sen mukaan mihin tiimiä oikeasti tarvitaan. Toisilla aloilla voi olla tarvetta kehitystiimeille, toisella taas verkkotiimeille. Siihen minkälainen on oikea tiimi, tai mikä on tiimin tarkoitus, voidaan vastata vain kulloisenkin tarpeen mukaan. Ei ole olemassa oikean- tai vääränlaisia tiimejä, on vain tilanteeseen joko hyvin, tai huonosti soveltuvia tiimejä. Minkäänlaisia standardia sille minkälainen tiimin pitäisi olla, on mahdotonta löytää vastausta, vaan tiimit muokkautuvat aina tarpeen mukaan. Myöskään tiimin koko ei ole asia johon olisi oikeita tai väriä vastauksia. Toki mitä isompi tiimi, sen vaikeampi sitä on

hallita. Toisaalta tässä kaikessa on myös tiimien hienous. Tiimityöskentelyä voidaan soveltaa melkein työhön kuin työhön, tai alaan kuin alaan, tilanteesta ja tarpeesta riippuen.

2.1.2 Mihin tiimejä tarvitaan

Hyvä tiimityöskentely vie organisaatiota eteenpäin. Tiimityöskentely takaa, että työntekijät tekevät töitä yhteisen tavoitteen eteen ja jakavat osaamisensa ja toistensa kanssa. Organisaatiot toimivat tehokkaammin, kun työtä tehdään tiimeissä, koska hyvä tiimityöskentely tuottaa synergiaa. Tiimin summa on yhteensä enemmän kuin siinä toimivien yksilöiden summa. Yhdessä työskentely tuo mukanaan keinoja ratkaista ongelmia jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtaisen taidon ja tiedon avulla. Tiedon jakaminen muiden kanssa synnyttää enemmän vastauksia ja uusia ideoita kuin yksin puurtaminen. Tiimityötä tekevissä organisaatioissa henkilöt kokevat enemmän yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta. (NCVO 2017.)

Wehbe (2017) näkee selkeitä syitä sille miksi tiimityöskentely on kannattavaa. Ensimmäisenä hän nostaa esiin, että tiimityöskentely motivoi yhtenäisyyttä työpaikalla. Tiimityöskentely luo työpaikalle ystävyden ja luottamuksen ilmapiiriä. Läheisemmät suhteet työpaikalla ajavat ihmiset työskentelemään kovemmin ja olemaan kannustavampia toisiaan kohtaan. Hän myös toteaa tiimityöskentelyn tuottavan erilaisia näkökulmia ja palautetta. Organisaatio, jossa tiimityö toimii hyvällä tasolla, tarjoaa laajalla skaalalla ajatuksia, luovuutta, näkemyksiä, näkemyksiä, sekä ongelmanratkaisua. Wehbe (2017) nostaa esiin myös tiimityöskentelyn parantavan tehokkuutta. Silloin kun tiimityöskentely toimii, sillä voidaan parantaa tehokkuutta. Tiimityöskentelyn avulla voidaan jakaa työtaakkoja ja vähentää yksittäisten ihmisten paineita, sekä auttaa pitämään aikatauluista kiinni. Tiimityöskentely tarjoaa myös loistavia oppimismahdollisuuksia. Tiimissä ihminen saa mahdollisuuden oppia myös muiden virheistä, ei pelkästään omistaan. Myös erilaisten toimintatapojen oppiminen on tiimityössä helppoa.

Tiimityöskentely tuo erilaisten yksilöiden parhaan osaamisen yhteiseen käyttöön. Uudet ideat ja innovaatiot harvoin tulevat pelkästään yhden ihmisen työpanoksen seurauksena. Myös Einstein keskusteli keksintöjään tehdessään niistä kavereidensa kanssa. Kaikkien nerojen takana on yleensä aina ollut jonkinlainen tiimi. Erilaisista lähtökohdista tulevien ihmisten laittaminen samaan tiimiin tuottaa enemmän ideoita, koska tiimin jäsenet joutuvat avaamaan omaa ajatusmaailmaansa ja mahdollisesti menemään jopa epämukavuusalueelle ymmärtääkseen toisiaan ja toistensa ajatuksia. Tiimityöskentely myös tekee työntekijöistä onnellisempia. Keskinäinen luottamus sekä avoimuus voimistavat tiimin jäsenten onnellisuutta, ja näin ollen myös työviihtyvyyttä. Yksilöidenkin on huomattu kehittyvän tiimissä työskennellessään. Tiimityö kehittää yksilön avoimuutta sekä kykyä kuunnella ja

ymmärtää toisia ihmisiä. Nämä kyvyt auttavat työntekijää varmasti myös työn ulkopuolella. Työtaakan jakaminen muiden kanssa tiimityöskentelyssä vähentää yksittäisten jäsenten loppuun palamista. Se, että tiimin jäsen voi luottaa toisiin jäseniin vähentää työstä aiheutuvaa stressiä, koska kaikesta ei tarvitse vastata yksin. Tiimissä työskennellessä työntekijällä on usein myös hyvä mahdollisuus kehittää omia taitojaan työn saralla. Nykyisin työssä painitaan monesti niin vaikeiden ongelmien kanssa, että yksi ihminen harvoin näistä itsekseen edes selviäisi, joten yhteinen tekeminen jakaa myös yksilöiden osaamista. Johtajalta saatujen kehujen lisäksi toiselta tiimin jäseneltä saadut keuhut kohottavat työntekijän työmoraaalia huomattavasti, joskus jopa enemmän kuin johtajan keuhut. Toisen samanarvoisen tunnustus tuntuu yleensä erittäin hyvältä, koska silloin tunnustuksen antaja oikeasti tietää mistä tunnustusta antaa. Tiimissä työskennellessä työntekijällä on parempi mahdollisuus ottaa riskejä kuin itsenäisessä työskentelyssä. Tiedostaessaan, että tiimi seisoo takanasi, voi työntekijä uskaltaa tehdä täysin erilaisia päätöksiä kuin yksinään puurtaessaan. Varsinkin pienemmissä tiimeissä toisia jäseniä tuetaan hyvin. Hyvässä tiimissä työskentely myös vähentää stressiä. Tiimin jäsenten tukiessa ja inspiroidessa toisiaan yksittäisen jäsenen stressi omasta työstä vähenee ja työn tekeminen sujuu paremmin. Hyvä kommunikaatio tuottaa parempia tuloksia ja luovuutta. Lupa kysyä niin sanottuja tyhmiä kysymyksiä tuottaa usein parhaimmat ideat. (Middleton 2019.)

Tiimissä työskentely on kaikin puolin järkevämpää kuin pelkästään yksinään puurtaminen. Tiimityöskentelyllä saavutetaan parempia tuloksia ja siinä työntekijät tuntevat enemmän sitoutuneisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Se että saa vaikuttaa asioihin ja työntekoon, ja olla tavallaan niiden ytimessä on huomattavasti paljon situttavampaa kuin vain toimittaa ylhäältä päin tulevien käskyjen ja ohjeiden toteuttamista. Ihminen kokee olevansa tärkeä kun hän on jossain määrin päättävä osa tekemässään asiassa. Tokihan tiimityö ei sovi kaikille aloille tai kaikkeen työn tekemiseen, mutta isoon osaa sopii ja silloin se on kannattava tapa työskennellä.

2.2 Tiimit työelämässä

Eräänlaista tiimityötä on käytetty jo ammoisina aikoina työnteossa. Esimerkiksi Egyptin pyramideja rakentaessa ovat itse rakennusmiehet joutuneet työskentelemään yhdessä, yhteen hiileen puhaltuen saadakseen pyramidien rakennuksessa tarvittavat kivenmurikat paikalleen. Vaikkakaan varsinaisesti tuolloin tuskin on vielä ollut puhetta pyramidien rakentamisen projektitiimistä, niin osittain työtä on kuitenkin tehty tiimissä. Samoin aikoinaan Välimerellä soutamalla liikkuneet Foinikialaiset kauppalaivat, tai Roomalaiset kaleerit ovat joutuneet luottamaan tiimityön voimaan nimenomaan soutamisen suhteen.

Nykyaikainen tiimityö juontaa juurensa Vakkurin (10–12) mukaan luonnollisena työnteen kehityksenä teollisen esivaiheen, teollisen vallankumouksen ja laatukäsityksen ajan kautta. Ennen teollista esivaihetta työnteko oli lähinnä nurkkakuntaista toimintaa jossa rajat olivat tiukat ammatillisesti. Maanviljelijät olivat maanviljelijöitä, kauppiat kauppiaita ja käsityöläiset käsityöläisiä. Teollisessa esivaiheessa nämä erot alkoivat hälvetä mestari- ja kisällijärjestelmän kautta, jossa esimerkiksi maanviljelijän lapsesta saattoikin tulla seppä hänen päästessään alan mestarin oppiin. Teollinen vallankumous toi mukanaan työntekoa helpottavat koneet, kuten höyrykoneen, sähkömoottorin sekä polttomoottorin. Nämä keksinnöt johtivat erilaisten tuotantokoneiden keksimiseen, joiden valvominen ja käyttäminen olivat työntekijän vastuulla. Työtä helpottavien koneiden myötä työnteen kuvaan astui myös vahva tehokkuusajattelu, jota hoidettiin organisaatioiden vahvalla hierarkkisella jaolla, jossa jokaisella työntekijällä oli oma tarkka tehtävänsä. Seuraavaksi alettiin penätä laadun perään. Enää ihmisille ei riittänyt, että tuotteita tuotettiin mahdollisimman nopeasti, vaan niiden piti olla myös laadukkaita. Tämä ajoi organisaatiot laadunvalvontaan, ja ajatukseen että jokainen työprosessi oli jo osa seuraavaa prosessia. Myös virheiden määrää, ja sitä myöden hukkaa, pyrittiin vähentämään työnteossa. Tässä kohtaa esiin astui työntekijöiden sitouttaminen antamalla heille enemmän vastuuta omasta työstään, tavallaan sitouttaa heitä työntekoonsa ja sitä myöden vähentämään virheitä. Seuraava askel työnteossa olikin tiimityö, jolla pyritään korostamaan työn suorittajien ajattelua ja vastuuta.

Allen (2018) nostaa historiasta esiin muutamia maailmaa mullistaneita tiimejä. Yhtenä näistä Nasan Apollo 11 tiimi. 1969 Apollo 11 missio on hyvä esimerkki loistavasta tiimityöstä. Laskelmien mukaan jopa 400000 ihmistä toimi mukana projektin eri tiimeissä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tuon aikaisella tekniikalla tiimit onnistuivat laskemaan kuvien perusteella parhaan laskeutumispaidan kuussa. Projekti raketin lähettämisestä avaruuteen ja kuuhun laskeutumisesta oli mahdollista toteuttaa vain hyvällä tiimityöllä. Vuonna 1942 alkanut Manhattan Project on myös hieno esimerkki loistavasta tiimityöstä. Maailman ensimmäisen atomipommin rakentamisessa hyödynnettiin maailman johtavien keksijöiden ja armeijan henkilökunnan yhteistyötä. 13 eri kohteessa Yhdysvalloissa ja Kanadassa, sisältäen yhteensä 130000 jäsentä, suoritettu projekti vaati erityisesti hyvää salassapitoa ja kommunikaatiota onnistuakseen. Lontoossa 1660 perustettu Royal Society koostui aikansa parhaista keksijöistä ja on tuottanut heidän yhteistyöllään paljon nykyisinkin käytössä olevia keksintöjä anatomian, tähtitieteen, kasvitieteen, kemian, fysiikan ja eläinopin aloilta. Ryhmässä sen tunnetut jäsenet vaihtoivat ajatuksia ja testasivat uusia ideoitaan toisillaan, kehittäen näin lukuisia, ihmiskuntaa eteenpäin vieneitä keksintöjä. Ryhmään ovat kuuluneet vuosien saatossa muun muassa Isaac Newton, Charles Darwin, Albert Einstein sekä Stephen Hawking. Monet käyttävät nettisivusto Wikipediaa ymmär-

tämättä, että sekin on tiimityöskentelyn saavutus. Wikipedia perustuu vapaaehtoisten toimijoiden panokseen ja onkin yksi maailman käytetyimmistä nettisivustoista. Urheilun saralta Allen (2018) nostaa esiin Uuden-Seelannin rugbymaajoukkueen, All Blacksin. Uuden-Seelannin rugbymaajoukkue on kovalla tiimityöllä saavuttanut enemmän voittoja kuin mikään muu maajoukkue maailmassa, verraten maan asukaslukuun, sekä lajin suosioon. Joukkueessa on ymmärretty kaikkien sen jäsenten tärkeys lopputuloksen saavuttamiseksi ja joukkueen sisällä jokainen pelaaja ja valmentaja ovatkin samanarvoisessa asemassa.

Kuten ylempänä on mainittu, tiimejä voi olla hyvinkin erilaisia ja eri aloille sopivat erilaiset tiimit. Siinä missä vaikka rakennusalalla voidaan puhua esimerkiksi tietyn rakennushankeen kohdalla projektitiimistä, jonka tehtävänä on kaikki rakennuksen rakentamiseen liittyvä, suunnittelusta lopputarkastuksiin, voi esimerkiksi puhelinkeskuksessa olla kasassa työtiimi jolla ei ole loppumisajankohtaa ollenkaan. Työn luonteesta ja alasta riippumatta tiimityöskentely on nykyaikainen tapa tehdä työtä.

2.3 Tiimit urheilussa

Urheilun saralla tiimityöskentelyn voi jakaa kahteen erilaiseen tiimiin, valmennustiimiin sekä joukkueurheilussa itse joukkueeseen. Molemmissa näissä on hyvin samankaltainen toimintamalli kuin tiimeissä työelämänkin puolella. Kaikki lähtee siitä, että töitä tehdään yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Valmentaminen on urheilussakin nykyisin enemmän tiimityötä, kuin yksittäisen johtajan ylhäältä antamia ohjeita noudattavaa käskyttämistä. Nykyaikaiseen valmentamiseen kuuluu oleellisena osana tiimityön tuomat edut, kuten tiedon jakaminen ja muilta oppiminen. Nykyisin valmennustiimin ei enää nähdä niinkään koostuvan pelkästään joukkueen valmentajista, vaan omalta osaltaan siihen sisältyvät myös joukkueurheilussa joukkueen kapteeni tai kapteenisto, sekä valmentamista tukevat tahot, kuten seura, joukkueen terveydenhoito sekä huolto. Myös urheiluvalmennuksessa tiimin toiminnan edellytyksenä on sisäinen luottamus, onhan urheilujoukkueen toiminta aika ajoin lähes yhtä tiivistä kuin perheen. (Pulkkinen ym. 2013, 85–93.)

Joukkueurheilussa joukkue itsessään nähdään yleensä automaattisesti tiiminä. Kuten muissakin tiimeissä, niin myös joukkueurheilussa, tiimin toimimisen eteen on kuitenkin tehtävä töitä. Joukkueurheilussa on tiimin sisällä ymmärrettävä, että jokainen sen jäsen on sille tärkeä. Monesti esimerkiksi vähemmälle peliajalle jäävät pelaajat kokevat itsensä joukkueelle vähemmän tärkeiksi kuin joukkueen niin sanotut tähtipelaajat. Tällaisissa joukkueissa tiimitoiminta ja sitä kautta joukkueen toiminta, joka taas johtaa suoraan tuloksiin, ei voi olla optimilla tasolla. Joukkueen täytyy kyetä tiiminä, siinä missä minkä tahansa

muunkin tiimin, sitouttamaan kaikki jäsenensä ja saada jokainen jäsen tuntemaan itsensä tärkeäksi yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Monesti kuuleekin erinäisissä voitonjuh-lissa annetuissa haastatteluissa kuinka joukkueen tähtipelaajat huomioivat myös vähem-mälle peliajalle jääneet pelaajat, sekä myös vähemmän esillä olevat taustajoukot, kuten huoltohenkilökunnan.

Tiimityöskentely ei urheilussa oikeastaan eroa työelämän tiimityöskentelystä. Molemmissa näissä pätee samat lainalaisuudet, sitoutuminen, tavoitteisiin pyrkiminen ja yhdessä te-keminen. Vaikka nämä kaksi eri maailmaa monesti tunnutaankin erottavan täysin toisis-taan, niin loppujen lopuksi erot tällä saralla ovat hyvin pieniä.

3 Tiimin kasaaminen

3.1 Tiimin kasaamisen vaatimuksia

Ensimmäiset huomioon otettavat asiat tiimin kasaamisen aloittamisessa ovat tiimin tarpeen ja tehtävän määrittäminen. Mitä tarvetta varten tiimiä ollaan kasaamassa ja mitä tiimillä halutaan saavuttaa. Tämän jälkeen voidaan aloittaa itse tiimin kasaamisen suunnittelu ja toteuttaminen. Seuraavana askeleena voidaankin sitten valita tiimin vetäjä ja nimitä jäsenet. (Jutila ym. 1999, 27–28.)

3.1.1 Tavoitteet ja tarkoitus

Tiimiä kasatessa kannattaa ensimmäisenä selvittää miksi tiimiä ylipäänsä ollaan kasaamassa, mitä varten tiimi on olemassa. Tämä saattaa tuntua jossakin määrin ajatukselta jonka voi ohittaa enempiä pohtimatta, aivan kuin itsestään selvyytensä. Todellisuudessa tiimin perimmäisen olemassa olon oikeanlainen pohtiminen on todella tärkeää ja määrittää oikeastaan pohjan koko tiimille ja sen toiminnalle. Bryantin mukaan tiimin todellisen olemassa olon syitä jälkikäteen, tiimin jo toimiessa, kysyttäessä monet tiimien vetäjät eivät osaa vastata kysymykseen selkeästi. Tiimiä kasatessa ja perustettaessa tiimin olemassaolon todellinen syy täytyy osata kiteyttää mahdollisimman yksinkertaisesti. Mitä useampia kohtia tai syitä olemassaololle keksitään, sitä epätarkempi, ja sitä kautta taas epätehokkaampi, tiimi on.

