

Valmentajien kokemat kehitystarpeet ja toiminnan kehittäminen tenniseurassa

Tapio Nurminen

Opinnäytetyö
Liikunta-alan johtamisen ja
kehittämisen ylempi korkea-
koulututkinto
2010





Tekijä Jouko Tuukka Tapio Nurminen	2010
Opinnäytetyön nimi Valmentajien kokemat kehitystarpeet ja toiminnan kehittäminen tennisseurassa	Sivu- ja liitesivumäärä 90+2
Ohjaaja Kirsi Hämäläinen	
<p>Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää tennisseuran toimintakenttään liittyviä tekijöitä sekä kehittämistarpeita. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimus etsii vastauksia seuraaville kysymyksille: Mitkä olivat keskeiset tapahtumat tennisseurassa valitun ajanjakson aikana? Minkälaisia tarpeita nousi esiin tuon ajanjakson aikana valmentajien joukossa? Miten eri toiminta-alueella työskentelevät valmentajat kokivat tekevänsä yhteistyötä? Mitä he ajattelevat yhteistyön edistämisestä? Mitä osaamista urheiluseuratoiminta tarvitsee menestyäkseen ja mitä tekijöitä pitää ottaa huomioon tulevaisuuden menestymisen mahdollistamiseksi?</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimuksen kohteena oli Helsingissä toimiva tennisseura HVS-Tennis ry. Tutkimuksessa tutkija on yksi seuran päätoimisista valmentajista. Hän oli aktiivinen toimija tutkinnan ajanjakson aikana tehden samalla havaintoja prosessin kulusta. Tutkimuksen aineisto on koottu seurajohdon ja valmentajien kesken käydyistä keskusteluista, tutkimuksen tarkoituksiin järjestetyistä kokouksista sekä henkilökohtaisista keskusteluista. Tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Tulosten mukaan tennisvalmentajan työ vaihtelee valmennuksen kohteena olevien pelaajien mukaan. Tulevaisuudessa työn tekeminen muuttuu projektinomaisemmaksi ja siinä vaadittavien taitojen monimuotoisuudesta johtuen yhteistyötä seuran eri sektoreiden, eri seurojen ja eri lajien kanssa on tehtävä nykyistä enemmän.</p> <p>Tutkimuksen yhtenä tärkeänä tuloksena voidaan pitää seuratoiminnan muutosten seuraamista ja raportointia. Tutkimuksen loppuvaiheessa seurasta on irtisanoutunut yksi valmentaja. Tutkimus ei anna suoraa vastausta irtisanoutumisen syistä mutta kertoo irtisanoutuneen työnkuvaan, työn tekemiseen ja työyhteisöön tehdyt muutokset 10 kuukauden ajalta ennen irtisanoutumista. Tämä antaa seuran valmentajille ja johdolle työkaluja tämänkaltaisten ongelmien välttämiseen tulevaisuudessa.</p> <p>Valmentajien kehittämisstarpeissa korostuivat työpaikan säilyminen, mahdollisuus urheilulliseen menestykseen sekä sen mahdollistavat toimitilat. Lisäksi työyhteisöltä odotetaan tukea, turvaa, kannustusta, yhteistyötä ja turvallista ilmapiiriä. Yhteistyön edistymisenä koettiin toiminnan laajentuminen, mikä on mahdollista lisäämällä sektorien välistä yhteistyötä, kehittämällä yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja lisäämällä tiedonkulkua. Lisäksi on kaivattu enemmän palautetta ja kannustusta toiminnasta.</p> <p>Tutkimuksen avulla on saatu näkyväksi selviä toiminnasta kertovia syy- ja seuraussuhteita sekä kehitettäviä asioita tulevaisuuden menestymisen mahdollistamiseksi.</p>	
Asiasanat työ, tennis, toiminnan tarpeet, kehittäminen	



Author Jouko Tuukka Tapio Nurminen	2010
The title of thesis Development needs as experienced by coaches and the development of the activities of a tennis club	Number of pages and appendices 90+2
Supervisor Kirsi Hämäläinen	
<p>The purpose of this thesis is to ascertain factors and development needs associated with tennis clubs. Therefore, our research aims to answer the following questions. First, what were the key activities and phenomena in the tennis club during the research period? Second, what were the felt needs among the coaches during the chosen timeframe? Third, how did coaches working in different fields of operation experience co-operation with one another? Also, what were their views on improving co-operation? Fourth, what kind of know-how or expertise does a sports club require in order to succeed, and which factors need to be considered in order to guarantee future success?</p> <p>In conducting our study, the action research method was used. The target environment of the study was HVS Tennis Club, which is located in Helsinki. The person conducting the research was one of the full-time coaches of the tennis club. During the research period, he was an active participant, who made observations about the research process. The data for the research was gathered from individual as well as group discussions with coaches, and from meetings, which were organized with our research in view. The data was analyzed by using qualitative content analysis.</p> <p>The results seem to indicate that the work of a tennis coach varies according to the players being coached. In the future, tennis coaching will likely become more project-oriented. Furthermore, due to the multiplicity of skills required from coaches, the importance of co-operation between different sectors within specific tennis clubs, and between different clubs and various sports, will become more important.</p> <p>One of the important results of the study seems to be the monitoring and reporting of changes in the activities of the club. In the latter part of the research period, one of the full-time tennis coaches resigned from his job. Our study does not give a direct answer as to the reasons for the resignation, but describes the changes made to the job description of the resignee, conditions of work, and the work community in the 10 month period before resignation. This information will probably give the coaches and management of the tennis club the appropriate tools in order to avoid similar problems in the future.</p> <p>The development needs in the tennis club as experienced by the coaches were the following: long-term job security, athletic success, and the appropriate facilities, which enable athletic success. In addition, the employees of the club look to the work community to provide support, comfort, encouragement, co-operation, and a secure atmosphere. Successful co-operation is thought to result in expansion. In order to achieve this goal, co-operation between different sectors within the club should be increased, community and openness need to be developed, and the flow of information should be increased. Also, more feedback and encouragement are needed.</p> <p>The research seems to have revealed certain cause and effect relations about the activities and actions of the tennis club, as well as some areas, which need to be addressed in order to enable future success.</p>	
Key terms work, tennis, the needs of the organization, development	

1	Johdanto.....	1
2	Suomalainen urheilukulttuuri ja seurajärjestelmä.....	4
3	HVS-Tennis ry	8
4	Tennisvalmentaminen ammattina ja työnä.....	12
5	Työn mielekkyys	16
6	Yhteisöllisyyden tarpeet ja hyvinvointi työssä	19
7	Työyhteisön muutosten vaikutuksia	23
8	Tulevaisuuden työn osaamistarpeet	28
9	Tutkimuksen toteutus.....	35
9.1	Tutkimusongelmat.....	35
9.2	Tutkimuksen kohde	35
9.3	Tutkimusasetelma.....	37
9.4	Tutkimusaineiston koonti.....	38
9.5	Aineiston käsittely.....	39
9.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	42
10	Tutkimustulokset.....	46
10.1	Toiminnan vaiheet	46
10.2	Tiivistelmä tutkimuksen teon aikaisen toiminnan vaiheista	52
11	Valmentajien kokemukset, yhteistyön tarpeet ja kehittämisehdotukset.....	55
11.1	Erialaisten työnkuvien ja toimipaikan vaikutukset	55
11.2	Seuratoiminnan tukipilarit	58
11.3	Menestymisen mekanismit	59
11.4	Toiminta-sektoreiden sisältö ja tarpeet.....	62
11.5	Positiivisen kierteen viestikapulat.....	64
11.6	Valmentamisen itsearviointia.....	66
11.7	Mitä saisi olla? Ulkopuoliset auttavat kädet.....	67
11.8	Onnistumisen tunteet	69
11.9	Yhteenveto tuloksista	71
12	Toimintasektoreiden tavoitteet ja toiminta tulevaisuudessa	75
13	Pohdinta ja johtopäätökset.....	79
14	Lähteet.....	86
15	Litteet.....	91

1 Johdanto

Tutkimuksen kohde, HVS-Tennis ry on Helsingin Talissa ja Taivallahdessa toimiva, kautta historian Suomen menestynein tennisseura. HVS-Tenniksellä on noin 1300 jäsentä. Suomen mestaruuksia seuran jäsenillä on enemmän kuin muilla seuroilla yhteensä. Suurin osa maaotteluissa Suomea edustaneista pelaajista on HVS-Tenniksen jäseniä. Seurasta on noussut vuosien saatossa useita pelaajia maailman ranking listoille. HVS-Tennis järjestää tenniksen ohjaus- ja valmennustoimintaa lähes kaikille toiminnasta kiinnostuneille ikään ja sukupuoleen katsomatta, minitenniksestä senioritennikseen. HVS-Tenniksen kilpavalmennuksessa harjoittelevat juniorit sekä aikuiset saavat kansainvälisesti vertailukelpoiset olosuhteet sekä laadukkaan valmennuksen mahdollistaen jokaisen henkilökohtaisen potentiaalin maksimoimisen. HVS-Tennis tekee myös mittavaa työtä liikunnan ja urheilun hyväksi. Toimintaa pyörittävät valmentajat ovat alansa ammattilaisia. Lajin taitoja ja liikunnan riemua saavat säännöllisesti n.900 seuran harjoitusryhmissä pelaavaa tennistaituria. Vuodesta 2002 lähtien on seuraan palkattu vähintään yksi henkilö vuodessa tekemään valmennustyötä. Tämä on tarkoittanut reilua kasvua sekä toimintalla, että liikevaihdolla mitattuna. Varainhankinta on myös onnistunut viime vuosina. Tutkimuksen alussa osa yhteistyökumppaneista ei pystynyt suoriutumaan velvoitteistaan, mikä johti seuran toiminnan selvittämiseen ja valmentajien tehtävien uudelleenorganisointiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää HVS-Tenniksessa tapahtuneita muutoksia sekä toimintaan liittyviä tekijöitä sekä tunnistaa kehittämistarpeita. HVS-Tenniksen tavoitteena on luoda yhteisölleen urheilukoti, jossa lajista innostuneet kohtaavat ja jakavat elämyksiä niin kentällä kuin sen ulkopuolella.

Tenniksen seuratoiminta on ollut muutoksen kourissa viimeisten vuosien aikana. Varsinkin kasvukeskusten lähetyvillä sijaitsevilla tennisyhteisöissä toimintaa on laajennettu ja tenniksestä on saanut toimeentulonsa yhä suurempi määrä seuratoimijoita. Harrastajat kokevat tarvitsevansa apua kehittyäkseen tenniksessä. Sitä haetaan tennikseen erikoistuneilta valmennuspalveluilta tarjoavilta urheiluseuroilta ja yrityksiltä. Tenniksessä, kuten muissakin lajeissa, on menestyksen takana ollut aikaisemmin suuri määrä vapaaehtoistyöntekijöitä. Maailman muuttuessa ja työn ollessa aikaisempaa hektisempää, perheet ostavat liikuntapalveluita urheiluseuroilta ja liikunnan parissa toimivilta yrityksiltä. Tämä tuo uusia työpaikkoja ja haasteita vaatimusten ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Suomalaiset ovat menestyneet tenniksessä kansainvälisesti asukasmäärään nähden hyvin. Maailman terävimpään kärkeen on noussut miesten puolella Jarkko Nieminen ja naisten puolella Emma Laine on kolkutellut jo maailman tähteyden portteja. Näiden pelaajien avulla tennis on saanut paljon julkisuutta. Menestyviä nuoria pelaajia on tullut Suomesta usein. Kahden viime vuoden aikan pelaajamme ovat voittaneet junioreiden Euroopan mestaruuden, hopean ja pronssin kaksinpelin sarjoissa ja saavuttaneet useita finaali paikkoja junioreiden grand-slam kilpailuissa. Nämä ovat antaneet uskoa nuorille junioripelaajille huipulle nousun mahdollisuudesta.

Tutkimuksen tavoitteena on ollut tennisseuran toimintakenttään liittyvien ongelmakohtien ja kehittämistarpeiden selvittäminen, suunnan luominen niiden pohjalta tulevaisuuden toimintatavoille, jotka ovat taloudellisesti kestäviä sekä mahdollistavat huippu-urheilun, yhteisöllisyyden, toimitilojen ja työnkuvien muutokset sekä haasteet. Tavoitteena on ollut ottaa vastaan toiminnassa eteen tulevia haasteita, oppia niistä ja siirtää niistä opitut asiat tulevaisuuden menestymisen turvaamiseen.

Teoriaosassa kuvataan Suomen urheilukulttuuria ja järjestelmiä, HVS-Tenniksen toimintaa, tennisvalmentamisen työtä, tulevaisuuden työn osaamistarpeita ja työyhteisön merkitystä työn tekemiseen.

Empiirisessä osassa käsitellään ensin HVS-Tenniksessä tapahtuvaa toimintaa toimintasektoreittain, selvitetään niissä tehtyjä muutoksia sekä muutoksista johtuneita seurauksia. Tutkimuksen toisessa osassa selvitetään valmentajien kokemia kehitystarpeita.

Urheiluseurat toimivat arjessa tunteella ja tekevät toimintaan liittyviä ratkaisuja hetkessä. Asiayhteydet ja seuraamukset jäävät yleensä jälkikäteen selvittämättä tai ainakaan niistä ei ole tehty raportteja. Toiminnan tekemisen tuotoksista ei yleensä saada kirjallisesti kerättyä aineistoa. Tämä tutkimuksen tarkoituksena on ollut antaa seuralle konkreettisia työkaluja tukevaisuuden kehittymiselle toiminnan tutkimuksen muodossa.

Seuran toiminnan kasvu, kasvun mukana tuomien päätoimisten valmentajien määrän lisääntyminen, toiminnan laajenemisen mukanaan tuomat ongelmat ja seuran taloudellinen

tilanne loivat tarpeen tutkia seuran organisaatiota, siinä toimivien valmentajien työtä sekä kehittämistarpeita.

2 Suomalainen urheilukulttuuri ja seurajärjestelmä

Liikuntakulttuurin eri toimintatahojen yhteinen tavoite on lisätä kansalaisten liikunta-aktiivisuutta sekä saada liikunnan ja urheilun pariin uusia liikkujia kaikista väestöryhmistä. (Heikkala 2009).

Johdatus liikuntakulttuuriin (2009, 18) raportin mukaan ”liikunnan kansalaistoiminta perustuu organisoidussa muodossaan perustuslaissa taattuun yhdistymisoikeuteen ja yhdistyslakiin”. Liikuntaseurojen toimintaa säätelevät yhdistyksen säännöt. Puitteet seurojen toiminnalle antaa yhdistyslaki, joka sisältää säädöksiä muun muassa seurojen hallinnosta, päätöksenteosta ja taloudellisten varojen hallinnoimisesta. Yhdistyksen jäsenistö päättää seuran toiminnasta, sen tavoitteista ja sisällöistä yhdistyksen tai järjestön hallituksessa, valtuustossa tai vuosikokouksissa. Yhdistys- ja järjestösektorille on ainakin periaattellisella tasolla ominaista itsenäisyys, itseohjautuvuus ja demokraattisuus päätöksenteossa. (Heikkala 2009.)