Razzetti (2020) painottaa tiimin tarkoituksen selvittämisen tärkeyttä. Tiimin tarkoitus määrittää tiimin olemassaolon syyn ja motivoi tiimin jäseniä tekemään työnsä. Tiimissä toimivat henkilöt haluavat ymmärtää mitä varten asioita tehdään. Tiimin tarkoituksen selkeyttäminen luo tiimin jäsenillä käsityksen siitä mitä varten tiimi on olemassa ja miksi se toimii kuten toimii. Tiimin tarkoitus antaa tiimin jäsenille syyn miksi he työskentelevät yhdessä yhteisen päämäärän eteen. Monesti tiimeissä unohtuu tiimin tarkoituksen selvittäminen, varsinkin kiireisessä ja hektisessä työkuultuurissa. Tiimin toiminnan tarkoituksen selvittäminen auttaa motivoimaan työntekijöitä, ja sitä kautta tekemään työnsä paremmin. Työntekijä tekee työnsä paremmin jos hänelle on selvää miksi kyseistä työtä tehdään.

Käytännössä tiimin kasaamisen ja perustamisen alussa on äärimmäisen tärkeää määritellä miksi tiimi on olemassa ja mitä tarkoitusta varten se toimii. Tiimin toiminnan koko pohja perustuu ajatukseen siitä miksi tiimi on perustettu. Ilman tarkkaa tietoa siitä, miksi tiimi on olemassa, tulee tiimin toiminnasta helposti rönsyilevää, ja toiminta muuttuu epätehokkaaksi. Toki monesti erilaiset tiimit limittyvät toisiinsa ja näin ollen tiimin eri jäsenet toimi-

vat osittain ikään kuin tiimin ydintoiminnan ja perusajatuksen ulkopuolella. Tällöin on äärimmäisen tärkeää että tiimin sisäinen toiminta keskittyy olennaiseen.

Tiimillä täytyy myös olla selkeät tavoitteet. Sen lisäksi että tiimin olemassa olon syy tiedetään, täytyy tietää myös mitä tiimillä tavoitellaan. Tiimin tavoitteena voi olla esimerkiksi olemassa olevan toiminnan kehittäminen ja parantaminen, tai kokonaan uuden toimintatavan, tuotteen, palvelun tai muun vastaavan luominen. Tavoitteiden asettaminen selkeyttää omalta osaltaan tiimin toimintaa ja auttaa tiimiä toimimaan tehokkaasti. Tavoitteiden ymmärtäminen auttaa kokonais kuvan ymmärtämisessä (PeopleLeaders).

Osana selkeiden tavoitteiden asettamista voidaan nähdä se kenelle ja ketä varten mitään asiaa tehdään (PeopleLeaders). Tieto kenelle työtä tai asiaa tehdään helpottaa siihen suhtautumista. Onhan eri asia tehdäkö esimerkiksi jotain tiettyä raporttia omalle työnantajalle vai asiakkaalle. Toki voidaan ajatella että tiimissä tehdään aina työtä oman organisaation eteen, vaikka lopullinen tuotos menisikin suoraan asiakkaalle, niin työ on kuitenkin tehty oman organisaation eduksi. Oletettavasti suoraan asiakkaallekin tehtävä työ hyödyttää myös omaa organisaatiota, jos ei muuten niin rahallisesti ainakin. Organisaation sisällä voikin olla tiimejä, jotka tekevät työtään, tai vastaavat suoraan asiakkaalle oman organisaation sijasta. Tietenkin tällaisillakin tiimeillä on omat sisäiset varmistuksensa ja laatu-tarkistuksensa, niin ettei asiakkaan suuntaan lähde mitä tahansa lopullista työtä.

Vickin (2019) mukaan tiimi tarvitsee yhteisiä tavoitteita varmistamaan, että kaikki tiimin jäsenet työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. Organisaatioilla on omat tavoitteensa, mutta niin pitää olla myös tiimillä. Tiimille ei riitä, että jokaisella sen jäsenellä on omat henkilökohtaiset tavoitteensa. Tiimin yhteiset tavoitteet luovat tiimin sisälle yhteenkuuluvuutta. Jos jokaisella tiimin jäsenellä on vain henkilökohtaisia tavoitteita, ei tiimissä toimivilla ole juurikaan kiinnostusta siitä miten tiimillä menee. Tämän vuoksi on tärkeää, että tiimillä on koko tiimiä koskevat tavoitteet. Tiimin tavoitteista kannattaa tehdä fyysisesti näkyviä, jotta ne ovat esillä kaikille, ja näin ollen helpommin muistettavissa. Tiimin isot tavoitteet kannattaa jakaa pienemmiksi osatavoitteiksi. Näin ollen tavoitteita ja niihin pääsyä on helpompi seurata, ja ne myös ovat tiimin jäsenille helpommin tavoiteltavissa kuin joku iso tavoite kaukana jossain tulevaisuudessa. Organisaation sisällä olevien eri tiimien tavoitteiden täytyy olla linjassa keskenään, jotta organisaatio pystyy toimimaan mahdollisimman hyvin jokaisella osa-alueella. Tiimin jäseniä kannattaa aina muistaa myös motiivoida tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden seuraamiseksi kannattaa järjestää erillisiä tapaamisia tiimin kesken. Kun tavoitteita tarkastellaan koko tiimin kesken, voidaan keskustelun kautta saada hyvin selville missä on onnistuttu ja missä ei, mikä ei toimi ja mikä taas toimii. Tällaiset tavoitekatsaukset ovat loistava keino yhdistää tiimiä entisestään,

kunhan johtaja ei vedä niitä liian tiukalla kädellä, vaan antaa tiimilleen tilaa keskustella asioista. Tiimin yhteiset tavoitteet parantavat tiimin sitoutumista ja kommunikaatiota. Yhteisiin tavoitteisiin keskittymällä hyvästä tiimistä voi tulla loistava.

Isona osana tiimin tavoitteiden ja tarkoituksen määrittämistä on myös tiimin toiminnan kesto. Osa tiimeistä voi olla kestoiltaan hyvinkin lyhytkestoisia, niin sanottuja projektitiimejä. Tällaisia tiimejä esiintyy usein varsinkin rakennusalalla, jossa tiimi voi olla kasassa esimerkiksi vain tietyn rakennusprojektin ajan. (Skyttä 2000, 59.) Tiimiä perustettaessa ja kasatessa on tehtävä selväksi kuinka pitkään tiimi on toiminnassa. Tiimin luonteeseen vaikuttaa oleellisesti se onko se kasassa vain tietyn ajan, vai toistaiseksi. Toistaiseksi voimassa olevia tiimejä voidaan kutsua pysyviksi tiimeiksi. Näiden tiimien toiminta ja perustarkoitus jatkuu toistaiseksi, ellei esimerkiksi organisaation perusrakenteessa tai tehtävissä tapahdu muutoksia. (Skyttä 2000, 58.)

Tiimissä jolla ei ole määriteltyä päättymisajankohtaa voidaan nähdä työn jatkuvan peruseriaateiltaan samanlaisena kunnes toisin todetaan. Tällaisessa tiimissä työskentely voi olla jatkuvaa kehittämistä ja tekemistä, jolle ei pystytä asettamaan lopullista tavoitetta, vaan toiminta jatkuu kunnes tullaan päätökseen siitä että tiimi on suorittanut tarkoituksensa. Työelämässä tällaisia tiimejä voivat olla esimerkiksi jostain tietyn osa-alueen hoitamisesta vastaavat tiimit, kuten taloustiimi, joka vastaa organisaation taloudesta. Tämä tiimi taas voi osaltaan jakaantua useampaan pienempään, ja tarkemmin määriteltyyn tiimiin. Taloustiimin voidaan arvella jatkavan toimintaansa niin kauan kuin organisaationkin toiminta jatkuu. Näin ollen taloustiimille ei voida asettaa tiettyä kestoaikaa, tai päättymispäivää, vaan toiminta jatkuu toistaiseksi. Taloustiimin sisällä taas voi olla tiimejä joiden toiminnalle voidaan asettaa aikaraja, eli niin sanottuja projektitiimejä, jotka palvelevat tietys- sä tarkoituksessa tietyn ajan.

Se mihin asti tiimin toiminta kestää, tai mihin toiminta lopetetaan, täytyy olla tiimiä perustettaessa selvillä tiimin ollakseen projektitiimi. Ellei kestoja voida määritellä tiimiä perustettaessa, on kyseessä toistaiseksi voimassa oleva tiimi. Tiimin jäsenen täytyy tietää tiimiin lähtiessään, minkälaista kestoja tiimille on ajateltu vai onko tiimin tarkoitus toimia ja olla voimassa toistaiseksi.

Lisäksi yhtenä määrittävänä tekijänä tiimiä perustettaessa on otettava huomioon se missä tiimi fyysisesti toimii. Nykyaikana on huomattavan helppoa toimia tiiminä olematta fyysisesti samassa paikassa. Toki tämä on toiminut ennenkin, mutta nykyisin ainakin viestiminen tiimin kesken on huomattavasti helpompaa fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Työskenteli tiimi sitten fyysisesti erillään tai samassa paikassa, ovat yhteiset pelisäännöt ja niistä kiinni pitäminen tärkeitä. Viikman (2021) näkee että hajautetusti toimivien tiimien on

erittäin tärkeää keskittyä tiimin prosessien ymmärrykseen ja läpikäymiseen. Prosesseilla tarkoitetaan tehtäviä jotka vaikuttavat työn tekemisen sujuvuuteen. Hajautetusti työskennellessä on todella tärkeää että kaikki tiimin jäsenet omaksuvat samat pelisäännöt joilla töitä tehdään. Tämä helpottaa huomattavan paljon työn itsensä tekemistä. Tiimin prosessien ymmärtämisellä varmistetaan että jäsenet kokevat itsensä tasa-arvoisiksi tiimissä, sekä heillä on selkeä tieto siitä miten tieto tiimin sisällä liikkuu. Yhtä lailla nämä asiat ovat tärkeitä myös fyysisesti samassa paikassa työskentelevien tiimien kesken, mutta hajautetun tiimin toiminnassa prosessien ymmärrys nähdään äärimmäisen tärkeänä.

Vilkman (2021) nostaa esiin myös sosio-emotionaaliset prosessit osana tiimityön onnistumista. Erityisesti hajautetuissa tiimeissä on todettu ongelmana se, että tiimi ei voi tavata kasvotusten. Kommunikointi hajautetuissa tiimeissä vaikeutuu verrattuna fyysisesti samassa paikassa oleviin tiimeihin, ja tämä aiheuttaa monesti väärinymmärryksiä ja mahdollisuuksia väärille tulkinnoille. Henkilöiden välisiä erimielisyyksiä on huomattavasti vaikeampi selvittää etänä, ja niitä myös syntyy hajautetussa tiimissä herkemmin. Tiimin sisäiset ristiriitatilanteet voivat hyvinkin aiheuttaa tiimin suoritustason laskua tiimin jäsenten motivaation laskun kautta. Vilkmanin (2021) mukaan keskittyminen sosiaalisiin prosesseihin voi helpottaa tiimin jäsenten välistä kanssakäymistä hajautetuissa tiimeissä. Mikäli tiimissä keskitytään yhteenkuuluvuuden lisäämiseen, voidaan sillä välttää monia konflikteja. Hajautetussa tiimissä työskennellessä on tärkeää että jokainen tiimin jäsen ymmärtää oman tärkeytensä tiimin hengen luomisessa ja ylläpitämisessä. Itse työskentely tiimin sisällä voi olla hajautettuna tehokkaampaa, mutta tiimin toimimisen eteen on tehtävä tällöin enemmän töitä.

Etätöiden lisääntyessä on tärkeää ymmärtää etätöiden kompastuskiviä verrattuna normaaliin, fyysisesti läsnä tapahtuvaan työhön. Smith (2020) nostaa esille asioita joita kannattaa ottaa huomioon kun tiimissä tehdään etätöitä. Etätöitä tehdessä kannattaa muistaa kasvotusten tehtävän työn tärkeys. Kasvotusten tapahtuva kommunikaatio onnistuu myös etätöskentelyssä, ja onkin tärkeää ymmärtää kuinka paljon se estää etätöissä olevien tiimin jäsenten syrjäytymistä. Välillä voisi vaikka avata kamerat ja vain tehdä töitä. Aina ei tarvitse olla sovittu tapaaminen, tai kokous jossa toista ihmistä kameran kautta näkee, vaan töitäkin voisi välillä tehdä kamerat päällä. Tehdessä etätöitä on myös tärkeää pitää kiinni rytmeistä. Tiimin on hyvä sopia keskenään tietyt viikko- ja kuukausipalaverien ajat ja pitää niistä kiinni. Rytmisessä eläminen ja työn tekeminen on tärkeää etätöläiselle. Etätöläisiltä jää helposti väliin kaikenlainen työn ulkopuolinen keskustelu jota työpaikalla tapahtuu. Tämän kaltaiseen toimintaan kannattaa jopa kannustaa omia tiimin jäseniään, jotta työ ei olisi pelkkää työtä, kuten se ei ole esimerkiksi toimistollakaan, vaan sielläkin välillä keskustellaan työkavereiden kanssa työhön liittyvistä asioista. Erityisesti tiimille jonka jä-

seniä toimii etätyössä, ovat yhteiset tavoitteet tärkeitä. Yhteiset tavoitteet, jotka ovat tiimin jäsenille selvillä, ajavat työn tekoa kuin itsestään yhtenäisemmäksi ja näin ollen myös etätyössä toimivat tiimin jäsenet pysyvät lähempänä toisia tiimin jäseniä. Tavoitteille kannattaa kuitenkin aina muistaa asettaa aikarajat. Tiimin johtajalle on todella tärkeää muistaa huomioida kaikki tiimin jäsenet silloin kun tiimi, tai osa sitä, työskentelee etätyössä. Yksi suurimpia kompastuskiviä etätyössä toimivan tiimin kanssa on kommunikaation puute. Kun tiimin jäsenet eivät voi milloin vain mennä keskustelemaan toistensa kanssa, on todella tärkeää että kommunikaatio hoidetaan muuten hyvin. Etätyössä toimivat tiimin jäsenet eivät saa tuntoa itseään ulkopuoliseksi mistään tiimin tai organisaation toiminnasta, ja siksi on tärkeää että kommunikaatio heidän suuntaansa toimii hyvin. Etätyössä kannattaa myös aina yrittää varautua teknisiin ongelmiin. Tiimin olisikin hyvä suunnitella valmiiksi miten toimitaan jos teknisiä ongelmia ilmenee.

Toimi tiimi sitten fyysisesti samassa paikassa tai hajautetusti, on se tärkeää tietää tiimiä perustettaessa. Tällöin voidaan jo valmiiksi varautua mahdollisiin ongelmiin tai kipukohtiin tiimin toiminnassa. Toki tiimi voi toimia niinkin että se siirtyy kesken toimintansa hajautettuun työskentelyyn, kuten varmasti lukemattomille työtiimeille on Covid-19 pandemian takia käynyt. Tällöin uudenlaiseen työtapaan ja tiimissä toimimisen tapoihin on ollut äärimmäisen tärkeää panostaa, jotta toiminnan taso ei ole laskenut.

3.1.2 Jäsenet

Tiimin jäseniä mietittäessä täytyy olla tiedossa millainen tiimin hierarkia on. Toimiiko tiimi keskenään täysin tasa-arvoisesti ja sitä johdetaan ulkopuolelta, vai pitääkö tiimi sisällään tiimin johtajan, joka vastaa tiimin toiminnasta sisältä käsin, osallistuen tiimin päivittäiseen tekemiseen. Pirneksen (1996, 57) mukaan tiimien sisäisessä johtajuudessa johtajalla on pääasiallisesti samat työtehtävät kuin muillakin tiimin jäsenillä. Tiimin sisäinen johtajuus voikin olla useammalla eri henkilöllä. Tiimin sisäisen johtajan tärkeimpinä tehtävinä hän näkee yhteyshenkilönä toimimisen sekä tiimin edustamisen. Tiimin ulkopuolisen johtajan työssä korostuu ennemminkin tiimien välisen toiminnan koordinointi ja tiimityöskentelyn edellytysten toteutuminen.

Tiimiä voidaan siis johtaa joko sisältä tai ulkoa. Voi tuntua oudolta ajatukselta että tiimillä ei olisi sisäistä johtajaa, mutta tiimi voi toimia myös ilman että sitä johdetaan sisältä päin. Voi olla että tiimi raportoi toimintaansa ulkopuoliselle tiimin johtajalle, joka ei muuten osallistu tiimin toimintaan. Tällöin hän on ulkopuolinen tiimin johtaja ja tiimissä itsessään toimii vain henkilö tai henkilöitä jotka vastaavat hänelle raportoinnista, olematta kuitenkaan johtotasemassa tiimin muihin jäseniin nähden.

Tiimin jäsenistöä valitessa tulee ottaa huomioon se, minkälaista osaamista tiimin jäseniltä kaivataan. Henkilöillä täytyy myös olla aikaa ja mielellään myös halua työskennellä kyseisessä tiimissä. Tiimin jäsenten kanssa ei välttämättä tarvitse olla valmis viettämään vapaa-aikaa, mutta heidän kanssaan täytyy pystyä työskentelemään. Toiselta kantilta, myöskään omien ystävien valinta tiimiin ei välttämättä ole paras vaihtoehto, koska heidän kanssaan itse työn tekemisestä ei välttämättä tule kovin tehokasta. Tiimiä kasatessa kannattaa ottaa huomioon myös, että jäsenten täytyy tulla toimeen keskenään. Joskus tiimiä kasatessa voi tulla eteen tilanteita jolloin on parasta jättää tiimin ulkopuolelle henkilö jolla olisi vaadittava osaaminen ja kyvyt tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta hänen kanssaan työskentely on vaikeaa, tai jopa mahdotonta. Tiimin jäsenien valinnassa täytyy olla tarkasti selvillä tiimin tavoitteet, se mitä tiimiltä haetaan. (Oktataskepzes.)

Madhusudan (2016) kirjoittaa tiimin, että jokaisella tiimin jäsenellä on omat taitonsa ja osaamisensa, jotka vaikuttavat tiimin toimintaan. Tiimin jäsenen kyky työskennellä toisten kanssa voi olla merkittävä tekijä tiimin menestyksen kannalta. Näin ollen tiimin kasaaminen on johtajalle äärimmäisen tärkeää. Oikeanlaisella yhdistelmällä kykyjä, taitoja ja persoonallisuutta voi saada ihmeitä aikaan. Tiimin jäsenten kasaaminen alkaa tiimin tavoitteiden asettamisesta. Ilman selkeitä tiimin tavoitteita on mahdotonta valita oikeanlaisia jäseniä tiimiin. Tavoitteet auttavat ymmärtämään minkälaisia osaajia tiimissä tarvitaan. Tiimin tavoitteiden selkeydyttyä, johtajan kannattaa selvittää mitä taitoja ja osaamista tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Yksi tärkeimmistä tiimin jäsenen taidosta on kyky kommunikoida. Tiimin jäsenen tulee pystyä kommunikoimaan erilaisten ihmisten kanssa sekä tiimin sisällä, että ulkopuolella. Hyvät organisointikyvyt auttavat tiimin jäseniä toimimaan henkilökohtaisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Organisointikyky myös vähentää työntekijän stressiä. Toisia ihmisiä hyvin lukevat ihmiset pärjäävät hyvin tiimin jäseninä. He osaavat tulkita toisia tiimin jäseniä ja heidän tarpeitaan sekä tarkoituksensa, sekä osaavat omalta osaltaan myös sopeutua toisten ihmisten ajatuksiin paremmin. Tiimin jäsenillä on hyvä olla myös tervettä itseluottamusta, jotta he pystyvät toimimaan tiimissä omina itsenään, sekä tuomaan esille omia ideoitaan ja ajatuksiaan.

Tiimin jäsenten valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota ammattitaitojen lisäksi myös sosiaalisiin taitoihin. Tiimissä toimivien henkilöiden on hyvä osata arvostaa toisiaan, sekä tuoda tuo arvostus julki. Hyvät tiimityöntekijät osaavat ottaa vastaan, ja myös antaa, rakentavaa kritiikkiä. Tiimissä työskennellessä ei voida aina toteuttaa tietyn yksilön ajatuksia ja ideoita. Näissä tapauksissa henkilön on hyvä osata myös seurata muita ja osata olla täysillä mukana tekemisessä, vaikka hänen ideansa olisikin juuri hylätty. Toisten ideoiden kunnioittaminen on myös osa hyvää tiimityötä. Tiimissä työskentelevän on hyvä osata myös ajatella pidemmällä aikavälillä. Yleensä tiimillä on suurempi tavoite kuin juuri sillä

hetkellä lähellä näkyvänä oleva tavoite, ja hyvä tiimin jäsen osaa koko ajan pitää katseen-
sa myös isossa tavoitteessa. Tiimin jäsenten täytyy osata luottaa toisiinsa ja toisten kykyi-
hin tehdä asiat oikein. Tiimi ei voi toimia kunnolla jos sen sisällä on epäluottamusta toisten
tekemisiin. Toisiin luottaminen säästää huomattavasti aikaa ja vaivaa. Tiimissä jäsenten
täytyy nähdä tiimin tavoite aina ensin, ennen omia tavoitteitaan. Hyvässä tiimissä toimi-
taan yhteisen tavoitteen eteen, yhteisin ponnistuksin. (Simonis 2020.)

Tiimissä toimivien jäsenten täytyy olla hyviä kommunikoijia. Tiimityöskentelyssä kommu-
nikointitaidot korostuvat ja jäsenten täytyy osata ilmaista ideoitaan ja ajatuksiaan, sekä
osata kuunnella myös muiden esittämiä ajatuksia. Hyvä tiimin jäsen on luotettava ja sitou-
tunut käsillä olevaan tiimityöhön. Yksilöiden motivaatio ja sitoutuminen nostavat koko tii-
min motivaatiota yhteiseen työhön. Tiimin jäsenten on hyvä myös osata tarpeen tullen
joustaa ja auttaa toisiaan ratkaisemaan ongelmia. Yhteistyökykyiset henkilöt ovat her-
kempiä jakamaan tietojään ja soveltuvat siksi hyvin tiimityöhön. Tiimityöskentelyssä vaadi-
taan joskus isojakin muutoksia toimintatapoihin ja siksi jäseniltä on hyvä odottaa myös
joustavuutta tarpeen tullen. Muutosta vastustavat henkilöt vetävät helposti muita tiimin
jäseniä mukaansa muutosvastarintaan ja negatiivisuuteen. (Tornandeso.)

Tiimin jäsenten valintaan kannattaa kiinnittää huomattavan paljon huomiota ja energiaa.
Hyvillä jäsenten valinnoilla ollaan jo pitkällä, kun taas toisaalta jo yksikin huono valinta voi
viedä koko tiimin tekemisen väärään suuntaan pitkäksi aikaa. Tiimin jäseniä valitessa
kannattaa pohtia tarkkaan mitä heiltä halutaan ja lähteä sitä kautta valitsemaan ensin yh-
tä, sitten toista jäsentä tiimiin. Tiimin kasaaminen jäsenten osalta on kaikkea muuta kuin
vain kasan ihmisiä heittämistä samaan tiimiin ja toivomista että työt hoituvat parhaalla
mahdollisella tavalla.

Rock ja Grant (2016) painottavat tiimin jäsenten valinnassa erilaisuuden merkitystä. Tiimit
joiden jäsenistössä on riittävästi erilaisuutta, tarkoittaen sukupuolta, etnisyyttä ja eri tauti-
toista olevia ihmisiä, keskittyvät työssään enemmän faktoihin ja saavuttavat näin ollen
parempia tuloksia. Liian samankaltaisista ihmisistä koostuvat tiimit jättävät helposti asioita
huomioimatta, joka näkyy työn lopputuloksessa. Erilaisuus tiimissä antaa erilaisia näkö-
kulmia ja mielipiteitä, jotka taas saavat tiimin miettimään paremmin eri vaihtoehtoja. Erilai-
sista ihmisistä koostuvat tiimit tuottavat myös enemmän innovaatioita. Erilaisuus saa tii-
missä aikaan pientä epämukavuutta, joka taas johtaa parempiin tuloksiin, koska tällöin
asioita ja ideoita täytyy oikeasti pureksia. Mikäli tiimin jäsenet ovat lähtökohtaisesti sa-
mankaltaisia, ovat heidän mielipiteensäkin asioista monesti samanlaisia ja näin ollen heil-
tä jää helposti asioiden eri kulmat huomioimatta.

Tiimi voi olla kooltaan lähes mitä tahansa. Ei ole erikseen mitään määrittystä siitä kuinka monta jäsentä tiimissä täytyy olla, toki yhden henkilön ei lasketa käsittävän vielä tiimiä, mutta kaksi henkilöä voi jo tiimiksi lukea. Ison tiimin hyödyksi voidaan katsoa, että se tuottaa enemmän ajatuksia ja mielipiteitä, koska jäseniäkin tiimissä on enemmän. Tiimin sisäinen kommunikointi kuitenkin vaikeutuu sitä mukaan mitä enemmän tiimissä on jäseniä. Mitä isompi tiimi on, sitä helpommin sen jäsenet myös löytävät aikaa epäolennaiseen. Isossa tiimissä on helpompi piiloutua muiden työn taakse ja yksittäisen henkilön panoksesta tulee helposti vähemmän tärkeää. Ison tiimin motivoiminen on myös vaikeampaa kuin pienemmän tiimin. Tutkimusten mukaan nykyisin suositellaan tiimin järkeväksi kooksi vain 3–5 henkilön tiimiä, tai työstä riippuen 5–6 hengen tiimiä. Joissakin tutkimuksissa ideaaliksi tiimin kooksi on määritetty kolme henkeä. Tiimin kokoon vaikuttaa tietenkin tiimin tarkoitus ja työ jota tiimissä tehdään. (Potter 2020.)

Monesti tiimin sisällä voi olla myös muita, pienempiä tiimejä. Yhden isomman aihealueen sisälle voi olla sijoitettuna monia pienempiä tiimejä, joiden jäsenet voivat linkittyä keskenään useammankin tällaisen pienemmän tiimin kautta. Yksi isomman tiimin jäsen voi siis olla myös osa monen, ison tiimin sisällä olevan, pienemmän tiimin jäsenistöä. Työyhteisössä toimivalla henkilöllä voikin siis olla vaikka kuinka monta tiimiä joihin hän kuuluu, mutta esimerkiksi vain yksi isomman kokonaisuuden tiimi, joka kattaa hänen muut tiiminsä. Jo aiemmin käytettyä organisaation laskutusta esimerkkinä käyttäen henkilö voi kuulua organisaation laskutustiimiin, jonka sisällä hän voi olla osa perintätiimiä ja luotonhallinnan tiimiä. Nämä tiimit eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta voivat käytännössä toimia hyvinkin limittäin ja toisiinsa sekoittuen.

Urheilupuolella tiimin jäsenistöksi voidaan lukea valmentajien lisäksi myös urheilija, tai urheilijat, riippuen lajista. Toki valmennus ja urheilijat ovat myös oma tiiminsä, mutta kuten muussakin elämässä, urheilussa eri tiimit limittyvät toisiinsa, ja myös työskentelevät keskenään. Urheilijoiden ja valmennuksen lisäksi isommassa tiimissä toimivat myös huoltajat sekä joukkueen taustahenkilöt, kuten esimerkiksi joukkueenjohtaja. Urheilujoukkuetta ja sen tiimirakennetta pohtimalla ymmärtää helposti miten monella eri tavalla eri tiimit toisiinsa voivat limittyä, ja kuinka paljon eri tiimi ovat toisistaan riippuvaisia. Urheilussa lähes aina tiimiä johtaa päävalmentaja. Työelämässä tiimillä ei välttämättä tarvitse olla niin sanottua sisäistä johtajaa, vaan sitä voidaan joissakin tapauksissa johtaa myös ulkopuolelta, tiimin vain raportoidessa ulospäin. Toisaalta urheilunkin puolella voidaan asiaa ajatella niin, että urheilujoukkueessa urheilijoiden sisäisessä tiimissä ei ole niin sanotusti johtajaa, vaan tietyt henkilöt, tässä tapauksessa kapteenisto, raportoivat tavallaan tiimiä ulkoapäin johtavalle johtajalle, eli päävalmentajalle. Joka tapauksessa urheilujoukkueesta puhutta-

essa ei jako erilaisiin tiimeihin ole kovinkaan tiukka, vaan tiimit tosiaan limittyvät toisiinsa todella paljon.

4 Tiimijohtaminen työelämässä

4.1 Johtajan vaatimukset

Hyvältä tiimijohtajalta vaaditaan useita erilaisia osaamisalueita. Yksi tärkeimmistä osaamisalueista on tiimin koordinointi. Tiimin johtajan on osattava koordinoita tiimin toimintaa, pitää huoli että tiimin työskentely ja yhteistyö muiden sidosryhmien kanssa on sujuvaa sekä tuloksellista. Koordinointi pitää sisällään tiimin tavoitteiden selvittämisen ja jalkauttamisen, sisäisen prosessin ja työnjaon läpinäkyvyydestä ja parantamisesta huolehtimisen sekä aikataulujen ylläpitämisen. Silloin kun tiimin johtaja hoitaa koordinoinnin hyvin, voivat tiimin muut jäsenet keskittyä paremmin oman työnsä hoitamiseen. Tiimin johtaja toimii myös eräänlaisena tasapainottajana tiimin sisällä. Johtajan on pidettävä huoli, että tiimissä jokaisella jäsenellä on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja heidän mielipiteensä ja ideansa punnitaan huolellisesti. Tasapainottajana tiimin johtajan täytyy osata toimia tarpeen tullen myös välittäjänä tiimin sisäisissä ongelmissa. Tiimin johtajan täytyy olla aina tiimin jäsenten käytettävissä kahdenkeskisiin keskusteluihin. Tiimin jäsenillä voi olla halu keskustella joistain asioista kahden kesken, tai pyytää apua työn tekemiseen. Tiimin johtajan on tällaisissa tapauksissa osattava auttaa, tai ainakin osattava osoittaa mistä apua voi saada. Tiimin johtajalla itselläänkin täytyy olla vahva asiantuntemus, jotta hänet tiimin sisällä hyväksytään johtajaksi. Tiimin johtajalle on hyväksi osata myös tarpeen tullen pohtia millä menetelmillä työt olisi parasta tehdä. Tiimityössä syntyy väistämättä myös konflikteja. Olivat konfliktit sitten sisällöllisiä, kuten aikatauluun liittyviä, tavoitteiden epäselvyyteen liittyviä tai menettelytapoja koskevia, tai ihmisten välisiä konflikteja, täytyy tiiminvetäjä osata toimia välittäjänä ja osana ratkaisua. Osana tiimin johtajan työtä on myös tiimin tulosten esittäminen. Johtajan täytyy tiimin työstä ja luonteesta riippuen, esittää tuloksia yritysjohtolle varsin useinkin. Johtaja toimii myös tiimin edustajana ulospäin. Johtajan on osattava kertoa tiiminsä toiminnasta ja ymmärtää tiiminsä työ laajemmassa kuvassa. Aika ajoin tiimin johtaja joutuu myös neuvottelemaan tiiminsä puolesta. (Krüger 2004, 17–25.)

Hyvällä tiimin johtajalla on oltava hallussaan useita taitoja, voidakseen johtaa tiimiään parhaalla mahdollisella tavalla. Joillakin henkilöillä nämä taidot tulevat esiin kuin luonnostaan, mutta ne ovat myös opeteltavissa harjoittelun ja kokemuksen kautta. Yksi tällainen taito on kommunikointi. Hyvällä johtajalla on kyky kommunikoida sekä kirjallisesti, että suullisesti. Kommunikoinnilla tarkoitetaan myös kuuntelemista, yhtä lailla kuin omaa esiintymistäkin. Johtajan on osattava esittää asiansa selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla. Hyvän johtajan on oltava tiimilleen rehellinen. Oli kyse sitten huonoista, tai hyvistä uutisista, tiimin jäsenet kunnioittavat enemmän johtajaa joka esittää asian suoraan ja rehellisesti. Tiimin kunnioituksen saaminen onkin johtajalle todella tärkeää, ja sitä ei tiimi ole antamas-

sa mikäli johtaja toimii epärehellisesti. Hyvä johtaja osaa tuoda tiimin jäsenet lähemmäs toisiaan. Johtajalla on oltava kyky yhdistää tiimiä ja sitä kautta luoda tiimin jäsenten välistä luottamusta. Toisiinsa luottavat tiimin jäsenet työskentelevät paremmin. Johtajalta odotetaan paljon päätöksien tekoa, ja hyvä johtaja osaakin tehdä päätökset, sekä myös perustella tekemänsä. Hyvä johtaja ei epäröi tarpeen vaatiessa tehdä ikäviäkään päätöksiä ja osaa aina kysyttäessä kertoa miksi on mihinkin päätökseen päätyntyt. Johtajalla on oltava kykyä myös innovoida, luoda ja ottaa käyttöön uusia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Aina ei tarvitse keksiä pyörää uudestaan, mutta johtajalla on oltava osaamista ajatella tarpeen vaatiessa boksien ulkopuolelta. Työntekijät arvostavat johtajassa myös kykyä ottaa vastuu. Oli kyse sitten saavutuksista, tai epäonnistumisista, johtajan on osattava ottaa vastuu tiiminsä tekemisistä. Epäonnistumisten kohdalla johtajan on rehellisesti myönnettävä mikä meni vikaan, ja opittava asiasta vastaisuuden varalle. Hyvä johtaja osaa myös motivoida työntekijöitään. Hyvällä motivoinnilla, palkitsemisilla, tunnustamisilla ja niin edelleen, johtaja saa tiimistään enemmän irti. (Indeed 2020.)

Tiimin johtaminen vaatii siis huomattavan määrän erilaisia valmiuksia ja kykyjä johtajalta. Nykyaikaisessa johtamisajattelussa johtajan täytyy tiimimäisesti olla hyvin perillä siitä mitä ympärillä tapahtuu. Enää ei riitä ylhäältä päin tuleva suora käskyttäminen, vaan työelämässä vaaditaan johtajalta selvästi laajempaa osaamiskarttaa, jotta tiimimäinen työyhteisö saadaan toimimaan hyvin. Johtajalla täytyy olla valmiudet selvittää niin henkilöiden välisiä konflikteja, kuin osata auttaa tiiminsä jäseniä myös ammatillisesti. Työelämän muuttuessa myös johtajalta odotettavat taidot muuttuvat.

Dupree (2019) näkee tiimin johtajan työnkuvan tiimin toiminnallisuuden mahdollistajana. Johtajan roolina on tukea ja auttaa tiimin jäseniä, jotta he voivat suorittaa työnsä mahdollisimman hyvin. Johtajan tehtävänä on jakaa tietoa tavoitteista ja toiminnasta tiimin sisällä, sekä tehdä tiimin jäsenille selväksi mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat heidän vastualueitaan. Tiimin kaikkien jäsenten pitäisi saada kaikki tarvittava tieto joka voi auttaa heitä saavuttamaan heille annetut tavoitteet. Tiimin johtajalla on oltava tarvittavat tiedot ja taidot ohjata tiimin jäseniä töiden tekemisessä. Tiimin johtajan on oltava saatavilla työhön ja sen tekemiseen liittyvissä kysymyksissä. Johtajan vastuulla on myös tiimin motivointi. Kaikissa tiimeissä motivaatio voi aika ajoin laskea ja tällöin tiimin johtajan on osattava motivoida tiiminsä uudelleen. Palkitseminen, koulutusmahdollisuudet sekä tiimin jäsenten keskinäinen tiedon jakaminen ovat hyviä motivointikeinoja. Johtajan tehtävä on viestiä tiimille aika ajoin missä tiimi menee tavoitteisiin nähden. Tällaiset välitarkistukset auttavat tiimin jäseniä pysymään kärryillä siitä ollaanko tavoitteisiin nähden aikataulussa.