Suomen liikuntakulttuuri on kokonaisuutena kirjava ja moniulotteinen. Merkittävä osa Suomen väestöstä osallistuu tavalla tai toisella liikunnan ja urheilun harrastamiseen ja vapaaehtoistoimintaan. Liikunnan ohjattu järjestäminen ja ohjatuissa ryhmissä ja opetuksessa liikkuminen on lisääntynyt viime vuosien aikana, kun taas arkiliikunta on vähentynyt. Liikuntaa harrastetaan tavoitteellisesti sekä monin tavoin terveyttä ja sosiaalisuutta hakien. (Heikkala 2009.)

Liikunta on suosituimpia lasten ja nuorten harrastuksia ja ajanviettomuotoja. Liikunta aktivoi suomalaisia kaikissa ikäryhmissä sukupuolesta riippumatta. Myös erityisryhmät saavat osansa liikunnallisista palveluista, joita tarjoavat liikuntaseurojen, järjestöjen ja liikuntayritysten sekä kuntien tarjoamat liikuntatoimen palvelut. Liikunta yhdistää kulttuureita ja vähentää eriarvoisuutta. Näitä se ei kuitenkaan poista ja syrjintää ja epätasa-arvoa on myös liikunnan sektoreilla, mutta miltään ryhmittymältä ei liikunnan harrastaminen ole kiellettyä. (Heikkala 2009.)

Liikuntakulttuuri koskettaa tai siihen osallistuvat välillisesti lähes kaikki erilaisin tavoin. Osa harrastaa, osa joutuu väistämättä siitä lukemaan tai sitä tarjotaan visuaalisissa medioissa. Liikunnalla ja sen palveluilla on kysyntä ja tarve suomalaisessa kulttuurissa. Liikunta,

liikuntakulttuuri ja sen toimijat ovat jatkuvassa muutoksessa. Hyvinvointipalvelut ja varsinkin liikunnan viihde ja elämystuotanto ovat tulleet vahvasti mukaan liikuntamarkkinoille. (Heikkala 2009.)

Johdatus liikuntakulttuuriin raportti (2009) esittääkin tulevaisuudelle haasteen: Miten liikuntakulttuurin eri toimijat vastaavat kasvavaan liikuntatoiminnan, liikuntapalveluiden ja hyvinvointipalveluiden kysyntään. Liikunta on nykypäivänä erittäin lajisidonnaista ja erityisiin lajeihin erikoistunutta. Kuinka saadaan laajennettua tarjontaa monipuolisemmaksi? (Liikuntakulttuuri 2009.)

Kunnat ja valtio keskittyvät yhä enemmän peruspalveluiden tuottamiseen, mikä synnyttää lisäkysyntää liikunta- ja urheiluseuroille. Pidetäänkö liikuntaa kansalaisten peruspalveluna? Jos pidetään, on myös julkisen sektorin puolesta tarjottava mahdollisuuksia liikunnan harrastamiseen. Liikunnan eri muodoista on tullut lajien viihde ja elämysarvojen lisäyksen myötä myös elämäntyyliä ja arvomaailmaa ulospäin näyttävä, trendejä ohjaava asia. (Liikunta 2008.)

Liikuntakulttuuri on kasvanut hyvinvointivaltion kasvun mukana. Liikunnasta toimeentulonsa saavien määrä on noussut jokaisella liikunnan sektorilla. Liikunnan järjestökentän mukana liikuntamuodot ja liikunnalle asetetut tavoitteet jakautuvat karkeasti kolmeen ryhmään: kilpailijat, kuntoilijat ja teveyttä edistävät liikunnan harrastajat. Liikuntaseuratoiminnat keskittyvät johonkin näistä kolmesta tai yhdistelevät niiden eri osia. Varsinkin kasvukeskuksissa liikunnan järjestöjen perinteisen vapaaehtoistoiminnan väheneminen, palkatun työvoiman lisääntyminen ja liikuntaan laitettut eurot johtavat siihen, että panostukseen odotetaan saatavan vastiketta. Kasvukeskusten liikuntaseuroilla onkin kaipuu vapaaehtoistyöntekijöihin, joiden toiminnassa yhteisöllisyyden piirteet eli yhdessäolo, ihmisten kohtaaminen ja yhteinen toiminta korostuvat. Liikuntakulttuuri jakautuu erinäisiin yhteisöihin, jotka järjestävät toimintaa liikunta-alalla. Liikkumista toteuttavat mm. perheet, koulut, vapaaehtoiset kansalaisjärjestöt, valtio, kunnat, liikeyritykset, yliopistot ja puolustusvoimat. (Heikkala 2009.)

Suomen liikuntalaissa keskeistä on työnjakoperiaate, jossa kansalaistoiminnan järjestöt ja seurata toteuttavat itse liikuntatoimintaa julkisen sektorin vastatessa liikuntatoiminnan edellytyksistä

rakentamalla liikuntapaikkoja ja avustamalla taloudellisesti liikuntaseurojen toimintaa. Suomalainen liikuntajärjestelmä perustuu suhteellisten itsenäisten toimijoiden monenkeskiseen vuorovaikutukseen sekä viralliseen, että epäviralliseen kanssakäymiseen. Liikuntalaki on seuraavanlainen: ”Yleisten edellytysten luominen liikunnalle on valtion ja kuntien tehtävä. Liikunnan järjestämisestä vastaavat pääsääntöisesti liikuntajärjestöt” (Liikuntalaki §2.)

Suomalainen seurakenttä on erittäin laaja ja monimuotoinen sekä lajikeskeinen. Monilajiseuroja on entistä vähemmän ja eri seurat keskittyvät omien tarkoituksensa saavuttamiseen jäsenistön intressien mukaan. Vapaaehtoisuus on vähenevä luonnonvara. Liikuntapalveluita ostetaan. Valmennuspalveluista ja ostetuista palveluista odotetaan saatavan vastinetta, mikä saattaa johtaa vääristyneisiin odotuksiin ja liian nopeisiin tulosodotuksiin. Vapaaehtoistyötä tekevät ikääntyvät ja uusi sukupolvi odottavat palveluilleen korvausta. Kaiken seuratoiminnan lähtökohtana on harrastustoiminta. Ilman monipuolista harrastustoimintaa on lähes mahdotonta saavuttaa kansainvälisesti mitattavaa menestystä. (Sanoista tekoihin 2010.)

Aktiivisia liikuntaseuroja Suomessa on n.9000 ja valtakunnallisia ja alueellisia järjestöjä yhteensä 125. Puolet seuroista ovat alle 200 jäsenen yhdistyksiä, näissä on jäseniä 10% kaikista jäsenistä. 10% seuroista on yli 900 jäsentä omaavia seuroja, joissa on yhteensä puolet koko Suomen seurojen jäsenistä. Näiden seurojen toiminnassa nuorten harrastus ja kilpailutoiminta on suurin toiminnan kohde. Seuratoiminnan tukijalkana ovat kotitalouksien liikuntaan käyttämät varat sekä vapaaehtoiset toimijat. Kansalaistoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja palveluiden tuottaminen on vieraampaa. Onko urheiluseuroilla halua ja kykyä tuottaa kysynnän mukaisia palveluita, kun haasteet kasvavat siirryttäessä yritystoiminnan puolelle? Liikuntakulttuurin tulevaisuus tulee jakautumaan tulevaisuudessa entistä enemmän osan toimijoista keskittyttyä perinteiseen toimintaan ja osan markkinoita palvelemaan toimintaan. Liikunnalla ja urheilulla on merkittäviä mahdollisuuksia monin eri keinoin tukea yhteiskunnan hyvinvointia. (Suomen Liikunta ja Urheilu 2009.)

Yhdistysten tarkoitus on aatteellinen. Yhdistykset ovat verotuksellisesti yleishyödyllisiä yhdistyksiä. Yhdistysten tulee olla rekisteröityjä ja rekisteröinnin myötä yhdistykselle tulee lainsäädännön kautta sekä vastuita että hallinnollisia tehtäviä. Urheiluseuraa koskee yhdistyslain, liikuntalain ja yhdistyksen omien sääntöjen lisäksi koko suomalainen lainsäädäntö. Täyttääkseen yleishyödyllisyyden tuntomerkit, sen tulee täyttää kolme kriteeriä: Toimia

yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi, toiminta ei saa rajoittua rajoitettuihin henkilöpiireihin ja yhteisö ei saa tuottaa toiminnallaan siihen osallisille taloudellista hyötyä osinkona, voitto-osuutena tai kohtuullista suurempaa palkkana tai muuna hyvityksenä. Toiminnassaan yhdistykset ovat itsenäisiä ja tekevät päätöksiä omasta toiminnastaan vapaasti, kunhan ne eivät riko Suomen lakeja tai hyviä tapoja. Yhdistykset määrittelevät itse tarkoituksensa, toimialansa sekä toimintatavat ja kirjaavat ne yhdistyksen sääntöihin. Tällä tavoin eri seurat profiloituvat kunto- ja terveysliikuntaan, nuorisoliikuntaan, huippu-urheiluun, perheliikuntaan, erityisliikuntaan tai seurat voivat toimia usealla eri toimialalla ja tarjota mahdollisuuksia näiden yhdistelmistä. (Suomen Liikunta ja Urheilu 2009.)

Liikunta ja urheilu ovat arvostettuja ja haluttuja harrastuksia ja ajanviettotapoja. Ne antavat mielekkyyttä elämään ja mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen. Niiden parissa tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen kohentaa sosiaalista pääomaa. Terve yhteisö koostuu näistä elementeistä ja samalla toimii kansakunnan koossapitävänä voimana. Liikunnalla on todistettuja vaikutuksia terveyden ja toimintakyvyn edistämiseksi sekä hyvinvointiteknologian kehittämisessä ja niihin liittyvissä valmistusprosesseissa. Urheilu, siihen sisältyvät elämykset ja draama sekä siinä menestyminen kansainvälisesti ovat haluttuja, kunnioitettuja päämääriä. Niihin pyrkiviä seurataan ja niissä onnistuvia arvostetaan kansakunnan kehittäjinä ja tärkeinä suomikuvan viestinviejinä koko kansan keskuudessa. Liikunta- ja urheiluseuroilla on suuri rooli muuttuvassa yhteiskunnassa, jonka yhtenä tehtävänä on kasvattaa kansalaisten hyvinvointia. Mitään ei kuitenkaan tapahdu itsekseen vaan liikunnan parissa toimivilta tahoilta odotetaan myös konkreettisia toimia. Tämä tarkoittaa myös sitä, että liikunnan on muututtava perinteisestä kilpailumiseen tähtäävästä toiminnasta myös painottamaan hyvinvointia, terveyttä ja kuntoa vaaliviin toimenpiteisiin. Tämä edellyttää uusia toimintatapoja, että on mahdollista löytää seuratoiminnan niukoista resursseista ja puitteista mahdollisuuksia tulevaisuuden haasteisiin. (Pekkala&Heikkala 2007.)

3 HVS-Tennis ry

HVS-Tennis ry on yksi Suomen vanhimmista tennisseuroista, alkuperäiseltä nimeltään Helsingin Verkkopalloseura. Seura on perustettu vuonna 1920. HVS-Tennis on Suomen menestyksekkäin tennisseura lähes millä tahansa mittarilla mitattuna. Suomen mestaruuksia seuran jäsenillä on enemmän kuin muilla seuroilla yhteensä. Suurin osa maaotteluissa Suomea edustaneista pelaajista ovat olleet HVS-Tenniksen jäseniä. Seurasta on noussut vuosien saatossa useita pelaajia maailman ranking listoille. (HVS-Tennis.)

HVS-Tennis tekee mittavaa työtä liikunnan ja urheilun hyväksi. Seuran toiminnan vaikutukset ovat näkyneet parhaiten pääkaupunkiseudulla, jossa päivittäistä valmennustoimintaa järjestetään. HVS-Tenniksen seuranmestaruuskilpailut olivat aikoinaan sama kuin Suomen mestaruuskilpailut. Nykyään näin ei onneksi ole, vaan tennis on levinnyt ja laajentunut koko Suomeen. Taso on noussut ja tennistä harrastaville on rakennettu harjoituspaikkoja tarpeen mukaan. HVS-Tennis järjestää vuosittain isoimmat ja tärkeimmät kansainväliset kilpailut Suomessa. Onneksi myös muut seurat ovat innostuneet asiassa ja turnauksia järjestetään usean eri yhteisön toimesta. HVS-Tenniksen jäsenenä on ollut tuhansia pääkaupunkiseudun tenniksen harrastajia, joille on järjestetty vuosien saatossa vilkasta liikuntatoimintaa sekä erilaisia kuntoa ja terveyttä edistäviä tapahtumia. HVS-Tenniksen tulisi olla urheilukoti, joka tarjoaa mahdollisuudet kilpatenniksestä kuntoiluun ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. Hyvässä seurassa on toimivat olosuhteet, jossa jokainen jäsen tuntee itsensä tervetulleeksi. Seuran jäsenten lukumäärä on ollut välillä 1200-1500 ajanjaksosta riippuen. Suuri jäsenmäärä vaatii paljon tilaa toiminnalle asettaen samalla haasteen viestinnälle ja yhteisöllisyydelle. HVS-Tenniksen tukijalkoina toimivat Talin Tenniskeskus ja Taivallahden Tenniskeskus (HVS-Tennis 1990.)

HVS-Tennistä johtaa toiminnanjohtaja Pekka Mäkelä seuran hallituksen antaman vastuun mukaisesti. Seuraavassa hänen seuran toiminnan kuvaustaan ja käsityksiään seuran toiminnoista.

Hallitus pyrkii antamaan mahdollisimman paljon toimintavaltaa valmentajille ja muille toimijoille. Hallituksen puheenjohtajana on vuodesta 1986 toiminut Martti Enäjärvi. Hallinnon kulut pyritään pitämään mahdollisimman pieninä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että toiminnan

järjestäjät joutuvat usein hoitamaan projektit alusta loppuun. Seuran toimistopalvelut ostetaan halliyhtiöltä, joka sekin säästää seuran pyörittämiskuluja. (HVS 2009.)

Toiminta on kehittynyt ja kasvanut merkittävästi viime vuosien ajan. Suurin ongelma nykypäivänä on löytää eri toiminnoille ammattitaitoisia ja innokkaita vetäjiä. Muinoin nämäkin ”työt” tehtiin aktiivisen ja innostuneen talkooväen ja vapaaehtoistyöläisten kesken. Nykyään on puutetta tekijöistä vaikka toiminnan järjestämisestä maksetaankin korvauksia. Seuran vuosikokouksiin osallistutaan varsin heikosti. Kautta historian vastuu tulevaisuuden kehittymisestä on ollut pienen joukon vastuulla, vaikka seurassa on jäseniä yli tuhat ja halliyhtiöllä tilaa vuokraavia harrastajia tuhansia. HVS-Tenniksessä toiminnot jakautuvat eri toimikuntiin, joilla on omat tavoitteensa. Toiminnan kohderyhmät vaihtelevat riippuen tapahtumista ja niihin liittyvistä toiminnoista. (Mäkelä 2010.)

Kerhotoimikunnan tehtävänä on järjestää ja tukea kenen tahansa seuran jäsenen organisoimia liikunnallisia tapahtumia. Kerhotoimikunta voisi järjestää enemmän hyvinvointiin, sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä kuntoa kohottavaan toimintaan liittyviä lisätapahtumia. Näiden järjestämiseen tarvitaan nykypäivänä palkattua työvoimaa. Tapahtumia järjestetään vuosittain paljon. Niistä suurin osa muodostuu pienten ryhmien itse pystyyn laittamista pikkutapahtumista. Vuosittain isoimmat kerhotoimikunnan tilaisuudet ovat pikkujoulut sekä ns. hvs-päivät, joiden tarkoituksena on alkukesästä kerätä yhteen mahdollisimman paljon seuran jäseniä. (Mäkelä 2010.)