Viestintä näyttelee suurta roolia tiimin johtamisessa. Tiimin jäsenillä täytyy olla tarvittavat tiedot työnsä suorittamiseen. Johtajan on tehtävä päätös millä tavalla hän viestii esimerkiksi työn tekoon vaikuttavista muutoksista tiimillensä. Tärkeää on myös miettiä onko jokaisen tiimin jäsenen tarpeellista tietää jokaisesta pienestäkin muutoksesta, varsinkin jos kyseinen muutos ei koske kuin muutama tiimin jäsenen tekemää työtä. Aika ajoin törmää väitteeseen että ei voi viestiä liikaa, mutta viestiessä täytyy johtajan aina pitää mukana myös harkintaa. Liiallisella viestinnällä saadaan aikaan vain hämmennystä. Viestimisen lisäksi työn motivointi on iso osa tiimin johtajan työtä. Johtajan on löydettävä, tarvittaessa yhdessä oman esimiehistönsä kanssa, keinot joilla pitää tiiminsä motivoituneena ja tyytyväisenä, jolloin työstä saadaan parhaat tulokset irti. Motivointikeinot ovat usein sidottuina firman sisäisiin keinoihin ja siksi niitä onkin hyvä miettiä myös johtajan oman esimiehen kanssa. Monissa firmoissa on tietyt, yleisesti hyväksytyt tavat, joilla motivaatiota yritetään ylläpitää.

Weekdonen blogikirjoittaja Jaak Kalja nostaa kirjoituksessaan Top 15 Qualities of a Team Leader esiin hyvältä tiimijohtajalta löytyviä ominaisuuksia. Hyvä johtaja on sitoutunut työntekijöihinsä, hänellä on aikaa keskustella henkilökohtaisesti tiimin jäsenten kanssa. Keskusteluiden avulla tiimin jäsenille on selvempää mitä heiltä odotetaan ja miksi. Vuorovaikeutus oman esimiehen kanssa sitouttaa tiimin jäseniä paremmin tiimiin ja organisaatioon. Johtajan kanssa keskustelemalla tiimin jäsen tuntuu tulleen kuulluksi. Johtajan on oltava nöyrä ja ymmärrettävä virheitä. Kaikki tekevät niitä joskus ja niiden myöntäminen omassa työnteossa, sekä niistä oppiminen ovat johtajalle hyvin tärkeitä ominaisuuksia. Johtajalla on oltava kyky johdattaa ajatukset ja keskustelut tuottavuuteen. Keskustelut ja erimielisyydet johtavat usein innovaatioihin, mutta vain jos niitä osataan ohjata oikeaan suuntaan. Johtajalla on oltava kyky nähdä kaikessa toiminnassa mahdollisuus tiimin toiminnan kehittämiseen. Johtajalla pitää olla mielessään koko ajan selkeä visio siitä mitä tehdään ja minkä takia. Yhtenä tärkeänä tehtävänä johtajalla onkin, että tiimin kaikki jäsenet ymmärtävät saman, miksi mitään tehdään. Hyvä johtaja osaa myös olla analyyttinen. Kaikki uudet ideat eivät ole välttämättä hyviä ideoita. Analyyttisellä ajattelulla johtaja välttää lähtemästä mukaan kaikkiin uusiin ajatuksiin ja ideoihin. Tiimin jäseniä kohtaan johtajan täytyy olla kunnioittava. Johtajan täytyy osata kunnioittaa tiimin jäsenten aikaa ja yksityisyyttä. Johtajan täytyy osata myös kommunikoida selkeästi ja keskittyä tulosten ja tekemisten seuraamisessa siihen mikä on oikeasti tärkeää. Jokaisesta työstä on varmasti saatavilla eri mittareilla vaikka kuinka paljon dataa, mutta johtajan on nähtävä mikä data tai tulos on oikeasti tärkeää ja keskittyä siihen. Delegointi on monen johtajan sudenkuoppa. Johtajan pitää osata delegoida, isojakin kokonaisuuksia, muille. Delegoimalla oikealla tavalla johtaja osoittaa luottamusta toisten tekemiseen, eikä hänen tarvitse olla puuttu-

massa itse jokaiseen asiaan. Esimerkillä johtaminen on yksi tärkeimmistä johtajan ominaisuuksista. Näyttämällä itse esimerkkiä ahkerasta työnteosta ja osallistumisesta, johtaja saa tiimin jäsenet helpommin mukaan vahvaan työntekoon. Johtajan on osattava rakentaa tiimensä työ- ja organisaatiokulttuuria oikealla tavalla. Hänellä on oltava koko ajan käytössä tietynlainen strategia siitä kuinka hän haluaa kulttuuria rakentaa. Hyvä johtaja osaa luottaa prosessiin. Hänellä on selkeä suunta johon hän haluaa tiimensä menevän, ja tietyt prosessit käytössään tuon suunnan ja tavoitteen saavuttamiseksi. Pitämällä kiinni näistä prosesseista johtaja osoittaa luottavansa siihen mitä ollaan milloinkin tekemässä. Luovuus ja sen mahdollistaminen ovat osa johtajan työtä. Johtajan on osattava antaa tiimissä tilaa luovuudelle ja uusille ajatuksille. Hyvä johtaja osaa kannustaa tiimin jäseniä luovuuteen. Johtajan päättäväsyydellä on suuri vaikutus siihen kuinka työn teko sujuu päivästä toiseen. Päättävällä negatiivisten tekojen torjunnalla johtaja pystyy tekemään huonoksi muuttuvasta päivästä vielä hyvän. Tiimissä jokainen jäsen on oma yksilönsä ja johtajan onkin tärkeää saada luotua jokaisen tiimin jäsenen kanssa luottamussuhde. Hyvä johtaja osaa tehdä itsestään luotettavan kaikille tiimin jäsenille, riippumatta jäsenen luonteenlaadusta. Johtaja osaa myös antaa tiiminsä jäsenille palautetta. Työntekijät odottavat johtajalta palautetta, mutta sekin on taitolaji joka johtajan täytyy hallita menestyäkseen.

Tiimin johtajan tarkempi työnkuva riippuu aina kulloisenkin organisaation hänelle asettamista työn kuvauksesta. Pääsääntöisesti tiimin johtajalta kuitenkin vaaditaan yllä mainittuja taitoja ja osaamista, jotta hän voi suoriutua työstään menestyksekkäästi. Jokainen organisaatio etsii aina henkilöä tiettyyn toimenkuvaan, tekemään tiettyjä asioita, joten mitään universaalia luetteloa tiimin johtajalta aina vaadittavista ominaisuuksista, kyvyistä ja taidoista ei ole olemassakaan. Yllä mainitut ominaisuudet, kyvyt ja taidot ovat kuitenkin sellaisia jotka omaavalla henkilöllä on mitä parhaimmat edellytykset suoriutua tiimin johtajan työstä.

4.2 Jo olemassa olevaan tiimiin johtajaksi tuleminen

Useinkaan tiimin johtajalla ei ole mahdollisuutta valita omaa tiimiään, tai olla alusta asti mukana tiimiä perustettaessa. Tiimin perustamisesta ja sen avainkohdista on luettavissa luvussa 3. Tässä luvussa keskitytään siihen miten jo olemassa olevaan tiimiin johtajaksi tuleva henkilö selviää haasteista.

Watkins (2016) kirjoittaa aiheeseen liittyen, että useasti käy juuri niin, että tiimin johtajalla ei ole mahdollisuutta valita omaa tiimiään, vaan hän tulee mahdollisesti kokonaan organisaation ulkopuolelta johtamaan tiimiä. Olemassa olevaan tiimiin johtajaksi mukaan tullessa täytyy osata korjata tiimissä mahdollisesti esiintyviä ongelmia samanaikaisesti kun tiimi suorittaa sille osoitettua työtään. Työntekoa harvoin voi yksinkertaisesti keskeyttää siksi

aikaa, että uusi johtaja saa tiimin toimimaan paremmin. Ensimmäisenä tehtävänä uuteen tiimiin tullessa johtajan on arvioitava tiimin jäsenten ominaisuudet ja ryhmädynamiikka. Seuraavana steppinä johtajan on tehtävä tarvittavat muutokset tiimin toimintatapoihin ja järjestelyihin katsomalla toimintaa ulkopuolisen silmin. Tämän jälkeen johtajan roolina on saada tiimi tekemään hyvää tulosta tunnistamalla mahdollisuudet nopeille onnistumisille. Johtajalle on alussa hyvin tärkeää tunnistaa että oikeat ihmiset ovat oikealla paikalla tekemässä heille oikeaa työtä. Uuteen tiimiin tullessa johtajalla on aluksi käsissään paljon selvitettävää ja tähän kuluu paljon aikaa. On hyvin tärkeää että johtaja onnistuu heti saamaan kuvan tiimin jäsenistä ja tunnistaa kuka kuuluu millekin paikalle, tekemään mitään työtä tiimin sisällä. Johtajan kannattaa alussa tiimin jäseniä arvioidessaan löytää heidän ominaisuuksilleen sopiva työ tiimissä. Tätä varten kannattaa käyttää jonkinlaista pisteytysjärjestelmää, joka helpottaa ymmärtämään missä asiassa kukakin työntekijä on vahvimmillaan. Oli järjestelmä millainen tahansa, on se varmasti parempi kuin pelkästään omaan tunteeseen luottaminen. Ihmisten löytäminen oikealle paikalle helpottuu kun miettii aluksi minkälaista otetta ja ihmistä mikäkin työ vaatii. Monesti tiimiin halutaan uusi johtaja ulkopuolelta jos tiimi ei ole suorittanut halutulla tavalla. Tässä tapauksessa on johtajalla tärkeää selvittää mahdollisimman nopeasti miksi tiimistä ei ole saatu parasta mahdollista irti. Tämä vaatii paneutumista tiimin tuloksiin, sekä paljon keskusteluita tiimin jäsenten, sekä välillisesti tiimiin liittyvien tahojen, kuten asiakkaiden, kanssa. Muutoksia tiimin jäsenistöön on yleensä vaikea tehdä, koska organisaatiokulttuuri estää sen, joten yleensä tiimin johtajan on tultava toimeen niillä tiimin jäsenillä joita hänellä on. Näitä jäseniä voidaan tietyn verran yrittää siirrellä työstä toiseen, tai siirtää eri työtehtäviä työntekijöille joille ne tuntuvat luontevammilta. Harvoin kuitenkaan uudella johtajalla on mahdollisuutta suuressa määrin vaihtaa tiimin jäseniä. Uutena johtajana tiimiin tullessa on alusta asti tärkeää saada tiimi saavuttamaan tavoitteita. Kunhan tiimissä on saatu oikeat jäsenet oikealle paikalla, on aika asettaa tiimille uusia, lyhyen määräajan tavoitteita. Näitä lyhyen ajan tavoitteita saavuttamalla tiimi huomaa, että se toimii tehtyjen muutosten jälkeen paremmin ja kokonaissuoritus paranee kuin itsestään.

Monesti jo valmiiseen tiimiin johtajaksi tullessa tilanne näyttää aluksi pahalta. Kuitenkin valmistautumalla hyvin siihen kuinka tiimiä aikoo johtaa, voi johtaja välttää useita ongelmia. Aluksi johtajan on selvitettävä missä tiimi menee tällä hetkellä, ja mikä on tiimin mahdollinen suoritustaso parhaimmillaan. Tämä alkaa tutustumalla tiimin jäseniin sekä tiimin kulttuuriin. Tiimin toimintakulttuuria on hyvä selvittää vain seuraamalla tiimin päivittäistä toimintaa. Tiimin jäseniltä kannattaa kysyä paljon palautetta siitä miten he näkevät tiimin toimivan ja mikä on heidän roolinsa tiimissä. Tiimin toimintakulttuuria seuraamalla voi helposti oppia ymmärtämään mikä tiimin toiminnassa on hyvää ja mikä huonoa. Seuraavana

askeleena tiimin johtajan on hyvä alkaa pyrkiä perustamaan tiimiin luottamuksen ilmapiiriä. Luottamuksen johtajan ja toisten tiimin jäsenten välillä voi saavuttaa vain oppimalla tuntemaan toisia jäseniä ja heidän tekemäänsä työtä. Luottamuksellisen ilmapiirin saavuttuaan johtajan on huomattavasti helpompi siirtyä kohti tiimin toiminnan parantamista. Tiimin luottamuksen ansaitsemiseen helpottaa myös kun johtaja tuo esille huomiota joita hän on tiimistä tehnyt. Esittämällä rehellisen mielipiteensä siitä miten tiimi toimii ja mitä toiminnassa pitäisi muuttaa, ja miksi, johtaja pääsee muutosprosessissa huomattavasti paremmin eteenpäin, kuin vain tekemällä muutoksia ilman sen suurempia perusteluja. Työntekijät haluavat kuulla syyn sille miksi jotain tehdään ja mihin johtaja uskoo sen vaikuttavan. Johtajan pitää muistaa myös ottaa tiimiltä palautetta vastaan esittämistään muutoksista. Pienten tavoitteiden asettaminen helpottaa tiimiä pääsemään kohti haluttuja muutoksia. Tavoitteiden asettaminen on myös hyvä motivointikeino muutostilanteessa, kunhan tavoitteet eivät ole täysin tavoittamattomia, tai liian kaukana siintäviä. Tiimin saavuttaessa ensimmäisiä uusia tavoitteita ja näin olleen huomaamalla uusien toimintatapojen toimivan, voi johtaja ajaa lopulliset haluamansa muutokset helpommin läpi. (Alhattab 2021.)

Jonkun toisen kasaaman tiimin johtajaksi tullessa on uudella johtajalla myös asioita joita kannattaa välttää. Johtajalla on heti edessään ongelmia jos hän ei käytä tarpeeksi aikaa uuteen tiimiin tutustumiseen. Vaikka kuinka olisi kyselyt uudesta tiimistään etukäteen ja selvittänyt siitä kaiken mahdollisen, mikään ei korvaa sitä että viettää oikeasti aikaa jokaiseen tiimin jäseneseen tutustuen. Johtajan on varattava aikaa jokaiselle jäsenelle kahdenkeskisiin keskusteluihin ja tutustua heidän työhönsä sekä työtapoihinsa. Ennen kuin johtaja on keskustellut kaikkien työntekijöiden kanssa ja oikeasti tutustunut siihen mikä on heidän roolinsa tiimissä, ei kannata mitään muutoksia tehdä. Toinen mahdollinen ongelmien tuottaja on uusien toimintatapojen tuomisen jättäminen. Jokaisella johtajalla on oma tapansa toimia ja vaikka se olisi kuinka samanlainen kuin tiimin edellisellä johtajalla, kannattaa uuden johtajan aina tuoda mukanaan jotain uutta tiimin toimintatapoihin. Uuden johtajan kannattaa tuoda selväksi mitä hän tiimiltä odottaa ja minkälaisilla toimintatavoilla hän haluaa tiimin toimivan. Uuden johtajan ei pidä olettaa tiimin seuraavan häntä vain siksi että hänet on valittu tiimin johtajaksi. Uudelle johtajalle on tärkeää osoittaa luottamusta tiimin jäseniä kohtaan ja tutustua heihin kunnolla. Olemalla oikeasti kiinnostunut tiimin jäsenistä henkilöinä ja persoonina, uusi johtaja osoittaa tiimille että se on hänelle tärkeä ja näin ollen saa helpommin tiimin luottamuksen puolelleen. Luottamuksen saatuaan johtajan on huomattavasti helpompi ohjata tiimiä haluamaansa suuntaan. Uuden johtajan ei kannata missään tapauksessa tehdä isoja muutoksia liian hätäisesti. Voi olla, että tullessaan uuteen tiimiin johtajaksi, on johtajalla jo jonkinlainen kuva siitä mikä tiimin toiminnas-

sa on huonoa, ja mahdollisesti hänellä on toisen käden kautta tietoa myös siitä mikä voisi olla mahdollinen ratkaisu asiaan. Muutoksia ei kuitenkaan kannata tehdä ennen kuin on oikeasti tutustunut asioihin tiimin sisäpuolelta ja ottanut selvää asian kaikista kanteista. Siinä vaiheessa kun johtaja on mahdollista epäkohtaa punninnut, pitää päätös muutoksesta kuitenkin tehdä. Muutoksen venyttäminen on myös omalta osaltaan huonoa johtamista uudelta tiimin johtajalta. Uutena johtajan tiimiin tullessa päätöksiä pitää pystyä tekemään nopeastikin, mutta kuitenkin vasta siinä vaiheessa kun kaikki faktat on selvitetty. Tiimin uuden johtajan kannattaa myös pitää mielessä, että hän ei voi itse korjata ja muuttaa kaikkea. Apua kannattaa aina kysyä ja monesti sitä on myös saatavilla ja silloin sitä kannattaa hyödyntää. Uuteen tiimiin johtajaksi tuleminen ei ole helppo työ, mutta siinä on mahdollisuus saavuttaa jotain hienoa. Uudella johtajalla on mahdollisuus rakentaa jotain uutta vanhalta pohjalta. (Mitchell 2019.)