HVS-Tenniksen senioritoimikunta on erittäin aktiivista ja se järjestää useita erilaisia tapahtumia ympäri vuoden. Senioritoimikunnan tapahtumat toteutuvat nykyään useasti ulkomailla, joissa ystävyysseurojen kanssa järjestetään erilaisia mitteloita. Senioritoimikunnan tekijät ovat pääosin eläkkeellä ja viettävät aikaa tennisyhteisössä ihan muuten vaan. Heissä on suuri potentiaali tulevaisuuden vapaaehtoistyöhön. (Mäkelä 2010.)

Koulutus- ja valmennustoimikunta on keskeisin ja tärkein osa seuran toimintaa. Toimikunnan jäsenet tekevät aktiivista valmennustyötä jäsenistön kanssa. Se kokoontuu kerran kuukaudessa tai tarvittaessa. Valiokunnan valmentajat ovat päivittäin tekemisissä toistensa kanssa ratkoen keskenään arkipäivän ongelmia ja järjestävät yhdessä toimintaa. Toiminta on lisääntynyt paljon. Haasteena on taloudellisen ja urheilullisen menestyksen mahdollistaminen. Tarvittaisiin lisää

innokkaita ja tenniksestä kiinnostuneita ohjaajia ja valmentajia. Varsinkin naispuoliset valmentajat loistavat poissaolollaan. (Mäkelä 2010.)

Suurin osa HVS-Tenniksen tuloista tulevat jäsenmaksuista, kaupungin avustuksista, toiminnasta kerätyistä maksuista sekä yhteistyökumppaneilta sponsorituloina. Seuratoiminnan menot koostuvat toimijoiden palkkauskustannuksista, tilavuoksista, toiminnan tarvikeluista sekä hallinnon kuluista. Kansainvälisten turnausten tuotot tulevat yhteistyökumppaneilta, pääsylipputuotoista sekä oheistapahtumista. Kuluja tuottavat pelaajapalkkiot, tilavuokrat sekä ostetut palvelut. (Mäkelä 2010.)

Koko seurayhteisön välinen tiedonkulku on haastavaa. Tiedotuksen tehtävänä on saada ihmiset fyysisesti tennishallille pelaamaan tennistä, osallistumaan ohjattuihin valmennustunteihin, seuraamaan seuran järjestämiä tapahtumia sekä osallistumaan toimintaa tukeviin tapahtumiin. Usein yhteisöissä on paljon pienryhmiä ja pienempiä kokonaisuuksia, joiden viestit eivät tule laajempaan tietoisuuteen. Seurassa toimivien olisi kuitenkin tiedettävä mitä kaikkea seura tekee ja tarjoaa. Pelkkään tiedotukseen ei ole sitä varten palkattua henkilökuntaa. (Mäkelä 2010.)

HVS-Tennis toimii samalla tavalla kuin kaikki muutkin tennisseurat Suomessa. HVS-Tennis erottuu muista seuroista panostamalla merkittävästi kilpavalmennukseen ja järjestämällä useita isoja kansainvälisiä tapahtumia. Seuran valmennustoiminnan ja valmentajien määrä on suuri muihin seuroihin verrattaessa. Seura houkuttelee kansainväliseen menestykseen tähtäviä junioreita ja pystyy tarjoamaan menestymisen mahdollistavat olosuhteet. HVS-Tenniksen valmentajat käyttävät paljon vapaa-aikaansa olosuhteiden sekä pelaajien kehittämiseksi. Seuran johto antaa valmentajilleen valtuudet kehittää ja muuttaa toimintaa sen vaatimalla tavalla, kunhan tehdyt toiminnot ovat taloudellisesti mahdollisia. Kehittämiset ja muutokset tehdään asioista sopimalla yhteisissä kokouksissa, joissa jokainen päätoiminen valmentaja on läsnä. HVS-Tenniksen valmennustoiminta on seuran suurin ja eniten toimintaa järjestävä osa. Valmennustoimintaa järjestävät pääsääntöisesti päätoimiset työntekijät, vapaaehtoistyötä valmennuksen muodossa ei ole juuri lainkaan. Tuntivalmentajina toimii omantyön ohella valmentavia sekä opiskelijoita, näidenkin määrä on vuosien saatossa vähentynyt. Päätoimisten työntekijöiden määrä on sen sijaan kasvanut. HVS-Tenniksellä on pitkä historia ja paljon seniorijäseniä. Nämä seniorijäsenet ovat omana jäsenyysaikanaan tottuneet erilaiseen

seurayhteisöön kuin nykyiset nuoret ja tulevat seuran jäsenet. Ennen järjestettiin paljonkin seuran sisäisiä tapahtumia ja muita yhteisöä yhdistäviä tapaamisia. Nykypäivänä tämänkaltainen yhteisöllisyys on vähentynyt ja tulevaisuuden haasteena onkin löytää uudenlainen yhteisön toimintatapa, joka toimii ajan hengessä unohtamatta seuran alkuperäisiä tarkoituksia.
(Mäkelä 2010.)

4 Tennisvalmentaminen ammattina ja työnä

Tenniksen valmentamisen tehtävänä pidetään yleisesti valmennettavan pelaajan tai pelaajaryhmän lajin teknisissä ominaisuuksissa kehittämistä. Valmentamisen tärkein tehtävä on valmennuksen kohteen pelitason nostaminen käytössä olevan ajan puitteissa.

Tennisvalmennusta voi toteuttaa monella tavalla. Valmentamisesta käytetään usein muitakin termejä, kuten opettaminen tai ohjaaminen. Valmentaminen mielletään kokonaisvaltaisempana työnä kuin esimerkiksi ohjaaminen. Valmentamisen kokonaisuus pitää sisällään lähes kaiken ihmisen kehitykseen ja elämiseen liittyvän toiminnan. Valmentaja on eräänlainen pelaajan konsultti, joka tietää ja tuntee pelaajan ja joka ohjailee ja valvoo toimintaa suunnitelmallisesti. Ohjaaminen kohdistuu yleensä tiettyihin tilanteisiin sekä niissä läsnä olevien ihmisten neuvomiseen ja itse valmennustapahtuman organisoimiseen. Ohjaamisessa toimintaan käytetty aika on kokonaisuutena pienempi kuin valmentamisessa. (Gallwey 2005, 165-175.)

Tennisvalmentajan toimintatavat ja opetettavat asiat riippuvat valmentamisen kohteena olevista pelaajista. Lapsille taitoja yritetään opettaa leikinomaisesti ja samalla on tavoitteena synnyttää into tennispallon lyömiseen. Aloitteleville aikuiselle opetetaan perusliikkeitä ja opetellaan palloon osumista sekä liikkumaan kentällä oikea-aikaisesti. Huipulle tähtäävän toiminnan valmentamisessa opetetaan ja opitaan peliä voiton mahdollistamiseksi. Näiden välissä oleville taito- ja ikätasolle yritetään välittää edellisten sovelluksia valmentajan kokemuksen, tietotaidon sekä käytössä olevien olosuhteiden ja apuvälineiden avustuksella. (Van Raalte & Silver-Bernstein 1999.)

Suomessa tennisvalmentajat toimivat joko yksityisellä tai kolmannella sektorilla. Tennikseen liittyvä yritystoiminta keskittyy kasvukeskuksiin ja niissä tapahtuvaan valmennustoimintaan, tyypillistä tenniksen parissa toimiville yrityksille on kilpavalmennuksen ja kansallisten turnausten puuttuminen. Suurin osa Suomessa elantonsa saavista valmentajista toimii Tennisseuratoiminnan puitteissa. Pienemmissä seuroissa valmentajat toimivat usein koko harrastajien kirjon parissa. Isommissa seuroissa valmentajat keskittyvät usein johonkin seuravalmennustoiminnan osa-alueeseen. Valmentajien työnkuvat vaihtelevat sekä edellämainittujen asioiden, että paikallisten olosuhteiden tarjoamien resurssien kautta. (Skogman & Rahnasto 2003, 52-58.)

Käytännön valmennustyö on Suomen rajojen ulkopuolella periaatteiltaan samanlaista. Kentällä tapahtuva valmennustoiminta poikkeaa vain valmentajien henkilökohtaisten toimintatapojen suhteen. Jokainen tennisseura ja tennisyhteisö toimii omalla tavallaan. Yhteisöjen toimintatapoihin vaikuttavat merkittävästi yhteisön toimipaikan sijainti sekä paikalliskulttuurin toimintavat. Tenniksestä saa toimeentuloa ulkomailla muutkin kuin valmennustyötä tekevät. Tämä johtuu tenniksen ”suurissa” maissa järjestettävistä turnauksista ja kehittyneistä kansallisista sarjajärjestelmistä. Turnauksia järjestetään useassa maassa paljon ja niihin liittyy perinteistä kulttuuria sekä erittäin tuottavaa liiketoimintaa. Tästä johtuen tarvitaan turnaus- ja sarjajärjestelmien parissa toimivia päätoimisia työntekijöitä. (Lönegren 2010.)

Tennisvalmentajakoulutusta järjestävät itse tennisseurat keskuudessaan, kansalliset tennisliitot, kansainväliset tennisliitot sekä alalla toimivat tennisyrietykset. Valmentajien työpaikkojen ollessa yksityisellä sekä kolmannella sektorilla. Yhteisiä suosituksia tennisvalmentajan koulutus pohjasta ei ole. Yleisesti valmentajat koulutautuvat oman maansa kansallisen liiton koulutusjärjestelmässä ja kasvattavat osaamistaan erilaisissa seminaareissa ja jatkokoulutuksissa. Useasti sivutoimisesti tennistä valmentavat ovat opiskelijoita tai oman työnsä ohella valmentavia. Heillä valmennustoiminnan intressinä on joko tulonhankinta, tai jonkun läheisen henkilön valmentaminen. Yleisesti alhaisemman taitotason omaavat harrastajat eivät kyseenalaista valmentajansa koulutusta. Valmentajille riittää, kun pitää omat asiakkaansa (pelaajansa) tyytyväisenä ja saavuttaa heidän harrastukselleen asettamat tavoitteet. Tennisvalmentajilla on tavallisesti takanaan liikunta-alan ulkopuolisia opintoja tai tutkintoja. Urheilullista tulosta saavuttaneet tennisvalmentajat ovat usein erittäin paljon lajille aikaansa antavia, lahjakkuuden tuntevia osaajia, joilla lajin ulkopuolista koulutusta on keskimääräistä vähemmän. Päätyönään tennisvalmennusta tekevät ovat iältään yli 20-vuotiaita. Pääsääntöisesti tennisvalmennustyötä tekevät työntekijät ovat yleensä miehiä. (Fraayenhoven 2010.)

Päätoimiseksi tennisvalmentajaksi tullaan lähes poikkeuksetta valmentajan oman vahvan pelitaustan kautta. Usein valmentajat ovat itse saaneet valmennusta ja ovat hyvin perillä lajin lainalaisuuksista sekä valmentamiseen tarvittavista ominaisuuksista. Valmentajat ovat jonkun seuran ”valmennusputken” läpikäyneitä ja useasti aloittavat valmennustyönsä samassa seurassa jossa ovat kasvaneet. Poikkeuksena ovat kansainvälisen tason omalla peliurallaan saavuttaneet valmentajat, jotka saavat uransa jälkeen valmennustarjouksia ulkomailta sekä kotimaan seuroilta. Urheilullista menestystä saavuttaneet valmentajat saattavat tulla seuran tai

koulutusjärjestelmän ulkopuolelta. Tällöin valmennuksen kohteena on lähes poikkeuksetta oma lapsi tai sukulainen. (Lönegren 2010; Palmunen & Frantsi 2000, 33-68.)

Kilpavalmennus rahoitetaan usein seurojen muusta valmennustoiminnasta kerätyillä maksuilla. Urheilulliseen menestykseen tähtäävien pelaajien harjoitusmäärät ovat suuria ja usein pelaajilla ei ole mahdollisuutta maksaa harjoitustunneista koituneita kustannuksia. (Mäkelä 2010.)

Erilaisuus on valttia myös tenniksessä menestymisessä. Täysin samanlaisista olosuhteista tulleita tai täysin samanlaisia teknisiä ominaisuuksia omaavia huippupelaajia ei ole. Jokainen on matkannut oman tiensä omalla tavallaan, omien henkilökohtaisten ominaisuuksien ja rajoitteiden kanssa. Samalla tavalla jokainen tennistä harrastava ja siitä valmennusmaksun muodossa maksava on oma yksilönsä, jolla on omat henkilökohtaiset syynsä olla mukana tennisyhteisön järjestämässä toiminnassa. Valmentajat ovat toiminnassaan omia yksilöitään ja useasti myös toimivat tenniskentällä valmennustyössään yksin. Olosuhteet ja eri seurojen resurssit antavat mahdollisuuksia joko työnkuvan keskittämiseen, tai monimuotoisuuteen. Seuran toimintatavat riippuvat käytössä olevista toimitiloista sekä organisaatiossa toimivista ihmisistä. (Fraayenhoven 2010; Nieminen 2009, 134-135.)

Kokonaisvaltaista valmentamista HVS-Tenniksessä järjestetään kilpavalmennuksessa. Kilpavalmennuksen valmentajat suunnittelevat ja toteuttavat jokaisen valmennettavan kanssa henkilökohtaisen valmennusohjelman, jossa otetaan huomioon pelaajan henkilökohtaiset valmiudet. Kilpavalmennuksen pelaajille sekä heidän vanhemmille järjestetään säännöllisin väliajoin yhteisiä tapaamisia, joissa käydään läpi pelaajien kehitystä sekä annetaan vanhemmille tietopaketti jostakin itse valmennustoiminnan ulkopuolisesta asiasta tämän ulkopuolisen asian asiantuntijan johdolla. Nämä liittyvät usein kehonhallintaan ja ruokavalioon. (Siivonen 2010.)

HVS-Tenniksen lasten valmennusryhmissä pyritään antamaan lapsille liikunnallinen elämys tenniksen parissa lapsille suunnatuilla välineillä. Tuntien tavoitteena on leikinomaisen toiminnan ohella lyödä mahdollisimman monta onnistunutta tennislyöntiä ja näin välittää onnistumisen tunteita. Aikuisharrastajille opetetaan tenniksen teknisiin ominaisuuksiin liittyviä taitoja ja saamaan sivutuotteena liikuntasuoritus. (Kinnunen 2010.)

HVS-Tenniksen valmentajat ovat kouluttaneet itsensä vähintään seuravalmentajiksi Suomen tennisliiton alaisissa koulutuksissa. Koulutusta järjestetään myös sisäisesti, lähinnä uusille tuntiöntyöntekijöille, jotka toimivat minitenniksessä. Kaikilla HVS-Tenniksen valmentajilla on aktiivinen pelitausta ja erittäin hyvät lajitaidot. (Mäkelä 2010.)

Suomessa menestyneet pelaajat ovat aikaisempina vuosina tulleet eri paikkakunnilta ja täysin erilaisista tennisyhteisöistä. Noin 15 vuoden aikana on yleistyneet kansainväliset tennisakatemit, joihin lahjakkaimmat pelaajat kerääntyvät harjoittelemaan yhdessä. Näissä harjoittelevat pelaajat ovat menestyneet hyvin kansainvälisillä kentillä. Tämä trendi on rantautunut myös Suomeen, eritoten kasvukeskuksiin. Parhaimmat juniorit siirtyvät lukio-ikäisinä isojen seurojen akatemioiden parantaakseen valmentautumisolosuhteitaan. (Kainulainen 2010.)

5 Työn mielekkyys

Tennisvalmentaja kokee työnsä mielekkääksi toimiessaan haluamansa kohderyhmän kanssa. Miellekkyyttä tuo valmennettavien aito arvostus valmentajan asiantuntemukseen, ajankäyttöön oman pelin kehittämiseen sekä tyytyväisyys toiminnan sosiaaliseen luonteeseen. Valmentajan työn mielekkyys on riippuvainen siitä saaduista korvauksista, tehdystä työstä pitää saada korvaus joka tyydyttää. Tennisvalmentaja kokee tehneensä hyvää työtä kun saa siitä positiivista palautetta, urheilullista menestystä ja kun pelaajat kokevat kehittyvänsä ja viihtyvänsä yhteisössä. Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö tarjoaa työn tekemisen mahdollisuuksia työn tekijälle. (Mäkelä 2010; Suomen liikunta ja Urheilu 2009).

Osaava työntekijä haluaa työhönsä itsenäisyyttä, vastuuta ja valtaa, työssä pitää olla mahdollisuus toteuttaa itseään ja kehittyä ammatissaan. Työn on oltava mielekästä, tavoitteenmukaista, työntekijää oikealla lailla sitouttavaa. Tekijät haluavat myös tietää, mitä muut tekevät ja miksi sekä haluavat välitöntä palautetta. (Ojala & Ojala 1990, 59.)

Työn tekemistä täytyy hallita. Hallinta on mahdollisuutta vaikuttaa oman työn toteuttamiseen. Työn täytyy kannustaa ja olla mielekästä. Työn tarjoama vapaus on näihin sidoksissa. Miellekkyyttä lisäävät myös oma vaikutusvalta aikatauluihin, menettelytapoihin, oman osaamisen käyttömahdollisuuksiin, vastuullisuus sekä työn tekemisestä saatu palaute. (Manka 2008,188-196.)

Mankan (2008,188.) mukaan seuraavien ominaisuuksien määrä ja laatu johtavat työn kannustavuuteen ja mielekkyyteen.

1. Työn vaatimien taitojen moninaisuus
2. Työtehtävien sisällön mielekkyys
3. Työn merkityksellisyys
4. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan
5. Palaute työn tuloksesta
6. Jatkuvan kehittymisen mahdollisuus työn osana
7. Luovuuden mahdollisuudet

Työn vaatimukset ja niihin liittyvä hallinta liittyvät työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Työn tekeminen on turhauttavaa ja passiivista jos työn vaatimukset ja hallinta eivät haasta riittävästi työntekijällä olemassa olevia tietoja ja taitoja. Turhauttava tai liian helppo työ on työmotivaation kannalta huono vaihtoehto, vaikka se ei kuormita fyysisistä terveyttä. Kun työ tarjoaa haasteita ja mahdollisuuksia uudistumiseen ja tilaisuuksia oppimiseen, työntekijä voi työssään hyvin. Työn tuloksellisuus riippuu koko työnkuvan yhteisvaikutuksesta. Keskeisessä roolissa on oma hallintakyky, taito hallita ja luoda mielekkyyttä. Tasaisesti helppo työ turruttaa, mutta toisaalta hektinen sekä jatkuvaa aktiivisuutta vaativa vie voimat nopeasti. Jokaisen tulisi löytää ja jokaiselle tulisi antaa mahdollisuus löytää oikea aktiivisuustaso. Oikea työn hallinta vaikuttaa terveyteen ja hyvinvointiin usealla eri tavalla. Onnistuessaan työ saa aikaan positiivista stressiä ja luo hyvinvoinnille ja jaksamiselle edellytykset. Työntekijöiden sitoutuminen työhön kasvaa ja sairaspöissaolot vähenevät. Monet työtehtävät ovat erittäin yksipuolisia ja vähäsisältöisiä tai työntekijä osaa tietyn alan asiat hyvin ja välittää työssään jatkuvasti uusille ihmisille täsmälleen samoja asioita. Työmotivaation lisääminen tai ylläpitäminen tällaisia tehtäviä tekeväille on haastavaa ja miltei mahdotonta. Hänelle tulisi voida tarjota kokonaan uudentyyppeisiä työtehtäviä. (Ilmarinen, Gould, Järvisalo & Järvisalo 2006, 22-27; Manka 2008,188-196.)

Työn miellekkyys ja hyvinvointi näkyvät tenniksen valmennustyössä hyvinkin arkisissa asioissa. Toiminnan miellekkyuden voi nähdä valmentajan olemuksesta ja vireystilasta hänen saapuessaan työpaikalle. Hyvinvointia ja miellekkyyttä lisäävät valmentajien kesken käydyt keskustelut. Näissä keskusteluissa jaetaan valmennustunneilla tapahtuneita asioita, keskustellaan pelaajien ja koko toiminnan kehityksestä sekä valmistellaan tulevia tapahtumia. Valmentajat pääsevät työssään hyvinkin läheiseen kontaktiin valmennettaviensa kanssa. Valmennustilanteessa tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen ja erityisesti siinä viihtyminen vaikuttavat miellekkyteen. Valmentajat antavat ja jakavat mielellään omaa asiantuntemustaan. Asiantuntemuksen kyseenalaistaminen tai valmennettavien olemuksesta huokuva valmentajan arvostuksen puute johtavat siihen, että valmentajat eivät halua olla tekemisissä kyseisen kohderyhmän kanssa. Tennisvalmentamisessa työn miellekkyys ja hyvinvointi kasvavat ja valmentajalla on hyvä olla kun valmentaja saa tehdä haluamaansa valmennustyötä ja saa siitä itselleen riittävän palkkion, usein palkkioita pidetään liian pieninä työn vaatimuksiin nähden. Valmentajat pitävät tennisvalmentajan työtä vaativana. Kentällä tapahtuvaa valmennustyötä tehdään pääsääntöisesti n.25 tuntia viikossa, nämä pääsääntöisesti arki-iltoina. (Manka 2008.)

Kilpa valmistuksessa toimivat uhraavat työlleen useita viikonloppuja kilpailujen ja leirien muodossa. Muita valmentajia koskevista arkaluonteisista asioista ei usein keskustella kasvotusten ja niihin ei tartuta yhteisissä palaverissa. Usein yhteisissä palaverissa kaikki eivät avaudu kertomaan itselleen tärkeitä asioita vaan niitä pidetään sisällä. Annetaan ymmärtää, että kaikki on hyvin vaikka omaa työtä haluttaisiin kehittää johonkin toiseen suuntaan. Nämä johtuvat useasti siitä, että valmistustyötä haluttaisiin tehdä joidenkin muiden kuin omien valmistusryhmien kanssa. Nämä johtavat työn tekemisen mielekkyyden vähenemiseen. Valmentajat haluaisivat tehdä valmistustyötään klo 9-17 välillä, tämä on kuitenkin mahdotonta, sillä tänä ajankohtana aikuiset ovat töissä ja lapset kouluissa. (Kainulainen 2010.)

6 Yhteisöllisyyden tarpeet ja hyvinvointi työssä

Jokainen ihminen on sosiaalinen, psyykinen ja fyysinen kokonaisuus. Fyysinen ulottuvuus koostuu terveydestä, toimintakyvystä, liikunnasta, ravinnosta, nautintoaineista, unesta ja levosta. Fyysisesti terve henkilö on hyvinvoiva ja toimintakykyinen, liikkuu riittävästi, syö terveellisesti, käyttää nautintoaineita kohtuullisesti ja lepää riittävästi. Psykkiseen kokonaisuuteen yhdistyvät työhön liittyvien omien tavoitteiden, odotusten sekä työn mahdollistamien asioiden välinen tasapaino, motivaatio, merkitys ja mielekkyys, muiden antama palaute, kiitos, kannustus ja mahdollisuudet kehittymiseen. Psykkisesti hyvinvoiva motivoituu työhönsä, kokee sen arvokkaaksi ja kehitty osaamisessaan. (Juuti 2006.)

Sosiaalisesti hyvinvoivassa ympäristössä ihminen antaa sekä saa tukea muilta. Kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tekijällä on tunne, että hän osaa työnsä riittävän hyvin. Yhteisön hyvinvoinnin kehittäminen edellyttää jokaisen sen jäsenen kehittymistä. Mielekäs työ on tärkeä osa elämisen mielekkyyttä. Jokaisesta voidaan kehittää parempi ja tehokkaampi työntekijä, kunhan yksilölliset tarpeet tiedostetaan ja otetaan huomioon. Yhteisten merkitysten löytäminen mahdollistaa päämäärien saavuttamisen. Tähän tarvitaan työntekijöiden aktiivista osallistumista ja halua. Hyvää yhteistyötä tai yhteisöllisyyttä ei voida saavuttaa, ellei toiminnan perustaa rakenneta yhdessä ja perusteta yhdessä käytyihin keskusteluihin. Hyviä tuloksia saavuttava työyhteisö on keskusteleva ja hyvinvoiva. Varhainen puuttuminen työyhteisön epäkohtiin ja ongelmiin mahdollistaa tulevien ongelmien ehkäisyn ja vaikuttaa positiivisesti työpaikan ilmapäiriin. (Juuti 2006, 77-91.)

Yhteenvedon voidaan todeta hyvinvoivan työympäristön ominaisuuksista seuraavaa (Työterveyslaitos 2010.):

- Hyvät työolot
- Menetelmät ja välineet
- Vaikuttamis ja kouluttautumismahdollisuudet
- Tekemisen mielekkyys
- Työsuhteen pysyvyys
- Työkyvystä ja terveydestä huolehtiminen
- Tehtävien oikea mitotus
- Riittävä ja tarkoituksenmukainen osaaminen tehtävään
- Kannustava ja johdonmukainen johtaminen
- Hyvä esimiestyö

- Esimiehen tuki ja palaute
- Ponnistelujen ja palkitsemisen tasapaino
- Avoin ja kannustava ilmapiiri
- Avoin sisäinen viestintä
- Keskinäinen luottamus
- Tasa-arvoinen keskustelu

Vastaavasti Juutin (2006 ,77-91.) mukaan työympäristön hyvinvointia estävät seuraavat tekijät:

- Työn kuormittavuus
- Heikot työolot
- Vähäiset vaikuttamismahdollisuudet työhön ja työtahtiin
- Epäselvät odotukset
- Epävarmuus tavoitteista
- Kohtuuttomat vaatimukset
- Jatkuva kiire
- Epätasaisesti jakautuvat työt
- Yksipuoliset joustavuuden vaatimukset
- Erilaiset johtamistavat
- Jatkuvat muutokset
- Vähäinen palaute
- Arvostuksen puute
- Koettu epäoikeudenmukaisuus
- Huonoksi koetut ihmissuhteet työpaikalla
- Kiusaaminen, häirintä ja syrjintä.

Tuottava työntekijä on motivoitunut, oman työruutunsa hyvin täyttävä, hyvinvoiva yksilö. Järjestöissä, joissa suurin ja tärkein tekijä tuloksen kannalta on työntekijöiden henkilökohtainen työpanos, ovat toimiva työympäristö ja sujuva sosiaalinen yhteisö elinehtoja, jotka kerryttävät hyvinvointia ja vaikuttavat ratkaisevasti onnistumiseen. (Heikkala 2009, 9.)

Organisaation hyvinvointi ja tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Inhimillinen ja sosiaalinen pääoma ennustavat kasvua paremmin kuin konkreettiset materiaaliset resurssit.

Toimintaympäristön menestymiseen vaikuttavat ilmapiiri, työtavat, luottamus ja kyky toimia yhdessä. Kehittyminen vaatii jatkuvaa oppimista, joka tosin voi monesti olla asiantuntijatehtävissä hankalaa tehtävien pyöriessä samojen asioiden ympärillä. Koko yhteisön tulisi sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. (Vail 2007.)

Visio kannustaa ihmisiä, antaa suuntaa, keskittää toimintaa tiettyyn suuntaan ja koordinoi toimintaa. Vision on oltava toteuttamiskelpoinen, helposti ymmärrettävä ja seurattava. Oikein tehtynä kaikki ymmärtävät ja tavoittelevat samoja asioita. Vision tehtävä on yhdistää yhteisö pyrkimään kohti yhteistä maalia. Strategia ei saa olla pelkästään yhteisön johdon asettama, vaan koko yhteisön tavoitteita tukeva. Yhteisön arvot muokkautuvat yhteisön perustamisen tarpeista ja tarkoituksesta käsin. Yhteisön tehokkuuteen vaikuttavat sen ryhmien keskinäiset suhteet. Työ ei voi olla elämän ainoa sisältö. Ihminen tarvitsee sosiaalisia suhteita selviytyäkseen eteentulevista ongelmista. Työyhteisö on kuitenkin yksi tärkeimmistä sosiaalisen kanssakäymisen paikoista. Hyvässä työyhteisössä on usein eri-ikäisiä, eri elämänhistoria omaavia ja eri elämäntilanteessa olevia ihmisiä. Heistä jokainen tasapainoilee työnsä ja muun elämänsä välillä. (Manka 2008, 75-85.)

Toimintaympäristön muuttuessa uuden oppimista, osaamisen kehittymistä ja jaksamista pitää vaalia. Uteliaisuus ja avoin asenne antaa jokaiselle mahdollisuuden nauttia ja saada onnistumisen kokemuksia. Elinikäinen oppiminen vaikuttaa onnistuessaan positiivisesti työhön sekä muuhun elämään. Elinikäiseen oppimiseen kuuluu vahvana osana toimivat yhteisöt ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Ne tukevat persoonallisuuden kehitystä. Oppimisen edesauttamiseksi tarvitaan myös itsestä lähtevää motivaatiota, asennetta sekä itseluottamusta. (Casper, Gray & Stellino 2007.)

Toimivan ja tuloksellisen työyhteisön jäsenten tulee välittää ja kantaa vastuuta kanssatyöntekijöiden viihtyvyydestä ja päivittäisestä hyvinvoinnista. Aito ja välittävä kanssakäyminen pitää sisällään niinkin yksinkertaisia toimintatapoja kuten tervehtiminen, kiinnostus muiden tekemisiin, tieto muiden elämästä sekä heidän kyvyistä ja taidoista toteuttaa arkipäiväisiä asioita. Auttaminen, huolen jakaminen ja aito kiinnostus kanssaihmisistä. Näyttelijä jää aina varmasti kiinni. Parhaimmillaan tennisvalmentaja onnistuu yhteisöllisyyden luomisessa ja sen jakamisessa myös luomaan itsellen viihtyisän työympäristön. Tähän liittyy olennaisesti valmennettavien pelaajien henkilökohtainen suhde valmentajaan. Valmennustapahtumassa jaetaan kokemuksia ja tunteja toisten elämästä. Valmentaminen ei ole tällöin vain taitojen kehittämistä vaan myös sosiaalista kanssakäymistä ja yhteisön hyvinvointia kehittävää toimintaa. (Furman & Ahola 2002, 53-61.)