Davey (2015) nostaa esille muutamia yleisiä sudenkuoppia joihin uutena johtajana jo olemassa olevaan tiimiin mukaan tuleva helposti erehtyy. Uusi johtaja voi helposti ajautua olemaan liiankin läheinen, melkein ystävä uuden tiiminsä jäsenille. Johtajan vaihtuessa tiimin uudella johtajalla on varmasti halu jollain tasolla miellyttää uutta tiimiään ja sen jäseniä, mutta johtajan on muistettava kuitenkin pitää selkeät hierarkiarajat voimassa. Yleensä tiimit haluavat johtajalta selkeää ja johtavaa otetta, eivät kaverisuhdetta. Tiimi on aina johtajansa näköinen ja tiimin johtajan vaihtuessa, voi uudella johtajalla olla vaikeuksia ymmärtää että hän on auttamassa tiimiä parantamaan toimintaansa, ei arvostelemassa tiimin aiempaa toimintaa. Tiimin toimintaa arvostelemalla ja siihen turhautumalla uusi johtaja ei ainakaan saavuta uuden tiiminsä luottamusta, vaan lähinnä aiheuttaa vastustusta toiminnalleen. Myös omien luottoalaisten palkkaaminen ja heidän suosimisensa on varma keino menettää uuden tiimin luottamus heti alkuunsa. Uudet johtajat haluavat usein tuoda uusia toimintatapoja ja isojaakin muutoksia tiimin toimintaan heti alussa. Isojen muutosten tekemisen kanssa kannattaa kuitenkin ottaa oma aikansa. Ennen kuin tiimin jäsenet ovat osoittaneet luottamusta ja hyväksyntää uutta johtajaa kohtaan, isoilla muutoksilla voi tehdä enemmän haittaa kuin hyötyä. Vaikka muutoksia pitääkin olla valmis tekemään nopeasti, on uuden johtajan kuitenkin pidettävä mielessä, että muutos vie oman aikansa, eikä sitä voi määräänsä enempää nopeuttaa.

Johtajaksi uuteen tiimiin mennessä johtajalta vaaditaan aluksi huomattavan paljon asioiden selvittämistä. Uuden johtajan kannattaa muodostaa mahdollisimman tarkka kuva siitä mitä tiimissä oikeasti tapahtuu ja minkälaisia sen jäsenet ovat. Olemassa olevan tiimin johtoon tullessa johtaja saa varmasti paljon tietoa jo ennen kuin edes tapaa tiimiään, mutta hänen kannattaa muodostaa oma mielipiteensä asioista, eikä luottaa sokeasti siihen mitä muuta ovat hänelle kertoneet. Alun asioiden selvittämisen jälkeen johtajan on aika

tehdä haluttuja muutoksia, joko työtapoihin, työkuultuuriin tai työntekijöiden työnjakoon, sen mukaisesti missä hän näkee muutosta tarvittavan. Uusien toimintatapojen juurtaminen vie aikansa, mutta uutena johtajana olemassa olevaan tiimiin tullessa alku on johtajalle ja tiimin menestykselle hyvin tärkeä. Muutoksia pitää uskaltaa tehdä sen mukaisesti kun niille nähdään tarvetta, mutta ei kuitenkaan liian hätäisesti, selvittämättä asioita ensin mahdollisimman monelta kantilta. Uuden johtajan pitää muistaa myös, että hän ei varmasti voi tietää heti kaikkea ja apua kannattaa tarvittaessa pyytää, joko omilta esimiehiltään, sidosryhmiltä, tai tiimin jäseniltä.

5 Tiimijohtaminen urheilussa

Edellisessä luvussa käsiteltiin tiimijohtamista työelämän kautta. Tässä luvussa on tarkoitus selventää tiimin johtamista urheilumaailmassa. Luvussa 4.2 käsitelty jo olemassa olevaan tiimiin johtajaksi tuleminen ei niinkään eroa työelämän ja urheilun välillä. Molemmissa tapauksissa pätevät samat, luvussa 4.2 käsitellyt lainalaisuudet sekä mahdolliset sudenkuopat.

5.1 Urheiluvalmentajana toimiminen

Urheiluvalmentaminen ei ole enää nykyisin vain naama punaisena kentän laidalla huutamista, vaan valmentajalta vaaditaan nykyisin kokonaisvaltaista otetta urheilijoiden kasvatamisessa. Valmentajan on tänä päivänä osattava lajitaitojen ja fyysisten ominaisuuksien lisäksi kehittää myös urheilijan psyykkisiä ominaisuuksia. Psyykkisten ominaisuuksien kehittäminen on usein jätetty liian vähälle huomiolle ja siihen on puututtu vasta ongelmien jo ilmettyä. Valmentajan jokapäiväinen toiminta joukkueen kanssa, ja ennen kaikkea joukkueelle näkyvä viestintä on jo osaltaan psyykkistä valmennusta, joka vaikuttaa urheilijoihin. Psyykinen valmennus tulisi olla luonnollinen osa valmentajan päivittäin tapahtuvaa toimintaa, koska kyseessä ei ole mikään hetkessä tapahtuva, tai korjattava asia, vaan pitkäkestoinen prosessi. Monesti psyykinen valmennus nähdään kokonaan erillisenä osana valmennusprosessia, mutta todellisuudessa se on koko ajan läsnä oleva tapa toimia, johon valmentaja voi vaikuttaa omilla teoillaan ja viestinnällään. Psyykinen valmennus on osa valmentajan ja pelaajan normaalia kanssakäymistä. Psyykkisen valmentamisen lisäksi nykyaikaiselta valmentajalta odotetaan pedagogista johtamista, hallinto- ja talousjohtamista, henkilöjohtamista sekä yhteistyöverkostojen johtamista. Valmentajan ei välttämättä tarvitse olla vastuussa kaikista näistä alueista henkilökohtaisesti, mutta ne kuuluvat hänen johtamisalueeseensa. (Pulkkinen ym. 2013, 43–44.)

Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan taitoja ja tapoja joilla opetusta ja kasvatusta järjestetään. Valmennuksellisesti asia nähdään urheilijan tietojen ja taitojen kasvattamisena ja opettamisena, urheilijan iästä ja lähtötasosta riippumatta. Valmentajan pedagogiset taidot heijastuvat suoraan kaikkeen valmentajan tekemiseen, valmentajien ollessa nykyisin paljon myös kasvattajan roolissa, varsinkin nuorten urheilijoiden silmissä. Pedagoginen ote edellyttää valmentajalta kokonaisuuden hallintaa. Valmentajalla on oltava kyky nähdä mihin suuntaan ja millä keinoin hän on urheilijoitaan, tai joukkuettaan viemässä. Ilman selvää näkemystä tavoitteista, sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä, valmentaminen ei voi onnistua. Epäselvyydet kokonaisuudesta aiheuttavat valmennuksessa epäloogisuutta ja hetken mielijohteesta tehtyjä ratkaisuja. Kokonaisuuden tiedostaminen luo valmentajalle

turvallisuuden tunteen ja malttia hetkissä jolloin kaikki ei sujukaan suunnitelmien mukaan. Yksittäisen harjoitteen epäonnistuminen ei kaada kokonaiskuvaa, tai kokonaistavoitetta, mutta se miten valmentaja siihen reagoi voi olla hyvinkin tuhoisaa, jos valmentajalla ei ole selkeää kuvaa kokonaisuudesta. Vaikka valmentajalta edellytetäänkin sopivaa auktoriteettia, ei hänen kuitenkaan odoteta vain huutavan harjoituksesta toiseen. Urheilijoiden on pystyttävä keskustelemaan valmentajan kanssa ja sopimaan asioista. Tämä ei ole valmentajan auktoriteettia vähentävä toimintatapa. Valmentaja voi keskustelun kauttakkin vaatia urheilijoilta parempaa suorittamista ja aiheeseen keskittymistä. Välillä tilanne voi vaatia valmentajalta äänen korottamista, jossa sinällään ei ole mitään väärää, mutta tapa jolla valmentaja epäkohtiin puuttuu, on ratkaisevaa. Valmentaja ei voi harjoittaa urheilijoiden nöyryyttämistä tai nujertamista, eikä pelolla valmentamisella saavuteta minkäänlaisia positiivisia tuloksia. Hyvä valmentaja osaa vaikuttaa urheilijoihinsa palautetta antamalla, motivoimalla, vuorovaikutussuhteita luomalla sekä joukkuetta ohjaamalla. Mikäli valmentaja haluaa toimia pelaajalähtöisesti, täytyy hänellä olla ymmärrystä kokonaispersoonallisuuden kohtaamisesta. Vastuun antaminen pelaajille, sekä heidän kuuntelemisensa ei vähennä valmentajan auktoriteettia. Antamalla pelaajille mahdollisuuden vaikuttaa valmennukseen, valmentaja osoittaa heille, että hän luottaa heihin ja arvostaa heidän mielipiteitään. Vastuun jakaminen pelaajien suuntaan vaikuttaa positiivisena sitoutumisena joukkueen toimintaan. Valmentajalle on hyvin tärkeää tuntea itsensä, ja ymmärtää sitä kautta toimintaansa. Kaikki valmentajan toiminta perustuu valmentajan omaan valmennusfilosofiaan, tapaan jolla valmentaja työssään toimii. Ilman tuntemusta itsestään, valmentajan on mahdotonta tiedostaa valmennusfilosofiaansa, ja valmentaminen voi tyyliltään ja tavoiltaan olla päivittäin hyvinkin erilaista. (Pulkkinen ym. 2013, 44–46.)

Yhteistyöverkostojen johtamisella urheiluvalmennuksessa tarkoitetaan käytännössä kaikkia joukkueen toimintaan mahdollisesti vaikuttavia ulkopuolisia tahoja. Valmentajan on nykyaikana hallittava myös yhteistyöverkostojen kanssa toimiminen, ja ennen kaikkea heidän suuntaansa asioiden tiedottaminen. Valmentamisen vaatimukset ja tehtäväalueet ovat nykyisin vain kasvaneet ja valmentaminen on nykyaikana monipuolista vaikuttamista. Tämä asettaa myös valmentajaa valitessa organisaatiolle tiettyjä uudenlaisia vaatimuksia valmentajan persoonalle yhteistyökyvyn ja sosiaalisten taitojen merkityksen korostuessa. Valmentajan tärkeimpiä yhteistyötahoja ovat liikuntapaikoista vastaavat. Oli kyse sitten kunnallisista, tai yksityisten toimijoiden ylläpitämistä liikuntapaikoista, on valmentajan tärkeää osata osoittaa toimijoita kohtaan hyviä vuorovaikutustaitoja, arvostusta sekä joustavuutta. Verkostoituminen ja yhteistyö muiden lajien valmentajien kanssa ovat myös yksi iso osa valmentajan työtä, joka helpottaa arjen sujumista. Monilla paikkakunnilla monet eri lajit, joukkueet ja valmentajat jakavat samat harjoittelutilat, ja asioiden sujuva hoitaminen

heidän kanssaan vaatii valmentajalta hyviä yhteistyökykyjä. Valmentaja voi olla työnsä kautta toiminnassa myös koulujen kanssa, esimerkiksi opiskelun ja liikunnan yhteensovittamisen suunnittelussa, lajin markkinoinnissa sekä tilojen käyttöön liittyvissä asioissa. Omalta osaltaan myös poliittiset päättäjät ovat valmentajan yhteistyöverkoston jäseniä. Poliitiikan päättäjillä on valta vaikuttaa tuleviin urheilua koskeviin päätöksiin ja hankkeisiin. Vaikka nämä yllä mainitut yhteistyöverkostot, sekä niiden kanssa asioiden hoito, kuuluvatkin osaltaan seuraorganisaatiolle, usein valmentaja kuitenkin käytännössä joutuu, joko organisaation kiireiden, tai resurssivajeiden takia, olemaan myös osa yhteistyöverkostojen johtamista. (Pulkkinen ym. 2013, 47–49.)

Henkilöstöjohtaminen kattaa urheiluvalmentajana valmennustiimin sekä urheilijoiden, tai joukkueen valmentamisen. Usein valmentajan oletetaan hoitavan paljon muitakin asioita kuin itse valmentamista. Kaikki muuta asiat joita valmentajan suuntaan kohdistetaan ja oletetaan hoidettavan, ovat pois itse valmentajan päätyöstä, urheilijoiden valmentamisesta. Tämän takia valmentajan on osattava delegoida. Valmentaminen on päävalmentajan johtamaa ryhmätyötä, jonka edellytyksenä on ryhmän jäsenten keskinäinen luottamus. Urheilussa toimiminen on usein niin tiivistä, että sen sanotaan muistuttavan perhettä siinä toimiville jäsenille. Keskinäinen luottamus antaa mahdollisuudet myönteiselle ja kehittämisen mahdollistavalle toimintaympäristölle. Urheilujoukkueesta parhaan tuloksen ulosmittaaminen ei ole pelkästään fyysisten, taktisten ja teknisten taitojen opettamista, vaan se vaatii koko ryhmän sisäisen kunnioituksen ja luottamuksen. Nykyisin menestyksen eteen vaadittavien henkilöiden määrä on lisääntynyt, ja valmentaminen kaikinensa ammattimaistunut ja kokonaisvaltaistunut. Ihmisten erikoistuessa valmentamisen eri osa-alueisiin, ovat toimijoiden määrät valmennustiimeissä lisääntyneet ja toiminta selkeytynyt sekä ammattimaistunut. Päävalmentajan on osattava kantaa vastuu koko valmennustiimistä, ja sen toiminnasta, oli tiimi sitten kuinka iso tahansa. Osa päävalmentajan vastuun kantamista on osata jakaa osavastuita muille valmennustiimin jäsenille. Valmentaminen on ennen kaikkea ryhmätyötä, joten valmennustiimissä täytyy vallita vahva keskinäinen luottamus, sekä toistensa tuntemus. Tämän takia on erittäin tärkeää, että päävalmentaja on osana muiden valmentajien valintaprosessia. Apuvalmentajien tehtäviin on löydettävä tarpeeksi motivoituneita jäseniä, jotka haluavat työskennellä juuri kyseisessä joukkueessa, ja juuri kyseisessä tiimissä. Päävalmentajan tärkeimpänä tehtävänä on joukkueen rakentaminen. Kokonaisvaltaiseen valmentamiseen kuuluu osaltaan myös psykologiset tekijät, parhaat pelaajat eivät aina muodosta keskenään parasta joukkuetta. (Pulkkinen ym. 2013, 85–88.)

Valmentajien ja pelaajien lisäksi joukkueeseen kuuluu myös muita jäseniä, kuten seura-työntekijöitä, joukkueenjohtajia ja huoltohenkilökuntaa. Näiden joukkueeseen kuuluvien

ryhmien johtaminen on hallintojohtamista, joka osaltaan myös kuuluu valmentajan toimenkuvaan. Menestyvän toiminnan kannalta on tärkeää että myös nämä henkilöt tekevät oikeita asioita joukkueen eteen. Oikein organisoidussa joukkueessa jokaisella sen jäsenellä on selkeä kuva omasta tarpeestaan ja työstään. Tämän joukkueen toimintaa tukevan organisaation tarkoituksena on tarjota urheilijalle olosuhteet, joissa tavoitteiden saavuttaminen ja kehittyminen on mahdollista. Menestyäkseen urheilija tarvitsee ympärilleen laajan organisaation eri alojen toimijoita. Yksi valmentajan tehtävistä on pitää huoli siitä että hänen valmentamallaan urheilijoilla on riittävät resurssit ympärillään huipputulosten saavuttamista varten. (Pulkkinen ym. 2013, 92–93.)

Urheiluvalmentajana toimiminen on urheilijoiden auttamista kohti heidän omaa huippusuoritustaan ja potentiaaliaan. Varsinkin nuoria valmennettaessa valmentajilla on ympäri maailman suuri rooli lasten ja nuorten liikuttajina. Urheilu yhdistetään moniin positiivisiin asioihin, kuten itseluottamuksen kasvamiseen ja akateemisten tulosten paranemiseen. Toisaalta urheilun voidaan nähdä aiheuttavan myös negatiivisia asioita, kuten, stressiä, loppuun palamista ja huonoa itsetuntoa. Valmentajan tehtävä on kannustaa urheilijoitaan kohti tervettä kehitystä elämässään. Erityisesti nuorille valmentajat ovat myös roolimalleja, siinä missä omat vanhemmatkin. Se miten valmentaja toimii urheilijoidensa kanssa vaikuttaa kaikkeen. Hyvin valmennettu urheilija pystyy kehittämään urheilullisten taitojensa lisäksi kompetenssiaan, itseluottamustaan, kuuluvuuden tuntuaan sekä luonnettaan. (Ellerton 2018.)

Valmentajan odotetaan kehittävän tiimiä kokonaisuudessaan. Se, että kehittää jokaista pelaajaa, ja hänen henkilökohtaisia taitojaan, ei välttämättä vie itse joukkuetta ollenkaan eteenpäin. Valmentajan on osattava keskittyä joukkueeseensa kokonaisuutena, jolloin valmentaminen on nimenomaan tiimijohtamista, ja näin ollen tuottaa enemmän tuloksia kuin yksittäisen, joukkueessa toimivien, urheilijoiden kehittäminen. Kuten muussakin tiimin johtamisessa, valmentajan on asetettava tiimille, tässä tapauksessa joukkueelle, tavoitteita. Tavoitteet joko saavutetaan tai jäävät saavuttamatta joukkueena. Opettamalla joukkueen urheilijoille kuinka kaikki tehdään tiimin eteen, ennemmin kuin yksilön eteen, auttaa heitä varmasti myös urheilu-uran jälkeisessä elämässä. (Ohio University 2020.)

Urheiluvalmentajan toimiminen on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa valmentajan on oltava valmis yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa. Enää ei riitä, että valmentaja seisoo kentän laidalla antamassa ohjeita, vaan valmentamisesta on tullut yhä enemmän ja enemmän kokonaisvaltaista toimintaa, jossa urheilijan maksimaalisen suorituskyvyn ulosmittaamisen mahdollistaakseen valmentajan on toimittava monen eri tahon kanssa. Itsessään valmennuksen perusajatus ei kuitenkaan ole vuosien saatossa muuttunut, vaan pitää sisällään

edelleen fyysisten, teknisten ja taktisten taitojen opettamisen urheilijoille. Nykyisin ei vain enää riitä, että pelkästään opettaa näitä asioita, koska vaatimukset kasvavat ja urheilijat kehittyvä koko ajan paremmiksi ja paremmiksi. Nykyisin on myös ymmärretty se, että urheilussa pärjätäkseen pitää keskittyä urheilijaan kokonaisuutena. Enää ei riitä se, että harjoitellaan 10 tuntia päivässä, vaan urheilija nähdään kokonaisuutena joka tarvitsee myös muuta opastusta.