Työelämän muuttuminen haastaa työntekijöiden ja toimivan johdon hyvinvoinnin ja jaksamisen. Organisaatiomuutokset, rakennemuutokset, työnkuvien muutokset, tulosvastuu, epävarmuus ja kiire saattavat vaikuttaa siihen, että työpaikoilla ei voida hyvin. Tällöin työn tekemisen mielekkyys laskee ja tekemisen kulttuuri ahdistaa. Yhteisöt työskentelevät tulospaineessa ja tasapainoilevat menestymisen ja taloudellisen kannattavuuden välillä. Tekijöiden täytyy perustella tekemisiään ja tekemisiin yritetään vaikuttaa ulkopuolelta muista sidosryhmistä. Työn tekijöiltä vaaditaan koko ajan entistä enemmän tuloksia ja sitoutumista. Työntekijät joutuvat tekemään työtä oman mukavuusalueen ulkopuolella. Suuret muutokset työympäristössä vaikuttavat yhteisön hyvinvointiin. Talousvaikeuksissa olevan tennisseuran valmentajien on siirryttävä pois omalta mukavuusalueeltaan ja tehtävä myös itselleen epämiellyttäviä valmennustunteja toimeentulonsa saadakseen. (Heikkala 2009.)

Ihmiset ovat organisaatioiden ja yhteisöjen tärkeimpiä tuloksen tekijöitä ja toimiva työyhteisö on edellytys tavoitteiden saavuttamiselle. Työssä jaksamiseen ja tuottavuuteen tähtäävää toimintaa edistetään panostamalla työssä viihtymiseen ja yleiseen vireystilaan. Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö on yritysten yksi suurimmista vetovoimista. Materialistisen palkitsemisen sijaan ratkaisevana tekijänä työpaikkaa valitessa voi hyvinkin olla työpaikan ilmapiiri ja sen hyvinvointi. Tennisseuran maine ja siitä kerrotut tarinat luovat siitä ulkopuolisten näkemyksen tennisyhteisön toiminnasta. Toimiva ja menestyksenkäs yhteistyö näkyy ja sen aistii toimivan työyhteisön toiminnassa. (Kandolin & Vartia 2010.)

Järjestö- ja seuratoiminnassa esiintyy voimakkaita tunteita ja henkilökohtaisia asioita. Nämä ohjaavat toimintaa ja luovat merkityksiä. Toiminnalle on ominaista aatteellisuus, lajikohtaiset intohimot ja oma harrastuneisuus. Yhteisöjen jäsenten kirjo on yleensä valtaisa. Lajien tai järjestöjen jäsenet koostuvat monen eri alan osaajista ja ammattilaisista. Yhteisöjen jäseniltä ei aina edellytetä tiettyä koulutustaustaa tai erityistä pätevyyttä. (Hyypä & Liikanen 2005.)

Seurat ja järjestöt ovat hyvin vaativia toimintaympäristöjä. Tunteikkaus ja motivoituneisuus johtavat joskus uupumukseen varsinkin silloin, jos työntekijä käyttää suuren osan ajastaan työyhteisön asioiden hoitoon. Koska ei ole yhtä omistajatahoa ja näin ollen päätäntävalta ei henkilöidy, osa johtamisen sekä palkitsemisen menetelmistä voivat osoittautua käyttökelvottomiksi. (Heikkala 2009.)

7 Työyhteisön muutosten vaikutuksia

Työyhteisöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin ylläpidossa ja edistämisessä. Yhteisö määrittelee tehtävät, resurssit, tavoitteet, välineet, sosiaaliset vuorovaikutusmahdollisuudet ja työn tekemisen tahdin. Kaikki nämä joko kehittävät tai estävät hyvinvointia. Työilmapiirin edistämiseksi kannattaa panostaa työilmapiirin parantamiseen, tekijöiden arvostukseen, esimiestyön tärkeyteen, ajankäytön hallintaan sekä tiedon, osaamisen, menetelmien sekä apuvälineiden jakamiseen. Parhaiden työyhteisöjen yhteinen piirre on toimiva yhteisöviestintä. Sosiaalinen kanssakäyminen ja kyky luoda uutta tietoa vievät näitä yhteisöjä vahvasti eteenpäin. (Forma, Kaartinen & Saarinen 2010.)

Salojärven (2006, 58) mukaan organisaatioiden ja yksilöiden on yhteisvastuullisesti pidettävä huolta osaamisesta ja työhyvinvoinnista sekä luovuudesta ja innovatiivisuudesta. Ne ovat keskeisiä keinoja taata kyky kilpailla ja selviytyä. Osaaminen on edellytys työn hallinnan tunteen saavuttamiseksi. Tunne työn hallitsemisesta on työhyvinvoinnin perusta. Tässä yhteydessä voidaan puhua positiivisesta kierteestä, jossa osat vahvistavat toisiaan. Jotta onnistumisen kierre yhteisössä saadaan aikaan, tarvitaan sekä organisaation, esimiesten ja yksilöiden tietoista ja innostunutta halua osaamisen, yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. (Salojärvi 2006,49-60.)

Liikuntaseurojen muutoksen kohteina ovat myös sen vapaaehtoiset työntekijät. Pitkäjänteinen sitoutuminen hallintoon ja muuhun toimintaan on heikentynyt. Projektimaisuus, lyhytjänteisyys ja pätkittäisyys on yleistä nykypäivänä. Vapaaehtoiset haluavat kohdistaa tekemisensä rajattuun kohderyhmään, tavoitteesen tai tietyllä aikavälillä tapahtuvaan tapahtumaan. Vapaaehtoiset vaativat selvää vastinetta käyttämälleen ajalle ja panokselle. Selvää näyttöä siitä, mitä heidän panoksensa saa aikaan. Jos tuloksena on yhteisöllisyyden kasvu ei niinkään taloudellinen menestys, ollaan tyytyväisiä. Tennisseuroissa on erillisten tapahtumien aikana paljon innokkaita vapaaehtoistyöntekijöitä, jotka kokevat tapahtumien luoman ympäristön houkuttelevaksi ja samalla pääsevät seuraamaan kilpailuotteluita ja saavat yhteisöllisiä elämyksiä. Itse valmennustoiminnassa vapaaehtoistyöntekijöitä ei juuri ole. Valmennustyö koetaan työksi josta halutaan rahallinen korvaus. Rahallinen korvauskaan ei aina riitä työn tekemisen motiiviksi, siitä halutaan myös yhteisöllisyyden tunteita. Jos

yhteisöllisyyden ja yhteistyön tunteita ei koeta, ei myöskään haluta pitää valmennustunteja. (Suomen Liikunta ja Urheilu 2009.)

Irtisanominen tai irtisanoutuminen, työnkuvien muutokset, toimenkuvien muokkaukset, henkilökunnan vähentämiset, opinnot, sairastumiset ja muut lain suomat mahdolliset vapaat aiheuttavat aina muutoksia myös henkilöstöön. Oman uran tavoitteet, henkilökohtaisen elämän muutokset ja halu siirtyä toisiin tehtäviin ovat merkitseviä tekijöitä henkilöstömuutoksissa. Irtisanomiset heikentävät työhyvinvointia, koska niihin liittyy aina tunteita. Jokainen kokee asiat omalla tavallaan muodostaen niistä omat mielipiteensä. Irtisanomisista tulisi voida kertoa suoraan ja näin tarjota mahdollisuus suunnata katse tulevaisuuteen. (Heikkala, 2009.)

Työyhteisön ja organisaation uudistamisessa epäonnistutaan usein. Isojen muutoshankkeiden tavoitteena on parempi tulevaisuus. Usein niiden toteuttamisajankohtaan liittyy kriisistä selviytyminen ja ajatus paremmasta huomisesta. Yhteisöjen on sopeuduttava muutokseen, joka voi aiheuttaa myös kasvukipuja ja virheitä. Muutokseen tarvitaan aina kaikkien aito osallistuminen ja usko yhteiseen asiaan. Näin ei todellisuudessa kuitenkaan ole, sillä ihmisten aikataulut ja henkilökohtaiset tarpeet eivät ole samanlaisia. Hankalammassa asemassa ollaan, jos muutosta yritetään tehdä, mutta sen tarkoitusperiä ja todellista merkitystä ei osata kuvata, tai sitä ei ole olemassa. Muutokset vievät aikaa ja tekijöille pitää antaa välitavoitteita, jotta kaikki kokevat menevänsä tavoitteen mukaiseen suuntaan. Muutoksen onnistumista ei saa pitää heti itsestäänselvytenä. Liian nopea hyvinolontunne johtaa usein uuteen alamäkeen. Muutos on muutos, jos se jää pysyväksi tavaksi toimia. Usein ihmisillä on kiire näyttää tuloksia ja he yrittävät oikaista prosessissa. Oikotieltä on nopeampi matka taaksepäin. Pitkään mukanaolleita työntekijöitä on usein hankala saada muutokseen mukaan, sillä muutosvastaisuuden lisäksi syynä on usein huono johtaminen. Toisaalta pakolla on vaikea saada pysyviä muutoksia. Näkyvät kriisit voivat olla eduksi, koska ne luovat konkreettisen kuvan muutoksen tarpeellisuudesta. Toimintakulttuurin muutos tapahtuu aina viimeisenä. (Kotter 1995, 3-27.)

Kotterin (1995, 61.) mukaan onnistuvien muutosten aikaansaamisen prosessiin kuuluu seuraavaa.

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen toimintakulttuuriin

Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämiseen tarvitaan markkinoiden ja kilpailutilanteen tutkimista sekä kriisien ja muiden merkittävien mahdollisuuksien määrittäminen. Ohjaavan tiimin perustamiseen tarvitaan tarpeeksi vahva ryhmä, joka kykenee ohjaamaan muutosta ja saa ryhmän toimimaan joukkueena ja tähtäämään yhteiseen tavoitteeseen. Visio laaditaan muutoshankkeen ohjenuoraksi. Strategia laaditaan vision toteuttamiseksi. Muutosvisiosta viestitään käyttämällä kaikkia mahdollisia keinoja vision ja strategian mahdollistamiseksi. Ohjaava tiimi näyttää esimerkkiä, joita muiden odotetaan seuraavan. Henkilöstöä autetaan irtautumaan esteistä, muuttamaan visiota heikentäviä järjestelmiä ja rakenteita sekä kannustetaan uusien ideoiden toteuttamiseen ja hallittujen riskien ottoon. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamiseksi suunnitellaan näkyviä suorituskykyä parantavia tehtäviä ja palkitaan näkyvästi voittoa mahdollistavia tekijöitä. Vakiinnutetaan parannuksia ja toteutetaan muutoksia yhteensopimattomien rakenteiden muuttamiseksi. Rekrytoidaan, ylennetään ja kehitetään muutosvisioon pystyviä tekijöitä sekä pidetään toiminnot sopivan haasteellisina uusien projektien avulla. Parempien suoritusten tai uusien toimintamallien vakiintuminen aikaansaadaan asiakas- ja tuottavuuskeskeisillä toimintamalleilla, paremmalla johtajuudella ja tehokkaammalla asioiden johtamisella, uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välisten yhteyksien esiintuomisella, johtajuuden kehittämällä ja seuraajien löytymisen varmistamisella. Muutoksia seuratoiminassa pyritään tekemään siinä toimivien työntekijöiden ajatusten ja tarpeiden mukaan. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista, sillä usein valmentajien kehitysajatuksista puuttuu niiden toteuttamiseen tarvittavat taloudelliset resurssit. Kehityksen taloudelliset seuraamukset tulisi selvittää aina ennen toimenpiteiden aloittamista kestävän kehityksen aikaansaamiseksi. (Kotter 1995.)

Nyky-yhteiskunnassa irtisanomiset hyväksytään jo taloudellisen edun saavuttamisen ja hengissä pysymisen keinoina. Irtisanotuille toimenpide saattaa ollaa turmiollinen talouden romahtamisen sekä henkisen stressin vuoksi. Muutosprosessissa ongelmaksi nousee usein se, että jokaisen pitäisi voida sanoa mielipiteensä. Mielipiteet ovat tärkeitä, jotta tekijät kokevat olevansa osa muutosta. Tekijät tietävät kuitenkin harvoin vaikeiden irtisanomispäätösten taustalla olevien syiden kokonaisuutta. Urheilijat ja valmentajat kokevat olevansa usein ulkopuolisia seuran varainhankinnassa. Varainhankinta on usein tärkeä seurojen tulonlähde. Sen epäonnistuessa seurauksena saattaa olla työntekijöistä aiheutuneiden palkkauskulujen vähentäminen eri keinoin. (Skoglund 2004, 99-101.)

Yhteisöjen muutoksessa on kyse myös kulttuuristen arvojen muutoksesta. Sen merkkinä voidaan pitää yhteinäiskulttuurin purkautumista. Perinteinen ja paikallinen yhteisöllisyys korvautuu sosiaaliseen ja kulttuuriseen vaihdantaan perustuvana moniarvoisena yhteisöllisyytenä. Kansa muuttuu yhä monikulttuurisemmaksi. Tulevaisuudessa yksilöllisyyden, itsensä toteuttamisen mahdollisuus, sekä harrastusten ja terveyden arvostus kasvavat. Valintojen vapaus ilman perinteisiin liittyviä rasitteita korostuvat tulevaisuuden nuorilla. Vaihtoehtoja on paljon, moni saattaa hukata oman itsensä hetkellisesti etsiessään omaa tietään. Kasvukeskuksissa lyhyiden välimatkojen päässä tai jopa samoissa toimipaikoissa järjestetään eri tahojen toimesta valmennuspalveluita. Näin valmennettavilla on mahdollisuus verrata toimintaa järjestäviä tahoja ja niissä toimivia valmentajia. Tämä saattaa johtaa vaihtamisen kierteeseen. Jos ei olla täysin tyytyväisiä saatuun palveluun niin läheltä löytyy muita vaihtoehtoja. Näin toimiessa etsitään itselle sopivia vaihtoehtoja ja usein se löytyykin. Ongelmana on, että vaihtuvuudesta tulee jatkuvaa, omaa paikkaa ei löydetä ja energiaa kuluu enemmän etsimiseen kuin itse tekemiseen. Eri elämäntyylejä ja tapoja kokeillaan. Aikuistumisen ja aikuisen malleja on monenlaisia. Viestintäympäristö ja tietotulva vaikuttavat tulevien sukupolvien sosiaaliseen kanssakäymiseen. Opiskelun muodot ja sisällöt muuttuvat elektronisten ympäristön yleistyessä. Vapaa-aikana panostetaan kulttuuriin, palveluihin, elämyksiin, liikkumiseen, matkailuun sekä terveyteen. Elinikä kasvaa ja vanhemmalla ikäluokalla on käytössään enemmän varoja kuin edeltävillä sukupolvilla. Eläkkeellä olevista, hyvin toimeentulevista saattaa tulla vapaaehtoistyön uusia kivijalkoja. Elämyksillä näyttää olevan yhä enemmän kysyntää. (Pekkala & Heikkala 2007.)

Uudentyyppisillä toiminnoilla on mahdollisuus kasvaa ja kukoistaa sekä luoda uudenlaisia yhteisöjä, menestyviä sellaisia myös liikunta-alalle. Yhteisöjen toimialat hämärtyvät ja toimintoja yhdistellään. Kumppanuus ja monimuotoisuusajattelu kasvaa, yhteistyö ylittää lajisidonnaisuuden sekä muita etsii rajoja. Tennisseurojen pitäisi huomioida monimuotoisuuden kehittyminen ja etsiä itselleen sopivia kumppaneita. (Pekkala & Heikkala 2007.)

8 Tulevaisuuden työn osaamistarpeet

Tiedotusvälineistä on saatu lukea jo pitkän aikaa nuorten kunnon romahtamisesta, liikunnan harrastamisen ja monipuolisuuden vähenemisestä. Tennisvalmentajatkin tulevat kohtaamaan uusia haasteita tulevaisuudessa. Jo nyt seurat lisäävät pelaajiensa harjoitusmääriä yhä nuorempien kohdalla. Valmentajat ovat huolissaan tekemisen liiallisesta yksipuoleisuudesta, tämä johtaa loukkaantumisten määrän nousuun ja jopa liikunnan harrastamisen lopettamiseen. Tulevaisuuden tennisvalmentajalta vaaditaan entistä enemmän monipuolisia taitoja yleisten liikunnallisten ominaisuuksien kehittämiseen. Talousnäkökulmasta tämä on haastavaa, sillä usein lapset tuodaan harrastamaan ja pelaamaan tennistä ja sen opettamista valmennustunneilta myös odotetaan. Tenniskentän ulkopuolella tapahtuvasta toiminnasta ei olla valmiita maksamaan.

Asioiden ymmärtäminen ja oikeiden ratkaisujen löytäminen vaativat oivallusraportin kaltaisia tulevaisuuden työn tekemisen tarpeita. Tulevaisuuden ennakointi ei ole tulevaisuuden arvailua vaan tulevaisuuden tekemistä. Ennakointi on kykyä muuttua ja vaikuttaa omiin mahdollisuuksiin tulevaisuudessa. Tulevaisuuden menestyminen riippuu siitä kuinka hyvin osaamme käyttää vahvuutemme ja minimoida heikkoutemme vaikutukset. (Oivallus 2009.) Tämä pätee myös tennisvalmennukseen ja tennisseuratoimintaan. Tennisseurojen tulee uskoa omiin mahdollisuuksiin muiden vapaa-ajasta kilpailevien harrastusten kanssa. Tennistä pystyy harrastamaan koko elämän ajan kunhan säilyttää pelin mahdollistavat fyysiset tekijät. Tennisseurat toimivat päivittäin omien valmennusryhmien parissa ja miettivät miten toimia tulevaisuudessa ja pitää harrastajansa tyytyväisenä. Tennisvalmentajien tulee ennakoida tulevaisuuden pelaajien menestyksen mahdollistavat tekijät ja niiden harjoittaminen on tapahduttava jo harrastuksen aikaisessa vaiheessa. Tennisseurojen on kehitettävä omat toimintamallinsa tulevaisuuden tarpeisiin. Tämä tarkoittaa toiminnan tekemisen rinnalla tapahtuvaa tulevan tekemisen suunnittelua ja ennakoimista. Tennisseurojen on ennakoitava tulevaisuuden tarpeita ja pyrittävä vastaamaan niihin. Keskusteluja käydään, mutta vanhoista toimintatavoista harvoin luovutaan.

Tulevaisuuden kehitysaallot ja elämisen monimutkaistuminen vaikuttavat siihen, miten asumme, elämme ja teemme työtä. Elinkeinoelämän keskusliiton laajan asiantuntijaryhmän OIVALLUS-hankkeen raportin (Oivallus 2009) mukaan tulevaisuus on monelta osin epäselvä.

Ihmiset tulevat regoimaan kehityksen vaikutuksiin verkostoitumalla eri osaajien ja toimijoiden kanssa. Tätä kutsutaan oppivaksi verkostoksi. Verkostot ovat väyliä, joiden kautta organisaatiot pääsevät käsiksi sen osaamista lisäävään taitoon ja tietoon. Verkostoja tullaan hyödyntämään tilanteen vaatimilla aikataululla tapauskohtaisesti. Erilaisen osaamisen, toimintojen ja toimialojen välille rakennetaan niitä yhdistäviä siltoja. Tulevaisuudessa työtä tehdään erilaisissa projekteissa, joiden kokoonpano vaihtelee siinä tarvittavan asiantuntemuksen mukaan. Projektien kokoonpanoissa täytyy olla halua ja kykyä uuden kokeilemiseen sekä vahvat perusosaamisen taidot ja tiedot. Tulevaisuuden työtehtävät eivät ole tarkasti määriteltyjä. Tavoiteltava asia tai tila tiedetään, mutta selvät toiminnan etenemisen mallit puuttuvat. Improvisointi ja luovuus ovat tärkeitä ja jokapäiväisiä keinoja päämäärien saavuttamiseksi. (Oivallus 2010.) Tennisvalmentamisessa tämä tarkoittaa yhteistyötä ja verkostoitumista seuran eri osien, eri seurojen, eri lajien ja lajin ulkopuolisten tahojen kanssa. Tennisvalmentajat ovat oman alansa asiantuntijoita mutta menestymiseen tarvitaan heidän lisäksi monen muun alan asiantuntemusta. Usein valmennustoiminnassa mukana olevat pelaajat, lähinnä aikuiset harrastajat hakevat tennisvalmennuksesta nimeenomaan tennisvalmentajan asiantuntemusta. Niin kauan kuin tennisvalmentajan oma lajin taitojen opettamiseen liitetty ammattitaito on riittävä taito ammatin harjoittamiseen, riittää se tennisvalmentamisesta elannon saamiseen. Jos ja kun valmentamiselta haetaan muutakin kuin tennistaitojen lisäämistä, valmentajan osaaminen kyseenalaistetaan ja sen tulee monipuolistua ja vastata uusiin tarpeisiin. Nämä tarpeet täyttääkseen tennisvalmentajan on opetettava uusia asioita työnsä säilyttämiseen tulevaisuudessa tai opittava tarjoamaan muita palveluita verkostoitumalla.

Verkostoituminen siirtyy tulevaisuudessa yhä kauemmaksi ihmisten omasta alasta ja asiantuntemuksesta. Tietoisuutta halutaan lisätä ja eri alojen osaajia haalitaan omien tarkoituserien mukaan. Tiedon jakamisen ja välittämisen kulttuuri tulee muuttumaan ja kasvamaan. Tulevaisuuden menestyminen perustuu erilaisen tiedon, taidon ja tekemisen sovelluksiin. Verkostoilla edistetään ennakkoluulojen poistamista perustietojen ollessa kaikkien saatavilla. Oppiva verkosto perustuu verkostossa olevien ihmisten luottamukseen ja sopimuksiin. Verkostoitumiselle on löydettävä tarkoitus, johon sitä käytetään. Ongelmiin haetaan ratkaisuja ja luomisen tarpeille muuntautumiskelpoisia ja toimiviksi todettuja osia tueksi. Tulevaisuuden verkosto-osaamiseen liittyvät kyvyt hakea, hyödyntää ja jakaa tietoa.

Verkoston avulla voidaan tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja ratkaista haasteita. Onnistumisen kannalta on keskeistä, miten verkoston erityisosajajat toimivat yhdessä. (Oivallus 2009.)

Tennisvalmentamisessa verkostoitumista käytetään valmentamisen eri osa-alueiden asiantuntemuksen hyödyntämiseen. Tennisseurat käyttävät valmennuksen konsultteina toisien lajien fysiikkavalmentajia ja pelaajille järjestetään luentoja eri osa-alueista, joihin tennisvalmentajien aika ei riitä ja ne koetaan tärkeiksi kehittymisen kannalta. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi: ruokavalio, fysioterapia ja henkinen valmennus. Lasten liikkumisessa puhutaan usein monipuolisuuden puutteesta, enää ei kävellä puissa ja heitellä lumipalloja välitunneilla niin kuin ennen, teknologia vie nykynuorisolta aikaa oman kehon liikuttamiselta. Eri lajeihin erikoistuneet urheiluseurat kuten tennisseurat, voisivat laajentaa toimintaansa useamman lajin piiriin, jolloin seuran harrastajat pääsisivät helpommin mukaan myös muihin lajeihin. Tämä vaatii muiden lajien tuntemusta sekä Oivallushankkeen (2010) kuvaamia tulevaisuuden työn tarpeita (taulukko 1.) Tennisseurat järjestävät toimintaa eri yrityksille kurssien ja tapahtumien muodossa. Tulevaisuudessa tarjonnan on oltava monipuolisempaa ja sitä tulee tarjota suurellemmalle kohderyhmälle. Näistä toiminnoista yritykset ovat myös valmiita maksamaan niiden työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi. Urheiluseurat tarvitsevat varoja toimintansa pyörittämiseen, myös tämä luo tarvetta verkostoinnille sekä tulevaisuuden työn tarpeille.

Verkosto-osaamiseen tarvitaan kykyä löytää työn tekemiseen tarvittavan asiantuntemuksen, tiedon ja taidon omaavien ihmisten löytämisen. Tämä vaatii kykyä huomata asioiden ja ilmiöiden yhteyksiä eri verkostoissa. Yhteisöllinen media ja sen viestintäkeinot tarjoavat tulevaisuuden työn verkostoitumiselle työkaluja. Yhteydenpito ja yhteyksien etsiminen helpottuu ja nopeutuu. Sosiaalisen median rooli tulee kasvamaan. Sosiaalisella medially on suuria mahdollisuuksia tiedon keräämiseen ja jakamiseen. Sosiaalisen median mahdollisuuksia käytetään toistaiseksi vähän liiketoiminnan kasvattamisen työkaluna. (Oivallus 2010.)

Sosiaalinen media voi tulevaisuudessa olla tärkeä viestintäkanava ja yhteisöllisyyden kehittämisen työkalu tennisyhteisöissä. Tennisvalmennuksessa olevat pelaajat käyttävät sosiaalista mediaa omien kokemusten jakamiseen, kehumiseen, palautteenantoon ja viestimiseen. Harva tennisseura käyttää sosiaalista mediaa viestintäänsä. Sosiaalinen media on haasteellinen työkalu tennisvalmentajille ja tennisseuralle. Asioita halutaan viestittää ja

sosiaalinen media on erittäin hyvä keino nopeaan ja kohdennettuun viestintään. Ongelmia sosiaalisen median käytössä tennisvalmennuksessa ovat muun muassa seuraavanlaisia: Valmentajat eivät halua käyttää sosiaalisen median viestimistä. Valmentajien aika ei riitä työn tekemiseen sosiaalisessa mediassa, tiedonkulku on nopeaa ja valmentajat eivät kerkeä vastaamaan heille lähetettyihin viesteihin. Sähköpostin yleistyttyä moni valmentaja alkoi viestiä sähköpostitse valmennusta koskevissa asioissa, ongelmaksi tuli kun sähköposteihin vastattiin silloin kun valmentaja oli tenniskentällä eikä lähetettyjä viestejä näin voitu lukea ajoissa. Valmennuksen kohteet vaihtelevat ja useat informaatiot koskevat yksittäisiä pelaajia tai pieniä pelaajaryhmiä. Tenniskentällä tapahtuvaan valmennustoiminnan kehittämiseen sosiaalisen median käyttö on vaikeaa mutta yhteisöllisyyden kehittämisessä se voi olla merkityksellinen. Tapahtumien ja harjoitusten satoa sekä markkinointia voi hyvinkin tehdä kentällä tapahtuvan toiminnan ulkopuolella. Valmentajien ja seurojen on kuitenkin itse koettava sosiaalisen median hyödyt ja käytettävä niitä tarkoituksen mukaisesti. Ne eivät toimi kuitenkaan puhtaasti tiedon ja informaation liikkumisen kanavana, vaan sosiaalisen median kanavissa liikkuu paljon valmennustyöhön tai seuratoimintaan kuulumatonta asiaa. Sosiaalisen median käyttö seuratyössä edellyttää uudenlaista työntekijöiden henkilökohtaista sosiaalisuuden jakamista.

Tulevaisuudessa ammattiryhmien rajat hämärtyvät, täsmällisesti ja yksityiskohtaisesti määritellyt toimenkuvat harvenevat. Vain yksinkertaisia rutiineja vaativat työt vähenevät ja työn moninaisuus kasvaa. Tietoliikenteen ja uusien viestintätekniiikan innovaatioiden käyttö lisääntyy. Työ on isejautuvampaa, jossa vuorovaikutustaidot korostuvat. Tiedon hallinnalla ja sen käyttämisellä on merkittävä arvo työelämässä. Monet ihmiset työskentelevät yhtäaikaaisesti useammalle työnantajalle, tämä pirstaloituminen antaa mahdollisuuksia oman työn moninaisuuden lisäämiseen, joskin hajaantuneet työt lisäävät työn tekemisen vaihtuvuutta ja muokkaavat siihen käytettävää aikaa. Työn tekemisen muodot muuttuvat mutta ihmisten välinen fyysinen kanssakäyminen ei muutu. (Oivallus 2010.) Tennisvalmentajat työskentelevät harvoin eri työnantajille mutta joutuvat organisaation sisällä toimimaan hyvin erilaisten ja eri lähtökohdista tulevien pelaajien kanssa.

Työn muuttuminen heijastuu työn organisointiin. Tulevaisuudessa organisaatiot muuttuvat nykyistä väljemmiksi. Yhteistyö yhdistää näkökulmia ja antaa omaa osaamista täydentävää tietoa. Yhteistyön tarve erilaisten osajien kesken muuttaa organisaatioiden rakenteita. Oivalluksen (2010) mukaan organisaatioiden tulevaisuuden malli on matriisi. Kaikki tulee

kiteytymään yhteistyökyvykkyyteen ja halukkuuteen. Ihmisiä tulisi opettaa ja kouluttaa toimimaan matriiseissa ja verkostoissa vaikka eivät sellaiseen päätyisikään tekemään työtänsä. Ei riitä, että työntekijä noudattaa toisten antamia sääntöjä ja toteuttaa tarkasti annettuja tehtäviä. Säännöt ja sisällöt on määriteltävä itse, toimintaympäristössä odotetaan taitoa luoda ja toteuttaa visioita. Tämä tulee vaatimaan toimimista erilaisissa verkostoissa yli organisaatorajojen. Johtajien osaaminen siirtyy entistä enemmän ihmisten johtamiseen. Johtajan tehtävänä on luoda kuva halutusta lopputuloksesta, antaa tekijöille parhaat mahdolliset resurssit ja olosuhteet. Johtajan tulee tuntea työntekijöidensä vahvuudet ja heikkoudet ja koostaa niistä osuvia kokoonpanoja. (Oivallus 2010.) Tämän tyyppinen johtaminen ja toimintatapa tuo tennisseuralle ja erityisesti sen johtamiselle haasteita. Tennisseurassa on päätettävä kuka tekee, mitä tekee ja kenenkin kanssa. Paras vaihtoehto olisi, että valmentajat osaisivat keskenään selvittää, sopia ja etsiä tarvittavat avut. Tennisvalmentajat haluavat tehdä työtänsä omalla mukavuusalueella ja sieltä poikkeaminen vaatii johtajuutta. Jotkut asiat ovat tärkeitä ja ne on tehtävä, mutta kukaan ei halua ottaa tekemisestä vastuuta. Jos vastuu käskytetään niin sen toteuttamisesta luistetaan heti, jos kohdalle tulee mielenkiintoisempi haaste. Tämän estämiseksi on tärkeiden asioiden hoitamiselle kehitettävä miellekkyyks palkkion muodossa tai muilla keinoin. Paras tulos valmentamisessa saavutetaan todennäköisimmin sillä, että valmentajat saavat toteuttaa omia ajatuksiaan ja toimintatapoja käytännössä.