5.2 Urheiluvalmentajan ominaisuudet

Kuten työelämässä, myös urheilupuolella johtaessa, tässä tapauksessa valmentaessa, hyvällä valmentajalla on hyvä olla tiettyjä ominaisuuksia. Valmentajalta vaadittavat ominaisuudet voidaan jakaa viiteen teemakokonaisuuteen: persoonaan liittyvät ominaisuudet, tieto, johtajuuteen liittyvät ominaisuudet, ryhmän hallintaan liittyvät ominaisuudet sekä vuorovaikutustaitoihin liittyvät ominaisuudet. Hyvälle valmentajalle kaikkein tärkeimpiä ovat hänen luonteenpiirteisiinsä ja persoonaansa liittyvät ominaisuudet, ammattitaitoon viittaava faktatieto tulee vasta toisella sijalla. Tiedosta on tullut nykyisin itsestäänselvyys, jota edellytetään jokaiselta valmentajalta, joten asiaa ei nähdä enää yhtä tärkeänä kuin johtajuuteen liittyviä ominaisuuksia. Nämä molemmat ominaisuudet kuitenkin kuuluvat hyvän valmentajan ominaisuuksiin. Pelaajien väliseen luottamukseen ja sen rakentamiseen valmentajalla täytyy olla ihmissuhdetaitoja. Valmentajan onnistuminen näkyy harjoitusten ja otteluiden laadussa, joiden hyvällä tasolla toteuttaminen vaatii valmentajalta myös muita kuin tiedollisia taitoja. (Pulkkinen ym. 2013, 27–28.)

Lajitaitojen lisäksi valmentajalla on oltava hyvä ihmistuntemus, jota hän voi hyödyntää erityisesti joukkueen rakentamisessa. Joukkueurheilussa onnistuneilla pelaajavalinnoilla on suuri merkitys lopputuloksen kannalta. Useissa lajeissa pelaajavalinnoissa pitää ottaa huomioon myös taloudelliset realiteetit, mutta ne eivät poissulje valmentajalta vaadittavia päätöksentekotaitoja. Hyvä valmentaja tuntee myös itsensä ja osaa selvittää omat tavoitteensa ja motiivinsa. Valmentajan persoona heijastuu ryhmätyönä tapahtuvassa valmentamisessa, jossa hän ilmaisee itseään, luonnettaan ja persoonallisuuttaan. Valmentajan sen hetkinen henkinen ja fyysinen tila, filosofia, tiedot, taidot ja kokemus heijastuu koko ajan ympärillä toimivaan joukkueeseen. Sen takia on tärkeää että valmentaja tuntee itsensä, ja löytyy itselleen sopivan valmennusfilosofian, tavan toimia. Valmentajan luonteelle sopimaton toimintatapa paljastuu viimeistään kiihkeissä ottelutapahtumissa, joissa toiminta tulee suoraan selkäytimestä. Demokraattiseen, kasvatuksellisesti ja opetuksellisesti, tapahtuvaan valmentamiseen siirryttäessä valmentajalta vaadittavat vuorovaikutustaidot tulevat yhä enemmän ja enemmän esille. (Pulkkinen ym. 2013, 29.)

Yksi hyvän valmentajan ominaisuus on kyky nähdä kokonaisuus. Valmentajan täytyy osata tiedostaa kaikki valmentamiseen vaikuttavat tekijät, sekä näihin tekijöihin vaikuttavien keinojen hallinta. Kokonaisuuden hahmottaminen auttaa myös valmentajia ja pelaajia löytämään keinot parempiin suorituksiin. Ilman kokonaisuuden hahmottamista valmentaminen perustuu vahvasti sen hetkiseen tunteeseen. Ilman ison kuvan ymmärtämistä valmentaja ei pysty tiedostamaan mihin suuntaan hän on joukkuettaan viemässä. Kokonaiskuvan ymmärtäminen auttaa valmentajaa suunnittelemaan toimintaansa, ja perustelemaan tekemänsä päätökset. Valmentaja joka ei ole perillä kokonaiskuvasta, saattaa helposti reagoida pieniin vastoinkäymisiin liian nopeasti tai vahvasti, jolloin helposti tulee aiheuttaneeksi vain enemmän vahinkoa. Valmentajan hyvä itseluottamus, sekä usko päämäärään auttavat kokonaiskuvan hahmottamisessa. Päävalmentajan on myös vaikea jakaa tehtäviä muulle valmennukselle, ellei hänellä ole selkeää kuvaa kokonaisuudesta. (Pulkinen ym. 2013, 30–32.)

Itseluottamus on valmentajalle yhtä tärkeä ominaisuus kuin pelaajallekin. Itseluottamus on tervettä ylpeyttä, joka ohjaa valmentajan toimintaa. Valmentajalla on onnistumisten kautta mahdollisuus kehittää itseluottamustaan. Usein valmennusuran alussa valmentaja saattaa olla jännittynyt ja epävarma omasta toiminnastaan. Tällöin valmentaja voi onnistumisten lisäksi kehittää itseluottamustaan tiedolla, kokemuksen kartuttamisella sekä positiivisella ajattelulla. Kokemuksen, tiedon ja taidon lisääntyessä valmentaja löytyy oman linjansa ja tapansa toimia, ja pikku hiljaa pohtiminen siitä mitä muut hänestä ajattelevat vähenee. Valmentajan itseluottamuksen kannalta on tärkeintä tiedostaa oma tapansa toimia, sekä saada muun valmennusryhmän tuki toiminnalleen. (Pulkinen ym. 2013, 32–33.)

Tärkeä ominaisuus hyvälle valmentajalle on kyky luoda ympärilleen luottamuksen ilmapiiri. Kaikki joukkueen toimintaan vaikuttavat sidosryhmät on hyvä saada mukaan luottamaan toisiinsa, aivan kuten missä tahansa tiimissä. Vastuun jakaminen muille on iso osa luottamuksen luomista. Jakamalla vastuuta valmentaja osoittaa että hän itse luottaa, jolloin myös häneen luotetaan helpommin. Valmennustiimissä toimiminen perustuu keskinäiseen luottamukseen, ilman sitä tiimissä on mahdotonta toimia vilpittömästi. Yksi ihminen ei voi tehdä kaikkea, ja sen takia onkin vastuuta osattava, ja uskallettava jakaa. Valmentajalla tulee nykyisin, eri medioiden mukaan tulon myötä, yhä enemmän vastaan tilaisuuksia joissa hänen täytyy pitää oman yhteisönsä puolta. Valmentajan tehtäviin kuuluukin puolustaa omiaan viimeiseen asti, ja voidakseen onnistua tässä, täytyy hänellä olla täysi luottamus joukkoihinsa. (Pulkinen ym. 2013, 34–36.)

Hyvältä valmentajalta vaaditaan myös luovuutta. Niukkojen resurssien kanssa toimittaessa valmentajan täytyy olla luova, jotta hän voi saada olemassa olevista resursseista par-

haan mahdollisen irti, sekä mahdollisesti parantamaan käytössään olevia resursseja tulevaisuudessa. Valmentaja on myös mahdollisuuksien luoja. Hänellä täytyy olla kyky ole-massa olevia resursseja käyttäen luoda mahdollisuuksia eteenpäin menemiselle, kasvulle ja kehitykselle. Kehittääkseen toimintaa, valmentajan on uskallettava tehdä asioita eri ta-valla kuin aiemmin. Kehittyminen vaatii kyseenalaistamista ja tapojen muuttamista, jotka taas vaativat luovuutta ja uskallusta. Hyvältä valmentajalta vaaditaan myös hyvää pai-neensietokykyä. Varsinkin urheilumaailmassa, missä monesti asioita tapahtuu yllättävästi, on hyvästä paineensietokyvystä apua. Hyvällä paineensietokyvyllä valmentaja pääsee nopeammin yli yllättävistäkin tilanteista. (Pulkinen ym. 2013, 36–37.)

Hyvän valmentajan on osattava muutakin kuin valmentamansa lajin säännöt ja muutamat perusharjoitteet. Hyvällä valmentajalla täytyy olla tietämystä urheilusta. Lajiymmärrys tak-tiikoinen ja harjoitteinen on todella tärkeää. Hyvällä lajituntemuksella ja tiedolla lajissa käytettävistä pelitaktiikoista valmentajan on mahdollista ohjata pelaajiaan ja toteuttaa peli-suunnitelmaa. Hyvällä valmentajalla on oltava myös hyvät kommunikointikyvyt. Valmenta-jan on osattava esiintyä ja kuunnella. Pelaajille on tärkeää osata kertoa miksi jotain harjoi-tetta tehdään, ja mitä sillä yritetään saavuttaa. Ymmärtämällä miksi harjoitellaan, tulee harjoittelusta tehokkaampaa. Valmentajan on osattava myös kuunnella pelaajiaan, joskus vaikeissakin henkilökohtaisissa asioissa, koska kaikki pelaajan elämässä tapahtuva vai-kuttaa myös urheiluun. Hyvä valmentaja tuntee joukkueensa kaikki jäsenet. Kaikki urheili-jat ovat erilaisia, heillä on erilainen kyky oppia ja palautua. Valmentajan on tunnettava pelaajansa hyvin, jotta osaa valmentaa juuri heitä. Se mikä toimii toiselle, ei välttämättä toimi toiselle. Valmentajan on myös osattava motivoida joukkuettaan. Hyvä motivoija pys-tyy luomaan valmentamaansa joukkueeseen positiivisen ajattelun kierteen, koskien har-joittelua ja tavoitteiden saavuttamista. Valmentaja joka osaa motivoida pelaajiaan hyvin, voittaa ennemmin tai myöhemmin. Hyvä valmentaja on ikuinen oppija. Valmentajan on ymmärrettävä, että hänellä on aina uutta opittavaa valmentamastaan lajista ja sen val-mentamisesta. Valmentajan onkin hyvä etsiä koko ajan uutta tietoa kehittyäkseen työs-sään. Valmentajan on oltava myös sitoutunut. Sitoutumisella tässä tapauksessa tarkoite-taan oikeaa ja aitoa sitoutumista juuri omien urheilijoidensa ja joukkueensa kehittämiseen. Valmentajan on elettävä hetkessä, ja keskityttävä sen hetkiseen haasteeseensa kaikella voimallaan. Hyvä valmentaja osaa olla joustava ja ymmärtää, että kaikki eivät opi samalla tavalla. Joustava valmentaja osaa myös tarpeen vaatiessa vaihtaa valmennustapaansa tai keinoja joilla pelaajia ja joukkuetta käsitellään. Valmentajalta on löydettävä kykyä yhteis-työhön eri tahojen kanssa. Oli kyse sitten pelaajien vanhemmista tai puolisoista, on val-mentajan kyettävä toimimaan tarvittaessa myös heidän kanssaan. Olemalla kurinalainen valmentaja vie omaa toimintaansa eteenpäin. Pitämällä itsekkin kiinni joukkueen säännöis-

tä ja sovitusta asioista, valmentaja näyttää esimerkillään minkälaista toimintaa hän odottaa joukkueen muilta jäseniltä. (Complete Sports 2020.)

Hyvältä valmentajalta vaadittavat ominaisuudet eivät oikeastaan poikkea luvussa 4 tarkastelluista tiimijohtajan ominaisuuksista. Molemmissa töissä vaaditaan samoja ominaisuuksia, ovathan molemmat työt kuitenkin suhteellisen samankaltaisia, tiimin johtamista parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Tämä on tietyllä tavalla hämmentävääkin huomata kuinka yhdenmukaisia vaadittavat ominaisuudet ovat, kun ajattelee miten työelämässä johtajana toimimista pidetään niin paljon arvostetumpana asiana kuin valmentajan toimimista. Ainakin jos asiaa ajattelee pienillä resursseilla toimivan valmentajan näkökulmasta. Löytyy meiltä Suomesta toki myös äärimmäisen arvostettuja valmennuspestejä, kuten jääkiekkomaajoukkueen päävalmentajan paikka.

5.3 Opit urheiluvalmennuksesta

Koripallovalmentaja John Wooden on yksi arvostetuimmista ja lainatuimmista urheiluvalmentajista kautta aikojen. Wooden & Jameson (2009, 103–156) löytävät Woodenin valmentamisesta useamman elämän eri osa-alueille sopivan opin. Valmentajan omaavat hyvät arvot houkuttelevat hyviä ihmisiä, ne toimivat kuin magneetti, mutta samoin toimivat myös huonot arvot. Arvoista kannattaa tehdä näkyviä, koska se mitä teet on se mitä olet, ja se mitä olet, on se mitä organisaatiostasi tulee. Valmentajan luonne kasvaa ajan myötä, ja valitsemalla ympärillesi ihmisiä jotka etsivät sinua ja organisaatiotasi, voit saada kasaan tiimin joka jakaa samat arvot ja asenteen. Valmentaja kannattaa käyttää aina maailman vahvinta sanaa, rakkaus. Rakkaus ei kuitenkaan tarkoita että suvaitset huonoa käyttäytymistä. Organisaatiossasi toimivat ihmiset ovat kuin perheesi, rakkaus on tärkeintä. Kaikkia ei kuitenkaan tarvitse kohdella samanarvoisesti, vaan tavalla jonka jokainen omalla toiminnallaan ansaitsee. Valmentajan kannattaa aina muistaa etsiä mahdollisuuksia osoittaa välittämistä, sillä pienetkin eleet saattavat saada aikaan suuren muutoksen. Valmentajan sijaan kannattaa kutsua itseään opettajaksi. Paras opettamisen tapa on esimerkin näyttäminen, mutta pitää muistaa olla myös kärsivällinen, ihmiset kehittyvät eri vauhtia. Hyvä johtaja on itsekin ainainen opiskelija. Liika tunteiden näyttäminen voi johtaa tiimin haavoittuvuuteen. Asiat kannattaa pitää asioina, sillä tunteelliset huippuhetket voivat johtaa tunteellisiin heikkoihin hetkiin. Kannattaa etsiä tapaa jolla saadaan jatkuvasti paras suorittaminen tiimistä irti, sillä jatkuva hyvä suorittaminen on mestarin merkki. Parhaat pelaajat eivät aina muodosta parasta tiimiä, vaan korin saamiseksi tarvitaan kymmenen kättä. Tiimityö tarkoittaa aina jakamista, pallon, informaation ja ideoiden jakamista. Kannattaa aina muistaa että pienet asiat ratkaisevat. Ei ole olemassa isoja asioita, vaan kasa pieniä jotka pitää tehdä hyvin. Menestys lähtee aivan maan tasolta, menestyäkseen täytyy ymmärtää

sukkien oikean käytön ja menestymisen yhteys. Aika on kaikki kaikessa, sitä pitää kohdella suurella arvostuksella. Hyvä erä alkaa aina hyvästä minuutista. Esimerkin näyttäminen täsmällisyydestä ajan kanssa on erittäin hyvä tapa opettaa täsmällisyyttä ja ajan kunnioittamista. Kritiikin tarkoitus ei ole satuttaa tai nöyryyttää, vaan kasvattaa ja parantaa toimintaa, sekä saada aikaan muutosta. Porkkana on aina parempi kuin keppi, mutta sitä ei pidä jakaa ja käyttää ellei sitä oikeasti tarkoita. Hyvän johtajan määritelmä on, että saa muut suorittamaan hyvin. Jokaisen oma paras on mitattavissa vain jokaisen omaa potentiaalia kohtaan, ei muiden suorittamista kohtaan. Johtajan tehtävä on tuoda erinomaisuuden mahdollisuus kaikkien saataville. Kehittymisen mahdollisuus tulee yleensä yllättäen, opeta johdettaviasi olemaan valmiina kun se tulee. Älä ole koskaan tyytyväinen nykytilaan, vaan etsi jatkuvasti mahdollisuutta kehittää toimintaa. Johtajan on osattava kuunnella tiimiään, varsinkin etsiessään muutosta. Keskity aina olennaiseen, siihen mitä milloinkin teet, älä siihen, mitä voit sillä saavuttaa. Huolehdi mieluummin tämän päivän suorituksesta kuin huomisen tuloksesta. Muista että kaikille johtajille tulee vastaan epäonnistumisia ja huonoa onnea. Vastoinkäymiset tekevät meistä vahvempia, mutta vain jos emme syytä kohtaloa epäonnistumisista. Kuinka usein menetitkään mahdollisuuden kun se oli pukeutunut huonon onnen valeasuun.

Vaikka Woodenin lauseet ovatkin mahdollisesti hieman kliseisiä, on niissä paljon totuutta. Urheilujohtamisesta, käytännössä siis valmentamisesta voi ottaa paljon oppia myös yritysmaailmassa toimimiseen. Nämä molemmat maailmat ovat toimintatavoiltaan hyvin lähellä toisiaan ja molemmissa toimitaan nykypäivänä paljon tiimityön muodoissa. Johtajalta odotettavat ominaisuudet, sekä kyvyt ja taidot ovat molemmissa maailmoissa hyvin samankaltaisia ja niitä voikin helposti soveltaa molemmissa menestyksekkäästi toimimiseen.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja selkeyttää asioita joita tiimin johtaja on otettava huomioon tiimiä valitessaan. Tavoitteena oli tuoda esille tiimin valinnassa huomioon otettavia asioita ja sitä kautta auttaa ymmärtämään miksi tiimin valitseminen on tärkeää ja siihen kannattaa käyttää paljon aikaa ja resursseja. Osaltaan tavoitteena oli selvittää myös mitkä asiat tiimin johtajalle ovat tärkeitä siinä tapauksessa, että hän perii tiimin joltain toiselta, eli mikäli tiimin johtaja on valittu johtamaan tiimiä joka on jo valmiiksi kasattu. Tavoitteena oli selvittää myös mitä ominaisuuksia ja kykyjä sekä taitoja tiimin johtajalta vaaditaan, että hän voi johtaa tiimiään menestyksekkäästi. Lopuksi tavoitteena oli selvittää tiimin johtamisen mahdollisia yhtäläisyyksiä työelämässä ja urheilumaailmassa.

6.1 Tiimi

Tiimi on kahden tai useamman jäsenen muodostama ryhmä joka työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (iEduNote). Tiimin olemassaololle ei voida määrittää tarkkaa aikamäärettä, ellei kyseessä ole tiettyä projektia varten kasattu projektitiimi, jolloin tiimin olemassaolo lakkaa projektin päätyttyä. Ollakseen tiimi, ryhmän jäsenillä täytyy olla oikea halu toimia yhteisen päämäärän eteen, muuten tiimiä ei voida edes kutsua tiimiksi, vaan se on käytännössä vain ryhmä. Ryhmällä ja tiimillä onkin siis selkeä ero, eikä niitä pidä sekoittaa toisiinsa. Tiimin voi nähdä enemmänkin kollektiivina, jossa jokainen sen jäsen tuo oman panoksensa lopputuloksen eteen. Ryhmän toiminnassa lopputulos on enemmän riippuvainen yksittäisten henkilöiden panoksesta. Tiimin tunnusomaisia merkkejä onkin, että tiimin kaikki jäsenet ovat yhtä tärkeitä lopputuloksen saavuttamiseksi. (The Inestors Book, 2019.) Hyvin toimivassa tiimissä jokaisella jäsenellä on mahdollisuus tuoda äänensä kuuluviin ja esittää mielipiteitään ja ajatuksiaan tiimin toiminnasta ja sen kehittämisestä. Tiimissä on ominaista, että sen toimintaa nimenomaan kehitetään sisäisen keskustelun kautta. Silloin kun tiimin jäsenet tuntevat olonsa hyväksytyiksi ja tiimille arvokkaaksi, voidaan odottaa tiimiltä myös hyviä tuloksia ja toiminnan kehittymistä.

Tiimejä voi käytännössä olla vaikka kuinka monia erilaisia. Tiimille ei sinällään ole asetettu mitään tarkkoja raameja missä yhteydessä sitä voidaan käyttää, tai mitä sillä voidaan saavuttaa. Tärkeintä on, että tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä saman tavoitteen eteen tasa-arvoisina jäseninä. (Huusko 2007, 88–90.) Erilaisia tiimejä voivat olla esimerkiksi tiettyä projektia varten kasattu projektitiimi, tai tuotantotiimi, jonka tehtävänä on vastata jostain työprosessin osavaiheesta, kuten markkinoinnista. Kehitystiimit taas toimivat tuotteiden ja prosessien kehityksen parissa. Monissa yrityksissä toimii erillinen johtotiimi, joka taas vastaa yrityksen toiminnan johtamisesta. (Helin 2002, 163–164.) Kansainvälisis-

sä suuryrityksissä käytettäviä verkkotiimejä taas ovat tiimit, jossa jäsenenä on yleensä eri, tai saman, organisaation johtajia ja osakkaita. Monissa yrityksissä käytetään myös jonkinlaisia nopean toiminnan tiimejä, joita voidaan kutsua iskutiimeiksi. Iskutiimin tarkoitus on suorittaa joku nopealla aikataululla haluttu ongelman ratkaisu. Strategiatiimit taas toimivat nimensä mukaisesti strategioiden luomisen parissa. (Heikkilä 2002, 27–28.) Monitoimitiimi voidaan kasata kasaan eri alojen ammattilaisista väliaikaiseksi tiimiksi jotain nopeaa projektityötä varten. Näissä tiimeissä kuitenkin yhteen hitsautuminen voi olla hidasta tiimin jäsenten luonteen vuoksi. Työorganisaatiossa toimiva johtoryhmä on myös oma tiimensä. Työmaailman ulkopuolelta voidaan löytää itseohjautuvia tiimejä, joihin voidaan lukea esimerkiksi musiikkiyhtye, jolla ei välttämättä ole niinkään nimettyä johtajaa, vaan toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja sitä kautta suureen motivaatioon tiimin yhteiseen toimintaan. (Leadershipgeeks 2016.) Urheilumaailmassa tulee vastaan valmennustiimejä, mutta myös joukkueita, jotka omalta osaltaan ovat kanssa tiimejä kaikkine sidosryhmineen.

Tiimejä voi siis olla hyvinkin erilaisia. Mitään yleismaailmallista standardia siihen, mikä tiimi loppujen lopuksi on, tai mihin sitä voidaan käyttää, ei ole. Ainoa yhteinen nimittäjä tiimille on, että siinä on kaksi tai useampi jäsen, ja sen toiminta tähtää yhteisen päämäärän saavuttamiseen tasa-arvoisten jäsenten toiminnalla.

Mihin tiimejä sitten käytännössä tarvitaan? Hyvä tiimityöskentely on todettu tehokkaaksi tavaksi viedä organisaation toimintaa eteenpäin. Tiimityöskentelyllä voidaan taata, että tiimin jäsenet työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen ja jakavat osaamisensa toistensa kanssa. Tiimityöskentelyä työmuotona käyttävät organisaatiot toimivat tehokkaammin, koska tiimin summa on enemmän kuin sen jäsenten yhteenlaskettu summa. Työskentely yhdessä takaa paremmat mahdollisuudet ratkaista ongelmia, koska kaikki tiimin jäsenet tuovat omat tietonsa ja taitonsa tiimin käyttöön. Tiedon jakamisella saadaan aikaan enemmän vastauksia ja uusia ideoita. Tiimityötä tekevissä organisaatioissa työntekijät myös kokevat enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ovat sitoutuneempia työhönsä. (NCVO 2017.)

Tuntemalla työtoverinsa työntekijät tuntevat enemmän sitoutuneisuutta toisiinsa ja kokevat olevansa enemmän vastuussa toisilleen työnteon laadusta. Näin ollen tiimissä työskentelevät henkilöt ovat kannustavampia toisia työntekijöitä kohtaan ja yrittävät kovemmin saavuttaa asetetut tavoitteet. Tiimityöskentelyn on myös todettu vähentävän yksittäisten työntekijöiden kokemaa kuormaa työstään, ja näin ollen vähentävän työn tuottamaa stressiä. Tiimissä työntekijällä on hyvät mahdollisuudet oppia enemmän, koska hänellä on käytössään muiden tiimin jäsenten työkokemus ja osaaminen. (Wehbe 2017.)

6.2 Tiimin kasaaminen

Tiimin kasaaminen kannattaa aina aloittaa kysymyksestä mitä varten tiimi on olemassa, mitä sillä haetaan. Ilman tämän syyn selvittämistä, tiimi ei voi toimia tehokkaasti. Tiimillä pitää siis alussa selvittää tarve ja tehtävä. (Jutila ym. 1999, 27–28.)

Tiimin tarkoituksen selvittäminen määrittää tiimin olemassaolon syyn ja sitä kautta motivoi tiimin jäseniä työn teossa. Tiimissä toimivat henkilöt haluavat tietää syyn mitä varten asioita tehdään. Kun tiimin tarkoitus on selvä, ymmärtävät tiimin jäsenet paremmin miksi tiimi on olemassa ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Olemassaolon syyn selvittäminen auttaa myös ymmärtämään miksi tiimi toimii niin kuin se toimii. Tarkoituksen selvittäminen antaa tiimin jäsenille syyn työskennellä tiimissä. Yksinkertaisesti tiimin jäsen suorittaa oman työnsä paremmin jos hänelle on selvää miksi hän työtään tekee. (Razzetti 2020.)

Tiimin olemassaolon syyn lisäksi on tärkeää selvittää mitä tiimillä tavoitellaan. Oli tiimin tavoitteena mikä tahansa, selkeyttää tavoitteiden asettaminen tiimin toimintaa huomattavasti ja auttaa tiimiä toimimaan tehokkaasti. Tiimi tarvitsee tavoitteet varmistamaan, että kaikki sen jäsenet työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. (PeopleLeaders.) Organisaatiolla voi olla omat tavoitteensa, mutta tiimillä täytyy myös olla omansa. Pelkät organisaation tavoitteet eivät riitä tiimin tavoitteiksi. Myöskään tiimin jäsenillä luodut omat henkilökohtaiset tavoitteet eivät ole riittävät tekemään tiimin toiminnasta tehokasta, vaan tiimillä on oltava omat, yhteiset tavoitteensa. Yhteisillä tavoitteilla luodaan tiimin jäsenille yhteenkuuluvuutta, ja ne toimivat myös motivointikeinona. Tavoitteista kannattaa mahdollisuuksien mukaan tehdä fyysisesti näkyviä, jotta ne ovat aina kaikkien tiimin jäsenten muistissa. Tiimin tavoitteet kannattaa jaotella pelkkien isojen tavoitteiden sijaan pienemmiksi osatavoitteiksi. Pelkät isot tavoitteet voivat helposti luoda tiimin jäsenille tunteen, että tavoitteet ovat saavuttamattomia, tai että kaikki tekemänsä asiat eivät tavoitteiden saavuttamiseen edes vaikuta. Organisaation sisällä toimivien eri tiimien tavoitteiden on tärkeää olla linjassa keskenään, sillä monesti työtä voidaan tehdä myös yli tiimirajojen, ja tiimit voivat linkittyä toisiinsa monellakin tapaa. Tavoitteita pitää myös osata seurata, jotta ne ovat konkreettisia ja pysyvät tiimin jäsenten muistissa. Seurannalla voidaan myös tarvittaessa korjata toimintaa jos näyttää että tavoitteita ei olla saavuttamassa, tai että tavoitteet itsessään on huonosti aseteltu. (Vick 2019.)

Tiimiä perustettaessa on otettava huomioon myös onko tiimin tarkoitus olla voimassa vain tietyn ajan, vai toimia toistaiseksi, ilman erillistä päättymisaikaa (Skyttä 2000, 59). Tiimille on tärkeää asettaa myös selvä tieto siitä missä tiimi fyysisesti toimii. Nykyisin on jo aika helppoa tehdä tiimityötä myös fyysisesti eri paikassa muiden tiimin jäsenten kanssa, mutta asia pitää kuitenkin olla selvillä, että mahdollisiin etätyöskentelyyn sudenkuoppiin osataan

varautua. Etätyönä tapahtuva tiimityöskentely tarvitsee kuitenkin hieman erilaista otetta kuin fyysisesti samassa paikassa toimivassa tiimissä. Hajautetusti toimivassa tiimissä on tärkeää, että tiimin jäsenet hyväksyvät yhteisesti sovitut pelisäännöt ja pitävät niistä kiinni. Esimerkiksi sovitut palaveriajat ovat äärimmäisen tärkeitä etätyössä kommunikoinnin ollessa vaikeampaa kuin fyysisesti samassa paikassa työskentelevän tiimin kanssa. (Vilkman 2021.)

Tiimin tarkoituksen ja tavoitteiden selvittämisen jälkeen päästään tiimin jäsenten valintaan. Jäseniä valitessa on selvitettävä, minkälaista osaamista tiimin jäseniltä kaivataan. Tiimiin valittavilta henkilöiltä on löydettävä aikaa ja halua osallistua tiimin toimintaan. Tiimin jäsenten kanssa tulee tulla toimeen, mutta omien kavereiden valitseminen tiimiin ei välttämättä ole hyvä idea, koska jäsenten kanssa pitää pystyä työskentelemään tehokkaasti. Tiimiin jäseniä valitessa pitää ottaa huomioon myös, että jäsenten on tultava toimeen keskenään. Aina ei ole välttämättä paras vaihtoehto valita tiimiin henkilöä jolla on vaadittava osaaminen ja kyvyt tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi, jos henkilö voi muuten olla hankala tiimin ryhmädynamiikan kannalta. Oikealla yhdistelmällä kykyjä, taitoja ja persoonallisuutta tiimistä voi saada irti vaikka mitä. Yksi tärkeimmistä taidoista tiimissä toimivalle henkilölle on, kyky osata kommunikoida. Tiimin jäsenen on kyettävä kommunikoimaan sekä tiimin sisällä että ulkopuolella. Hyvillä organisaatiokyvyillä varustettu henkilö taas auttaa tiimin jäseniä saamaan itsestään parhaan mahdollisen irti. Kyky lukea toisia ihmisiä, niin sanottu ihmistuntemus taas auttaa tiimissä toimiessa ymmärtämään paremmin mitä toiset tiimin jäsenet tarkoittavat ja ajavat takaa. Myöskään terve itseluottamus ei ole huono piirre tiimissä toimivalle yksilölle. Itseluottamus auttaa tuomaan esille omia ajatuksiaan ja ideoitaan. (Madhusuda 2016.) Sosiaaliin taitoihin onkin syytä kiinnittää paljon huomiota tiimin jäseniä valitessa. Pelkät ammatilliset taidot eivät välttämättä takaa tiimin menestystä. Tiimissä toimivien henkilöiden on osattava arvostaa toisiaan ja toistensa tekemistä. Myös rakentavan palautteen anto tiimin jäsenten kesken on arvostettava kyky. Palautetta pitää myös osata ottaa vastaan. Tiimin jäsenten täytyy myös osata kunnioittaa toisten tiimin jäsenten ajatuksia ja mielipiteitä, sekä ymmärtää että oma idea ei aina ole se paras idea tiimin kannalta. Tiimin jäseniltä on hyvä löytyä kykyä myös joustaa tarpeen mukaan, varsinkin jos tiimin toiminnassa tapahtuu isoja muutoksia aika ajoin. (Simonis 2020.)

Tiimin jäseniksi kannattaa valita eri lähtökohdista tulevia ihmisiä. Tiimit jotka koostuvat eri taustoista, sukupuolesta ja etnisyydestä, ovat herkempiä keskittymään faktoihin ja sitä kautta saavuttavat yleensä parempia tuloksia kuin tiimit joissa on liikaa samankaltaisuutta. Samankaltaisuus tiimissä aiheuttaa helposti sen, että kaikkia asioita ei osata käsitellä monelta kantilta. Erilaisuus tiimissä tuottaa enemmän innovaatioita ja näkökulmia, saaden

tiimin pohtimaan asioita tarkemmin. Erilaisuus saa tiimin tuntemaan myös lievää epämu-
kavuutta, joka yleensä on kehityksen lähtökohta. (Rock & Grant 2016.)

6.3 Tiimin johtaminen työelämässä

Yksi tärkeimmistä osaamisalueista tiimin johtajalle on kyky koordinoida tiimin toimintaa. Koordinoimalla toimintaa hyvin, johtaja antaa muille tiimin jäsenillä mahdollisuuden suorittaa omaa työtehtäväänsä menestyksekkäästi. Johtaja on myös pidettävä huoli siitä, että tiimin jokaisella jäsenellä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja heidän mielipiteensä ja ideansa punnitaan huolellisesti. Tiimin johtajan täytyy tarpeen vaatiessa toimia tiimissä myös välittäjänä, sisäisten ongelmien ilmetessä. Johtajan on hyvä olla aina tiimin jäsenten käytävissä keskusteluihin, sekä opastukseen. Mikäli johtaja ei itse jotain asiaa tiedä, on häneltä ainakin löydettävä tieto mistä kyseisen tiedon voi löytää. Johtajalla täytyy olla myös vahva asiantuntemus tiimissä tapahtuvasta toiminnasta, jotta hänet hyväksytään tiimin johtajaksi. Johtaja yleensä vastaa myös tiimin toiminnan raportoinnista eteenpäin, joten hänellä on oltava kyky esittää asiansa oikealla tavalla. (Krüger 2004, 17–25.) Hyvä johtaja on myös hyvä kommunikoimaan, sekä kirjallisesti, että suullisesti. Hyvällä kommunikoinnilla tarkoitetaan myös kykyä kuunnella. Ennen kaikkea johtajan on kuitenkin oltava tiimilleen rehellinen ja esittää asiat niin kuin ne ovat, oli sitten kyse hyvistä tai huonoista uutisista. Selkeä ja rehellinen kommunikointi asiassa kuin nostavat johtajan osakkeita tiimin jäsenten silmissä. Johtaja on osattava toimia tiimin yhdistävänä voimana, tuoda tiimin jäsenet lähemmäs toisiaan, jotta jäsenet oppivat luottamaan toisiinsa paremmin. Hyvältä johtajalta odotetaan tiimissä myös päätöksentekokykyä, ja nimenomaan perusteltua päätöksentekokykyä. Johtaja osaa puntaroida päätettävät asiat monelta kannalta ja tehdä päätökset faktoihin perustuen. Johtajalla on hyvä olla myös kykyä ajatella asioita laatikon ulkopuolelta, ja sitä myöden parantaa tiimin toimintaa ja toimintatapoja. Tiimin jäsenet arvostavat johtajassa vastuunottokykyä, onhan johtaja joka tapauksessa se joka tiimistä vastaa, joten hänen täytyy myös osata kantaa vastuu tiimin toiminnasta. Hyvä johtaja osaa myös motivoida tiimiään oikealla tavalla. (Indeed 2020.) Oman työnsä tekemisen lisäksi johtajan on osattava myös delegoida, sekä isoja, että pieniä vastuualueita pitää osata jakaa tiimin jäsenille. Jos johtajalla on koko ajan mielessä kokonaiskuva ja käsitys siitä miten päämäärää kohti ollaan menossa, on hän jo vahvoilla. Johtajan on osattava luottaa prosessiin. (Kalja.)