Tulevaisuuden menestyvät liiketoiminnot perustuvat uusiin innovaatioihin. Kaikki uudet liiketoimintamallit eivät perustu uusiin asioihin vaan perustuvat jollain tavoin vanhaan tietoon ja taitoon. Arjen tukea tuottavat palvelut ja tuotteet menestyvät ja niiden arvo kasvaa. Niissä korostuvat ymmärrettävyys, käytettävyys, toimintaan perustuva kokemus sekä turvallisuus. Uudet innovaatiot vaativat uudenlaista ajattelutapaa. uudet innovaatiot eivät ole vain teknologiseen osaamiseen perustuvia uusia tuotteita vaan yhä useammin uusia palveluita ja liiketoimintamalleja. (Oivallus 2009.) Tennis ja sen lainalaisuudet eivät ole muuttuneet vuosien saatossa, uusia innovaatioita ja toimintamalleja tulee kehittää lajin ominaisuuksien ehdoilla. Pelaajien kehittämisessä tärkeät ominaisuudet kehittyvät fyysisten ja taidollisten lainalaisuuksien ehdoilla. Uusia innovaatioita tulisi kehittää pelaajien innokkuuden lisäämiseksi, uusien pelaajien lajiin saamiseksi sekä tenniskulttuurin luomiseksi. Tennisseurat toimivat usein vanhan sanonnan ”ei se kuitenkaan mihinkään muutu” mukaan, olisi kuitenkin kehitettävää

katsoa ympärille. Muiden urheilulajien ja seurojen toimintamalleista pitäisi etsiä itselle sopivia kehityskohteita. Miksi ei hyödynnettäisi yritystoiminnan uusimpia innovaatioita.

Palveluosaaminen on elintärkeää yritysten välisessä sekä kuluttajille suunnatussa liiketoiminnassa. Palvelualltiutta pidetään asenteena, jota johtajat hakevat työntekijöitä rekrytoidessaan. Oivalluksen (2008.) mukaan palveluihin kuuluvat sosiaaliset taidot ja asiakkaiden ymmärtäminen. Palvelujen kehittämiseksi tarvitaan ymmärrystä niiden käyttäjistä eri asiakas- ja kohderyhmistä. Palvelut kehittyvät vuorovaikutussuhteessa, joten yhteistyö on arvokasta ja tärkeää pääomaa. Yritykset pyrkivät osallistamaan palveluidensa tai tuotteidensa käyttäjiä oman liiketoimintansa kehittämiseen. Näin saadaan suoraa tietoa loppukäyttäjien tarpeista, tyytyväisyydestä ja motiiveista. Yhä useammat yritykset lisäävät tuotteidensa ja palveluidensa arvoa lisäämällä niihin suoranaisesti kuulumatonta tietoa ja arvoa internetin ja sosiaalisen median avulla. (Oivallus 2010.)

Sosiaalisten taitojen merkitys kasvaa ja niiden merkitys korostuu. Sosiaaliisiin taitoihin kuuluu kyky solmia kontakteja erilaisiin ihmisiin, keskustella heidän kanssaan, ymmärtää ja sisäistää kommunikaation viestiejä. Kuuntelemisen taito on keskeinen sosiaalinen taito hahmotuskyvyn ja ongelmanratkaisukyvyn rinnalla. (Oivallus 2010.)

Taulukko 1. Oivallus (2010) raportin mukaan tulevaisuuden työntekijä tarvitsee seuraavia tulevaisuuden osaamisen tarpeita (Raportin mukaan merkitsevin on alleviivattu) :

<u>Vuorovaikutustaidot</u>	Verkosto-osaaminen	Laaja-alaisuus	Asenteet
Kielitaito	Moniosaajuus	Asiakasosaaminen	Oppiminen
Arvot	Myyntiosaaminen	Joustavuus	Asiakaslähtöisyys
Ympäristöosaaminen	Projektitaidot	Oma-aloitteisuus	Designosaaminen
Ongelmanratkaisukyvyt	Erityisosaaminen	Luovuus	Markkinointiosaaminen
Vastuunkanto	Kulttuuriosaaminen	Perusosaaminen	Globaalitaidot
Huippuosaaminen	Yrittäjämäisyys	Itseohjautuvuus	Kyseenalaistaminen
Poikkitieteellisyys	Ihmisläheisyys	Asiakasosaaminen	Substanssiosaaminen

Oivallusraportin mukaiset tulevaisuuden tarpeet eivät poikkea tennisvalmentajan työn tarpeista tulevaisuudesta. Yksi tennisvalmentajan tärkeimmistä osaamistarpeista tulee yhä olemaan valmentajan oma taitotaso tenniksessä. Mitä parempi tennisvalmentajan oma taitotaso on, sitä paremmin ja parempien pelaajien kanssa valmentaja pystyy toimimaan valmennettaviensa harjoituskumppanina ja vastustajana.

Oivallus (2009) raportin mukaan ideoista ei ole tulevaisuudessa pulaa, mutta niiden täytäntöönpanijoista on. Yksilön menestymisen ratkaisee asenne. Asenne sisältää halun oppia uutta ja kyvyn tavoitella enemmän kuin pyydetään. Työssä tarvittava asenne koostuu uskosta omiin mahdollisuuksiin, kykyihin, tekemisen ylpeyteen, avoimuuden jakamisen kykyyn sekä rohkeuteen katsoa tulevaisuuteen. Työntekemisen ylintä osaamista on itse tekeminen ja toimiminen. (Oivallus 2010.)

9 Tutkimuksen toteutus

9.1 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tennisseuran toimintakenttään liittyviä ongelmakohtia ja kehittämistarpeita. Tätä kautta pyritään luomaan tulevaisuuden toimintatavoille suunta, joka on taloudellisesti kestävä, mahdollistaa huippu-urheilun, kehittää yhteisöllisyyttä, ottaa huomioon toimitilojen ja työkuvienv muutokset sekä vastaa nouseviin tulevaisuuden haasteisiin.

Tavoitteena on seurata toimintamallin luomisessa ja toiminnassa vastaan tulevia haasteita, oppia niistä ja siirtää niistä opitut asiat tulevaisuuden menestymisen turvaamiseen.

Tutkimuksessa seurataan tennisseuran muutosprosessia noin vuoden toimintajaksolla. Erityinen mielenkiinto kohdistuu siihen, mitä muutoksia tennisseuran toiminnassa tapahtuu, miten valmentajat niitä tulkitsevat ja mihin muutokset johtavat. Tutkimuksessa pyritään etsimään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1 Mitkä olivat keskeiset tapahtumat tennisseurassa valitun ajanjakson aikana (11/2009-10/2010)?
- 2 Minkälaisia tarpeita nousi esiin valmentajien joukossa?
- 3 Miten eri toiminta-alueella työskentelevät valmentajat kokivat tekevänsä yhteistyötä?
- 4 Mitä valmentajat ajattelevat yhteistyön edistämisestä?
Viimeksi mainittuun kysymykseen liittyy kaksi alakysymystä:
 - 4.1 Mitä osaamista urheiluseuratoiminta tarvitsee menestyäkseen?
 - 4.2 Mitä tekijöitä pitää ottaa huomioon tulevaisuuden menestymisen mahdollistamiseksi?

9.2 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työskentelee päätoimisesti valmennustehtävissä 12 henkilöä. Sen lisäksi osapäiväisesti tuntivalmentajina toimii 12-15 henkilöä. Päätoimisista nuorin on 21 vuotias ja vanhin 60 vuotias. Valmentajien keski-ikä on 40 vuotta. Kaikki päätoimiset työntekijät ovat miehiä. Osapäiväisistä valmentajista kolme on naisia. Kaikki päätoimiset valmentajat ovat olleet tenniksessä vähintään Suomen kansallisen tason kärkeä.

Lähes kaikilla on mitaleita Suomen mestaruuskilpailuista joko junioreiden tai aikuisten sarjoissa. Osa on edustanut Suomea maaotteluissa.

Osapäiväisinä tuntivalmentajina toimii aktiivisen junioritaustan omaavia opiskelijoita tai oman työnsä ohella muutamia tunteja viikossa antavia valmentajia. 11 päätoimista valmentajaa on käynyt vähintään 3 tason (Kilpavalmentajatutkinto) valmentajakoulutuksen Suomen tennisliiton tai muun maan vastaavissa koulutusjärjestelmässä. 10 päätoimisella valmentajalla on toisen alan tutkinto tai merkittävästi opintoja valmennuskoulutuksen ulkopuolelta. Yhtä lukuunottamatta valmentajat ovat tehneet valmennustyötä yli 10 vuotta. Kilpavalmennuksen parissa työskentelevistä 80% on lapsettomia. Muussa toiminnassa työskentelevistä päätoimisista henkilöistä yksi on lapseton poikamies. Muilla on perhe ja vähintään yksi lapsi.

HVS-Tenniksen n. 1300 jäsenestä osallistuu aktiiviseen valmennustoimintaan n.900 lajin harrastajaa. Muut pelaavat omatoimisesti. Seurayhteisö jakaantuu moneen erilaiseen ja näköiseen pienempään kokonaisuuteen, joita kaikkia yhdistää kuuluminen HVS-Tennikseen. Taivallahden tenniskoulussa on noin 350 säännöllisissä ohjatuissa harjoituksissa käyvää harrastajaa. Talin tenniskoulussa on noin 450 säännöllisesti harjoituksiin osallistuvaa harrastajaa. Kilpavalmennuksessa harjoittelee säännöllisesti noin 60 pelaajaa ja yrityksille kohdennetuilla valmennustunneilla käy säännöllisesti noin 40 harrastajaa. Valmennus- ja ohjaustoimintaan osallistuu edellisen lisäksi lukuisia yksittäisiä vierailijoita. Kesäisin pidetyillä leireillä käy vuosittain noin 200 tenniksen harrastajaa. HVS-Tennis järjestää keskimäärin 430 ohjattua valmennustuntia viikossa noin 46 viikon ajan.

HVS-Tenniksen valmennustyö tapahtuu niihin tarkoitetuissa tiloissa. Seura toimii kahdessa tenniskeskuksessa, Taivallahden- ja Talin tenniskeskuksessa. Taivallahden tenniskeskuksessa on 6 sisäkenttää ja 1 ulkokenttää. Talin Tenniskeskuksessa oli tutkimuksen alussa 19 sisäkenttää ja 11 ulkokenttää. Tutkimuksen aikana sisäkenttiä laajennettiin, niitä tulee kolme lisää. Kyseessä on yksi maailman isoimmista tennikseen keskittyvistä keskuksista. Toimitilojen tehtävänä on antaa hyvät olosuhteet lajin harrastamiselle ja luoda edellytykset seuratoiminnalle. Toimitiloja käytetään myös tapahtumien järjestämiseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen itse harrastustoiminnan ulkopuolella.

Taulukko 2. Seuran organisaatio ja toiminnot tutkimuksen aikana:

Taivallahden tenniskoulu	Talin Tenniskoulu	Kilpavalmennus	Tapahtumat ja yritykset
2 päätoimista työntekijää	3 päätoimista työntekijää	5 päätoimista työntekijää, joista 2 tekee yhteensä 25 tuntia talin tenniskoululle	2 päätoimista työntekijää, joista toinen vastaa seuran taloudesta ja toinen tekee talin tenniskoululle ja kilpavalmennukselle n. 20 tuntia viikossa
7 valituista tuntivalmentajaa	3 vakituista tuntivalmentajaa	Tuntivalmentajia tuuraajina	Tapahtumissa paljon vapaaehtoisia
n.350 pelaajaa	n.450 pelaajaa	n.60 pelaajaa	n.40 pelaajaa
Tenniksen harrastamista	Tenniksen harrastamista	Menestymiseen tähtäävää	Tukitoimintoja
Harjoituksia 1-2 kertaa viikossa	Harjoituksia 1-3 kertaa viikossa	Päivittäistä harjoittelua	Sovitut harjoitukset
Jokainen sektori organisoii ja järjestää toiminnan kokonaisuuden itsenäisesti, tekee omat pelisääntönsä ja toimii niiden mukaisesti			

9.3 Tutkimusasetelma

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimusta pidetään enemmän tutkimusasetelmana kuin tutkimusmenetelmänä. (Eskola & Suoranta 1999, 128).

Toimintatutkimuksen avulla kerätään käytännönläheistä tietoa normaalista toiminnasta, jotta arkirutiineista ja käytännön toimintatavoista saataisiin mahdollisimman yksityiskohtaista aineistoa. Aineiston avulla pyritään sitten ratkaisemaan kohteeseen liittyvä ongelma tai kehittämään edelleen tutkimuksen kohteena olevaa. Aineiston kerääjä osallistuu samanaikaisesti tutkimuksen ulkopuolella toiminnan pyörittämiseen sekä kehittämiseen. Menetelmien ollessa aktiivinen toimintatutkimus, aineiston dokumentoinnissa on mukana tutkija itse, tehden kokoamastaan aineistosta tulkittuja päätelmiä sekä johtopäätöksiä. Toinen tutkija olisi todennäköisesti tehnyt keskusteluista ja käytännön toimenpiteistä omanlaisensa. Osallistuva tutkimus on yksi toimintatutkimuksen pääpiirteistä.

Toimintatutkimus etenee sykleissä, jolloin asioita ja tapahtumia pohdittaessa tehdään toimintatavoista ja muutoksista päätös, joka johtaa toimintaan ja sieltä arviointien kautta vaiheeseen, jossa arvioidaan jatketaanko saman kaavan mukaan vai muutetaanko toimintaa.

Toimintatutkimuksen pääperiaatteita ovat joustavuus sekä prosessinomaisuus. Tulkinta ja muutokset elävät jatkuvasti, jolloin tutkimuksen lopputulosta ei voi ennalta tietää, vaan se seuraa toimintaa tietyllä aikavälillä ja kohtaa haasteet tietyn ajanjakson sisällä. Tekeminen on jatkuvaa ja syklien kierrot vaihtelevat. Koko seuratoiminnan strategiset muutokset vievät yleensä vuosia. Yksittäisten urheilijoiden arkisten ongelmien ratkaisuja haetaan yksittäisen harjoituskerran aikana. (Heikkinen 2006.)

9.4 Tutkimusaineiston koonti

Laadullisen tutkimuksen aineisto voi koostua Eskolan ja Suorannan (1999,15) mukaan minkälaisesta materiaalista hyvänsä. Aineisto saatetaan teksimuotoon yleisesti viimeistään siinä vaiheessa, kun tuloksia aletaan analysoida. Osallistuvaa tutkimusta tehdään tutkimuksen tekijän osallistuessa toimintaan. Hän tekee siitä havaintoja tai taltioi asioita. Havainnot puretaan tekstimuotoon päiväkirjoista, muistiinpanoista, kokouspöytäkirjoista tai tutkijan muistista. Päiväkirjaan sekä lopulliseen analyysiin voidaan koota yleisiä huomioita kaikesta ympärillä tapahtuvasta, jotka ovat voineet nousta ryhmässä, tai kaksin käydyissä keskusteluissa tai vain tutkimusta varten pidetyistä haastatteluista tai kirjallisista tehtävistä. (Huovinen & Rovio 2006.)