Tiimin johtajuuden periessään, eli tullessaan johtajaksi jo olemassa olevaan tiimiin, on johtajan osattava aluksi selvittää tiimin nykytila. Parhaiten tämä onnistuu tarkkailemalla tiimin päivittäistä toimintaa ja keskustelemalla mahdollisimman nopeasti kaikkien tiimin jäsenten kanssa. Johtajaksi tullessaan hän on varmasti kuullut jo etukäteen tiimistä jotain,

joskus paljonkin, mutta johtajan on kuitenkin parasta selvittää itse mitä tiimissä oikeasti tapahtuu. Saatuaan kuvan tiimin toiminnasta, on johtajan hyvä selvittää ovatko oikeat tekijät tiimissä oikealla paikalla. Tekevätkö kaikki tiimin jäsenet juuri heille parhaiten sopivaa työtä. Harvemmin on mahdollista ruveta vaihtamaan tiimin jäseniä, ainakaan suuressa määrin, vaan johtajan on tultava toimeen niillä jäsenillä jotka jo tiimissä ovat. Tarpeen tullen näiden jäsenien toimenkuvia voidaan kuitenkin tarkastaa keskenään, mikäli näyttää siltä että joku toinen sopisikin paremmin johonkin tiettyyn hommaan kuin joku muu. (Watkins 2016.) Selvitettyään tiimin tilanteen, johtaja voi ruveta ajamaan läpi haluamiaan muutoksia. Johtajan kannattaa tehdä tiimille selvää siitä mitä hän on tiimissä havainnut ja mikä takia hän näkee, että tiettyjä asioita on muutettava. Tämä selkeyttää tekemistä tiimin jäsenille ja kertoo heille syyn miksi jotain muutoksia ollaan tekemässä. Muutoksia kannattaa lähteä tekemään kuitenkin suhteellisen pienesti aluksi. Mikäli johtaja heti alussa haluaa muuttaa kaiken, voi se aiheuttaa enemmän harmia kuin hyötyä. Muutoksissa kannattaa edetä pienillä askelilla, mutta kuitenkin niin, että ajallisesti muutosten kanssa ei ruveta odottamaan, vaan ne pannaan käytäntöön mahdollisimman pikaisesti. Johtajan kannattaa alussa asettaa myös joitain pienempiä tavoitteita, joita saavuttamalla tiimi huomaa, että muutokset alkavat toimia, ja sitä myöden lähtevät muutosprosessiin paremmin mukaan. (Alhattab 2021.)

6.4 Tiimin johtaminen urheilumaailmassa

Urheiluvalmentaminen, eli johtaminen urheilumaailmassa, vaatii nykyisin huomattavan paljon erilaista osaamista. Valmentajalle ei enää tänä päivänä riitä, että hän osaa opettaa lajitaitoja, sekä fyysisten ominaisuuksien kehittämistä, vaan hänen on toimittava myös psyykkisenä valmentajana. Psyykkinen valmennus on läsnä valmentajan jokapäiväisessä työssä ja tulee esiin siinä, miten valmentaja johtaa joukkoaan, miten hän tekee asioita, ja miten hän kommunikoi. Psyykkinen valmennus on pelaajan ja valmentajan keskinäistä kanssakäymistä. Lisäksi valmentajalta vaaditaan nykyisin pedagogista johtamista, myös hallinto- ja talousjohtamista, henkilöjohtamista sekä yhteistyöverkkojen johtamista. (Pulkkinen ym. 2013, 43–44.)

Valmentajan ollessa nykyisin paljon myös kasvattajan roolissa, varsinkin nuorten urheilijoiden kanssa tekemisissä ollessa, on tärkeää että valmentaja tiedostaa ja hallitsee koko ajan kokonaisuuden ja sen missä milloinkin mennään. Näin valmentaja pystyy vaikuttamaan siihen, millä tavalla hän tuo itseään esille ja miten hän pedagogisesti asioita ilmaisee. Mikäli valmentajalla ei ole selkeää kuvaa kokonaisuudesta, tulee valmentamisesta, ja näin ollen myös pedagogisesta viestinnästä urheilijoiden suuntaan todella sekavaa. Kokonaisuuden ymmärtämällä valmentaja voi myös turvautua siihen, että asiat hoituvat, kun-

han vain uskaltaa luottaa prosessiin. Valmentaminen onkin paljon asioiden suunnittelua etukäteen, ennen toteuttamista. Pelaajalähtöinen valmentaja saa pelaajistaan enemmän irti kuin vanhanaikainen, kentän laidalla huutava valmentaja. Valmentajan on osattava keskustella urheilijoidensa kanssa, ja sitä kautta kehitettävä heidän toimintaansa. Hyvä valmentaja osaa myös antaa urheilijoille mahdollisuuden vaikuttaa tekemiseensä, näin ollen sitouttaen heitä vahvemmin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Valmentajan on myös tunnettava itsensä ensin, jotta hän voisi johtaa muita menestyksekkäästi. Nykyaikana valmentajan rooli on levinnyt myös yhteistyöverkkoja johtavaan työhön. Tällä tarkoitetaan joukkueen toimintaan mahdollisesti vaikuttavia ulkopuolisia tahoja. Tällaisia tahoja voivat olla esimerkiksi liikuntatiloja tarjoavat tahot. Valmentajalta vaaditaankin hyviä yhteistyökykyjä ja sosiaalisia taitoja hallitakseen tämän kokonaisuuden. (Pulkkinen ym. 2013, 44–49.) Henkilöstöjohtamisella käsitetään valmentajan työssä valmennustiimin, sekä urheilijoiden, tai joukkueen valmentamisen. Henkilöstöä johtaessaan valmentajan on osattava delegoida asioita. Kaikkea ei tarvitse, eikä pidäkään tehdä itse, mutta voidaan delegoida asioita eteenpäin täytyy valmentajalla olla ympärillään luotettava tiimi. Tiimin kasaaminen urheilupuolella ei oikeastaan eroa siitä millä tavalla se kannattaa kasaata työelämässä. Valmentaja haluaa tiimiltään ihan samoja asioita kuin tiimin johtajakin. (Pulkkinen ym. 2013, 85–88.) Valmentajien ja pelaajien lisäksi joukkueurheilussa joukkueeseen kuuluu myös muita jäseniä, kuten joukkueenjohtajia ja seuratyöntekijöitä. Näitä henkilöitä johtaakseen, ja joukkueelleen parhaat mahdolliset edellytykset menestyä tarjotakseen, on valmentajan osattava olla myös hallintojohtaja. (Pulkkinen ym. 2013, 92–93.)

Hyvälle urheiluvalmentajalle tärkeimmät ominaisuudet ovat hänen luonteenpiirteisiinsä ja persoonaansa liittyvä ominaisuudet, faktatiedot tulevat vasta sen jälkeen. Tieto koetaan valmennuksessa nykyaikana itsestään selvyudeksi, ja ilman sitä ei käytännössä ole asiaa valmentajan hommiin, ei ainakaan korkeammille tasoille. Valmentajalta vaaditaan hyviä ihmissuhdetaitoja, jotta hän pystyy rakentamaan luottamuksen pelaajien välille. Joukkueen rakentamista varten valmentajalta on löydettävä hyviä ihmissuhdetaitoja. Valmentajan on osattava nähdä ketkä ovat sopivimmat henkilöt hänen tiimiinsä, ja ketkä mahdollisista taidoistaan ja kyvyistään huolimatta kannattaa jättää tiimin ulkopuolelle. Hyvä valmentaja myös tuntee itsensä ja ymmärtää omia toimiaan. Valmentajan koko persoona heijastuu kaikkeen hänen suorittamaansa valmennustoimintaan, ja sen vuoksi itsensä ymmärtäminen valmennuksessa on äärimmäisen tärkeää. Ymmärtämällä itseään valmentaja löytyy itselleen oikean tavan toimia. Valmentajan kykyihin täytyy lukeutua myös kyky nähdä kokonaisuus. Kokonaisuuden hahmottaminen auttaa tekemään toiminnasta tavoitteellista ja järkevää. Kokonaisuutta hahmottamaton valmentaja toimii aina vain hetkessä, tunteidensa mukaan, ja silloin itse valmentaminen on lähinnä hakuammuntaa. Toimiakseen työssään

hyvin, valmentajalla täytyy olla tervettä itseluottamusta. Itseluottamus on myös opittava asia ja varsinkin uran alussa valmentaja harvoin on aiheessa huipullaan. Hyvä itseluottamus auttaa valmentajaa viestimään asioita oikealla tavalla, ja pitämään oman linjansa tekemisissään. Jakamalla vastuuta muille valmennustiimin jäsenille, sekä joukkueen pelaajille, valmentaja luo ympärilleen luottamuksen ilmapiirin. Jakamalla luottamusta, myös saat sitä itse takaisin. Luovuus on myös yksi hyvältä valmentajalta vaadittava ominaisuus. Luovuudella valmentaja pystyy kehittämään toimintaa ja saamaan parhaan mahdollisen tuloksen irti olemassa olevista resursseista. Hyvä valmentaja omaa myös hyvän paineensietokyvyn, jonka avulla hänen on helpompi päästä yli kauden aikana tulevista yllättävistä tapahtumista. (Pulkinen ym. 2013, 27–37.)

6.5 Tiimijohtamisen erot työelämässä ja urheilumaailmassa

Mielestäni on hämmentävää huomata kuinka samankaltaisia kykyjä ja ominaisuuksia tiimin johtamiseen tarvitaan sekä työelämässä, että urheilumaailmassa. Lähtien tiimin kasaamisesta, aina sen johtamiseen, on asioissa nähtävissä selvä samankaltaisuus. Tieteenkin lähteitä tutkiessa huomaa, että asioista käytetään ehkä eri sanoja, tai niitä painotetaan eri tavalla, mutta loppujen lopuksi en kuitenkaan tällä tutkinnalla ja otannalla en tekisi näiden kahden johtamismaailman välille juurikaan eroa. Näyttää olevan niin, että se mikä toimii tiimijohtamisessa työelämässä, toimii myös urheilumaailmassa, ja toisin päin. Nykyisin kun törmää paljon termiin valmentava johtaminen, tulee ajatelleeksi, että mitä sillä oikeasti tarkoitetaankaan. Työpaikkailmoituksia selatessa varsinkin kyseinen termi tuntuu olevan joka toisessa, vähän mihinkään johtajuuteen viittaavassa ilmoituksessa. Loppujen lopuksi näyttää olevan kuitenkin niin, että valmentava johtaminen on sama asia kuin hyvä tapa johtaa tiimiä, oli sitten kyse työelämästä tai urheilumaailmasta.

Lähteet

Alhattab, F. 2021. Unicorn Labs. Six Steps to Engaging and Leading the Team You Inherited. Viitattu 27.5.2021. Saatavissa <https://www.unicornlabs.ca/blog/six-steps-to-engaging-and-leading-the-team-you-inherited>

Allen, V. 2018. WorkStyle. Teams That Changed The World. Viitattu 25.5.2021. Saatavissa <https://www.workstyle.io/top-performing-team-case-studies>

ASQ. What is a team? Viitattu 1.5.2021. Saatavissa <https://asq.org/quality-resources/teams>

Bryant, A. The New York Times. How to Build a Successful Team. Viitattu 15.5.2021. Saatavissa <https://www.nytimes.com/guides/business/manage-a-successful-team>

Complete Sports 2020. 9 Qualities Of a Good Sports Coach. Viitattu 3.6.2021. Saatavissa <https://www.completesports.com/9-qualities-of-a-good-sports-coach/>

Davey, L. 2015. Harvard Business Review. Pitfalls to Avoid When You Inherit a Team. Viitattu 27.5.2021. Saatavissa <https://hbr.org/2015/07/pitfalls-to-avoid-when-you-inherit-a-team>

Dupree, D. 2019. Chron. What Is a Team Leader? Viitattu 16.5.2021. Saatavissa <https://work.chron.com/team-leader-26328.html>

Ellerton, H. 2018. Human Kinetics. What is the role of sport coaches and how they influence athletes? Viitattu 3.6.2021. Saatavissa <https://humankinetics.me/2018/10/08/role-of-sport-coaches/>

Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ibarra, H. & Scoular, A. 2019. Harvard Business Review. The Leader as Coach. Viitattu 3.6.2021. Saatavissa <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

iEduNote. Team: Definition, Characteristics, Types and Ingredients of Effective Team. Viitattu 01.05.2021. Saatavissa <https://www.iedunote.com/team>

Indeed Editorial Team 2020. Indeed Career Guide. 7 Skills of Effective Team Leaders. Viitattu 28.5.2021. Saatavissa <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/skills-of-effective-team-leaders>

Jutila, V., Järvelin, K., Kilpi, E., Kvist, H-H. & Paavilainen, K. 1999. Valtuutuksen aika – Tiimeillä parannuksia prosesseihin. Helsinki: Sedecon Consulting.

Kalja, J. Weekdone. Top 15 Qualities of a Team Leader. Viitattu 16.5.2021. Saatavissa <https://blog.weekdone.com/top-15-qualities-of-a-team-leader/>

Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Leadership Geeks 2016. Five Different Types of Teams. Viitattu 25.5.2021. Saatavissa <https://www.leadershipgeeks.com/types-of-teams/>

Madhusudan, P. 2016. People Matters. The art of choosing right team members for your projects. Viitattu 27.5.2021. Saatavissa <https://www.peoplesmatters.in/article/employee-relations/the-art-of-choosing-the-right-team-members-for-your-projects-14233>

McClain, M. 2017. Forbes. How To Choose a Winning Team. Viitattu 3.6.2021. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2017/08/28/how-to-choose-a-winning-team/?sh=228dbaa1c157>

Medhi, B. 2021. Vantage Circle. 9 Extremely Crucial Team Leader Skills. Viitattu 3.6.2021. Saatavissa <https://blog.vantagecircle.com/team-leader-skills/>

Middleton, T. 2019. Atlassian. The importance of teamwork (as proven by science). Viitattu 25.5.2021. Saatavissa <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/the-importance-of-teamwork>

Mitchell, J. Vanderbloemen 2019. 6 Mistakes Leaders Make When Inheriting a New Team – And How To Avoid Them. Viitattu 16.5.2021. Saatavissa <https://www.vanderbloemen.com/blog/mistakes-leaders-inherit-new-team>

MSG. Understandig Team – What is a Team? Viitattu 1.5.2021. Saatavissa <https://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>

NCVO 2013. The Importance of Teams. Viitattu 9.5.2021. Saatavissa <https://knowhow.ncvo.org.uk/your-team/people-management-skills/teams/about-teams-and-types-of-team/importance#>

Ohio University 2020. Understanding the Importance of Coaches. Viitattu 3.6.2021. Saatavissa <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/understanding-the-importance-of-coaches/>

Oktataskepzes. Selecting Team Members. Viitattu 15.5.2021. Saatavissa <http://oktataskepzes.tka.hu/en/crocoos/selecting-team-members>

PeopleLeaders. How to Create a Team Purpose Statement in Three Steps (and Why). Viitattu 15.5.2021. Saatavissa <https://peopleleaders.com.au/create-team-purpose-statement-in-three-steps/>

Pirnes, U. 1996. Kehittyvät tiimit. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Potter, J. Forbes 2020. The Ideal Team Size At Work May Be Smaller Than You Think. Viitattu 15.5.2021. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/jaimepotter/2020/04/27/the-ideal-team-size-at-work-may-be-smaller-than-you-think/?sh=58e94a8e630a>

Pulkkinen, S., Korsman, J. & Mustonen, J. 2013. Valmentaminen salibandyssä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Razzetti, G. 2020. Fearless Culture. How to Design a Powerful Team Purpose. Viitattu 26.5.2021. Saatavissa <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/how-to-design-a-powerful-team-purpose>

Rock, D. & Grant, H. Harvard Business Review 2016. Why Diverse Teams Are Smarter. Viitattu 15.5.2021. Saatavissa <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter#>

Simonis, A. 2020. Inloox. Tips for project managers: How to choose the right team members for your project. Viitattu 27.5.2021. Saatavissa <https://www.inloox.com/company/blog/articles/tips-for-project-managers-how-to-choose-the-right-team-members-for-your-project/>

Skyttä, A. 2000. Tiimitys ja sen läpivienti - Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Järvenpää: Yritystaito Oy.

Smith, D. 2020. LifeSize. Remote Teamwork: How to Productively Work Together When You're Not Together. Viitattu 26.5.2021. Saatavissa <https://www.lifesize.com/en/blog/remote-teamwork/>

Team Building 2011. The History of Team Building. Viitattu 2.5.2021. Saatavissa <https://managementhelp.org/blogs/team-performance/2011/06/08/the-history-of-team-building/>

Tilastokeskus. Tiimityö. Viitattu 25.5.2021. Saatavissa <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

Tornandeso. NextStep. How to Pick Effective Team Members for Your Project. Viitattu 15.5.2021. Saatavissa <https://www.nextstephub.com/effective-team-members/>

Vakkuri, A. 1997. Tiimityö –käytännön opas. Helsinki: Inofviestintä Oy

Vick, A. 2019. The Importance of Setting Team Goals. Viitattu 26.5.2021. Saatavissa <https://aaronvick.com/the-importance-of-setting-team-goals/>

Vijay, M. 2019. Yourstory. Are you inheriting a team as a manager? Here are some tips to make the transition smooth for everyone involved. Viitattu 3.6.2021. Saatavissa <https://yourstory.com/2019/04/are-you-inheriting-new-team-as-a-manager/amp>

Vilkman, U. 2021 Etäjohtaminen. Tehokas tiimityö etänä. Viitattu 15.5.2021. Saatavissa <https://etajohtaminen.fi/tehokas-tiimityo-etana/>

Watkins, M. 2016. Harvard Business Review. Leading the Team You Inherit. Viitattu 16.5.2021. Saatavissa <https://hbr.org/2016/06/leading-the-team-you-inherit#>

Wehbe, S. 2017. Potential. 5 Important Reasons Why Teamwork Matters! Viitattu 9.5.2021. Saatavissa <https://www.potential.com/articles/5-important-reasons-why-teamwork-matters/>

Wooden, J. & Jamisen, S. 2009. Coach Wooden's Leadership Game Plan For Success. New York: McGraww-Hill.