Tässä tutkimuksessa tutkija käyttää aktiivisen osallistuvan havainnoinnin menetelmää, jolloin hän pyrkii itse aktiivisesti osallistumaan muutoksia vaativiin toimenpiteisiin tehden samalla havaintoja prosessin kulusta. (Vilka 2006, 46-48).

Tutkimukseen kerätyt tulokset koostuvat seuraavien aineistotyyppien analysoinnista :

Muistiinpanot kokoontumisista. Tutkimuksen tärkein materiaali on kerätty valmentajien kuukausittain järjestämistä kokouksista sekä tutkimustyötä varten järjestetyissä tilaisuuksista, joissa käsiteltiin jokaisen toiminta-alueen asiat yksityiskohtaisesti sekä vastattiin tutkijan esittämiin kysymyksiin. Tilaisuuksissa keskusteltiin vastauksista ja niiden vaatimista toimenpiteistä. Tilaisuuksien jälkeen vastaukset käytiin läpi yhdessä seurajohdon kanssa käydyissä keskusteluissa.

Muistiinpanot valmentajapalavereista. Kuukausittain järjestetyissä valmentajapalavereissa osa-alueiden vastaavat valmentajat esittivät toiminnot ja niihin tehdyt muutokset

tarkastelujaksoittain. Vastaavat valmentajat selvittivät edellisen toimintajakson tapahtumat sekä seuraavan jakson suunnitelmat muille valmentajille, jonka jälkeen avattiin keskustelu, johon kaikki saivat osallistua.

Muistiinpanot seuran johdon raporteista. Seuran johdon valmentajille esittämästä toiminnan tilasta käydyistä keskusteluista ja toimenpiteistä, seuran hallituksen kokouksista kerätystä materiaalista, seuran johdon kanssa käydyistä keskusteluista ja päätöksistä. Tutkijan koko tutkimusaikana kerättyä aineistoa kerättiin tutkimuspäiväkirjaan, jota käytettiin osana tutkimusaineistoa.

Tutkimusmateriaalia on päivitetty sitä mukaa kun tutkimus on edennyt. Osa toimenpiteistä ja tutkimuksessa olevista tuloksista, toimenpiteistä ja muutoksista on jo toteutettu, osa jää jatkuviksi kehityksen kohteiksi tulevaisuuden toiminnalle. Tutkimuksen aikana eteen nousseet ongelmat tai toimenpiteet ovat johtaneet siihen, että osaa toiminnoista on käsitelty useasti tutkimuksen teon aikana ja osa jää pelkästään keskusteluiden tasolle siirtymättä toimintaan.

Tutkimukseen osallistuivat pääosin seurassa toimivat päätoimiset työntekijät sekä osa osa-aikaisista työntekijöistä. Välillisiä osallistujia ovat olleet seuratoiminnassa mukana olevat harrastajat ja pelaajat. Tutkimuksessa tiiviisti mukana olleilta, eli seuran päätoimisilta työntekijöiltä pyydettiin tutkimuksen yhteisessä keskustelutilaisuudessa (11.12.2009) lupa. Tutkimuksen alku on päivätty marraskuun alkuun 2009. Tutkimusta varten pidettiin kaksi tilaisuutta, jossa valmentajat antoivat vastauksia tutkijan esittämiin kysymyksiin, sekä yhdessä keskustellen etsivät ratkaisumalleja ongelmiin ja kehittämisen kohteita. Nämä tutkija käsittelee myöhemmin erikseen seuran johdon kanssa käydyissä tapaamisissa.

9.5 Aineiston käsittely

Tutkimus aloitettiin marraskuussa 2009 ja loppui lokakuussa 2010. Tuloksia käsitellään ja analysoidaan kahdella eri tavalla.

Ensimmäisessä osassa (tutkimusongelma 1), toiminnan vaiheita tullaan kuvaamaan eri tarkastelujaksoina niihin liittyvien toimintojen ja niiden aikana tehtyjen päätöksien kautta.

Valitut tarkastelujaksot ovat:

- 1 Lähtötilanne sekä tilanne ennen 2009 marraskuussa järjestettyä miesten ammattilaiskilpailua.
- 2 Turnauksen jälkeinen aika vuoden loppuun 2009.
- 3 Kevät 2010.
- 4 Kesä 2010.
- 5 Syksy 2010.

Vaiheen kuvaus tapahtuu niihin liittyvien dokumenttien pohjalta.

Toinen osa: (tutkimusongelmat 2- 4) Tulokset on saatu seuraavanlaisen prosessin kautta:

- 1 Lähtökohtana johdon valitsevat kysymykset työyhteisön valmentajille (liite 1). Jokainen (12) vastasi itse henkilökohtaisesti
- 2 Vastaukset käytiin läpi yhdessä valmentajien kanssa keskustelemalla
- 3 Johdon kanssa pohdittiin vastauksia ja niistä käytyä keskustelua
- 4 Vastauksista koostettiin uudet kysymykset ja aihealueet. Niitä käsiteltiin kehityskeskusteluiden yhteydessä valmentajien (12 kpl) kanssa sekä yksittäin, että keskusteluihin
- 5 Johdon kanssa muotoiltiin yhteinen tulkinta vastauksista ja käydyistä keskusteluista
- 6 Edellisten perusteella muodostettiin 11 aihekokonaisuutta jotka käsitellään tulososiossa kohtien 1-5 saatujen tietojen perusteella

Tuloksissa on tuotu esille lainauksia yksittäisten valmentajien tuottamista vastauksista kysymyksiin. Sen lisäksi yksittäisiä vastauksia on teemoiteltu yläkategorioihin kvantitatiivisen sisällönanalyysin periaateiden mukaisesti (Tuomi & Sarajarvi 2003). Tutkimusaineiston teemoittelua tuettiin osittain valmentajien kuukausipalavereissa sekä tutkimusta varten järjestetyissä kokouksissa.

Tutkimusongelmia 2-4 käsittelevä aineisto ryhmiteltiin luokkiin valmentajien antamien vastausten perusteella ja esitetään niistä muodostuneiden otsikoiden alla: Osassa tuloksista on lisäksi näkyvissä materiaalin käsittelyn yhteydessä tapahtuneiden keskusteluiden tuloksia. Alla on esimerkki em. menettelytavasta. (Tuomi Sarajärvi 2003)

Seuraavassa on muutamia valmentajien tuottamia alkuperäisvastauksia:

mm.Yhdessä, Onnistuu, Työpaikka, Menestynyt kilpaseura, Me henki, Turvattu kotipesä, potentiaali, Ylpeä, Intobimoinen omaa seuraa kohti, Paras, Positiivinen ilmapiiri, Loistava yhteishenki, Luottamuksen paraneminen, Menestys. Tunnetta on .

Kyseessä on onnistumiseen liittyviä tunneilmaisuja. Ne on lueteltu kolmeen kategoriaan: tiimihenki, onnistuminen ja tunne.

Tiimihenki (vastauksien ryhmittelystä muodostettu luokka)

”Yhdessä” (valmentajien vastauksia)

”Me henki”

”Loistava yhteishenki”

Onnistuminen

”Menestynyt kilpaseura”

”Paras”

”Menestys”

Tunne

”Ylpeä”

”Intobimoinen omaa seuraa kohti”

”Tunnetta on”

Analysointi on osittain suoritettu siten, että valmentajien vastauksia on käsitelty ja niistä keskusteltu suoraan seuran johdon kanssa ilman niiden erillistä ryhmittelyä. Tässä tapauksessa esitetään kysymyksiin annettu vastaus, jonka perässä on niiden pohjalta käydyn keskustelun tulos.

9.6 Tutkimuksen luotettavuus

Toimintatutkimusta arvioidessa luotettavuuskriteerien kiinnittäminen ja soveltaminen on ongelmallista. Toimintatutkimuksessa voi Heikkinen ja Syrjälän (2006) mukaan käyttää seuraavia periaatteita.

Toimivuuden periaate; Luotettavuuden lisäämiseksi ja onnistumiseksi täytyy tutkimustulokset raportoida realistisesti. Epäonnistunut tutkimus on rehellisesti raportoituna samalla viivalla onnistuneen kanssa. Tutkijan on tuotava esille tutkimustuloksiin vaikuttavat ristiriidat.

Dialektisuus: Tutkijan tulisi käyttää suoria ja todellisia lainauksia todellisiin tilanteisiin. Sosiaalisessa kanssakäymisessä helposti esitetään vain kertojan mielipide.

Historiallinen jatkuvuus: On ymmärrettävä, että ihmisten oletetaan käyttäytyvän ammatin tai normin mukaan joilla on historiallinen toimintatapa ja luonne. Tutkijan tulisi noudattaa aikajärjestystä, jolloin tutkimuksesta tulee seurattavampi.

Reflektisyys: Niin lukijan kuin tutkijan on ymmärrettävä, että tutkimus on esitettävä niin subjektiivisesti kuin mahdollista. Tutkijan esioletusten voimaa ei voi aliarvioida. Tutkijan tulee esittää olennainen sekä säilyttää luonnollinen eteneminen niin ajatusprosessissa kuin lopullisessa tuotoksessa.

Havahduttavuus: Tutkijan täytyy yrittää upottaa lukija ajatuksiin ja pohtimaan merkityksiä, syy ja seuraus suhteita. Tutkijan tehtävänä on eläyttää tapahtunutta uudelleen.

Tutkimuksessa toimivuuden periaate toteutuu seuran tehdessä muutoksia toiminnassaan tuloksien mukaiseen suuntaan. Tutkija on yksi toiminnassa mukana oleva aktiivinen jäsen. Tutkimustulokset ovat tutkimuksen loppuvaiheessa reaaliaikaisia ja niiden perusteella seuran toiminnan tulevaisuutta kehitetään.

Dialektisuus toteutuu tuloksissa käytettyjen valmentajien vastauksien suorina lainauksina.

Jatkuvuus toteutuu toiminnan muutoksien valituista seuranta-ajankohdista. Tutkimuksessa toteutettiin sekä tietynä aikana tuotetut tulokset sekä koko toiminta-ajalta kerätyn aineiston pohjalta rakennetut tulokset.

Reflektisyyden varmistamiseksi tutkija ei ole analysoinnut tuloksia yksin vaan seuran johto on ollut aktiivisesti mukana tuloksista keskusteltaessa.

Tutkimuksessa tuodaan esille toiminnan kokonaisuus sekä sen laajuus. Lukija voi samaistaa tuloksia omaan työyhteisöönsä.

Tuomen ja Sarajärven (2003, 135) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Tutkimuksen pitäisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

Mitä ja miksi tutkitaan?

Miksi tutkimus on tärkeä? Ovatko oletukset muuttuneet tutkimuksen aikana?

Miten aineisto on kerätty ja mitä erityispiirteitä niissä on?

Mitä ongelmia tai muuta merkityksellistä ilmenee tutkimuksen edetessä?

Millä perusteella tutkimukseen osallistujat valittiin ja miten yhteydenpito järjestettiin?

Miten osallistujien ja tutkijan suhde toimi? Saivatko he tietoa tuloksista ennen julkistusta?

Millä aikataululla tutkimus tehtiin?

Miten aineisto koottiin, analysoitiin ja saatiin johtopäätökset?

Miksi tutkimus on mielestäsi luotettava?

Tutkimuksessa tutkitaan tennisseuran toimintaa tietyllä aikajänteellä toimintasektoreittain sekä selvitetään valmentajien ajatuksia seuran toiminnasta. Tutkimuksella pyritään saamaan selville muutostarpeisiin johtavat asiat sekä selvittämään minkälaisia muutoksia työntekijät haluavat toimintaan. Nämä pyritään saamaan näkyväksi tulevaisuuden tarpeiden, toiminnan tavoiteiden ja toimintaperiaatteiden selvittämiseksi.

Tutkimus on tärkeä siksi, että usein seuratoiminnan muutoksista ei tehdä yleensä kirjallisia ehdotuksia tai esityksiä. Seuran työntekijät muuttavat toimintaa sitä mukaa kun sitä muutosta tarvitaan. Tärkeätä on myös selvittää seuratoiminnan olemassaolon tärkeimmät elementit.

Aineisto on kerätty seuran toimijoiden tapaamisista sekä niiden aiheuttamien tapahtumien vaikutusten pohdinnoista. Aineiston erityispiirteenä on valmentajien omaan työhön liittyvien kehittämiskohteiden yhdessä toteutettu analysointi.

Tutkimuksen edetessä esille tulleita ongelmia ovat: Valmentajien vähäinen kanssakäyminen eri sektoreiden välillä ja eri sektoreiden välinen kuilu valmennuksen tavoitteissa sekä siihen tarvittavissa resursseissa.

Tutkimuksen osallistujiksi valittiin seuran organisaation päätoimiset työntekijät. Yhteydenpito järjestettiin erikseen tutkimusta varten järjestetyissä kokoontumisissa sekä seuran normaaliin tapaamiskäytäntöön kuuluvissa tapaamisissa.

Valmentajien vastauksia käsiteltiin yhdessä, jonka jälkeen tehtiin kehittämiseen tarvittavat johtopäätökset. Tutkija ja muut tutkittavan organisaation työntekijät näkivät päivittäin ja vaihtoivat tutkimuksen kulkuun sekä tuloksiin liittyviä tietoja.

Tutkimus tehtiin noin vuoden pituisella aikavälillä. Tulokset on analysoitu tutkimuksen keston ajalta kerätystä materiaalista. Kehitystuloksilla ei ole aikarajaa, kehitystä jatketaan toiminnasta tulleilla uusilla haasteilla ja niistä nousseilla ajankohtaisilla asioilla.

Aineisto koottiin valmentajien ja seurajohdon kesken käydyistä kokouksista. Analysointi ja johtopäätökset saatiin aineiston perusteella vastauksia teemoittelemalla ja ryhmittelemällä sekä niiden merkityksestä keskustelemalla.

Tutkimus on luotettava, koska siinä esiintyvät asiat ovat oikeasti tapahtuneet tarkastelujakson aikana. Tutkimuksessa mukana olevat valmentajat ovat paneutuneet kehittämiseen liittyviin tehtäviin ja toimineet niiden mukaisesti oman tehtävänsä mukaisesti.

Toimintatutkimuksen perinteenä on olettaimus, että tietoa saadaan vain toiminnan kautta. Tieto ei odota tutkijaa vaan se syntyy toiminnasta. Tällaisen toiminnan tavoitteena on tietoisuutta estävien esteiden poistaminen ja tietoisuuden lisääntyminen.

Toimintatutkimuksessa tiedolla on sosiaalinen luonne, johon vaikuttavat toimijat ja heidän käyttämien menetelmien muodostama kokonaisuus. (Tuomi & Sarajarvi, 2003,145)

Aineiston tulkinnan loppuvaiheessa mukana oli myös seuran johto, näin pyrittiin välttämään subjektiiviseen tulkintaan liittyvät riskit (rinnakkaistulkitsijan käyttö). Kyseessä oleva seuran johto oli erittäin hyvin perillä tavoitteista, menetelmistä sekä aineistoista. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 136).

10 Tutkimustulokset

Seuraavassa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia kahdessa osassa. Ensimmäisessä perehdytään ensimmäisen tutkimusongelmaan liittyviin tapahtumiin. Toiminnan vaiheet-osa on kuvaus seuratoiminnan tapahtumista sektoreittain tutkimuksen teon aikana.

Toinen osa kuvaa valmentajien kokemia kehitystarpeita toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Keskeisiä ajatuksia ja tiivistyksiä on esitetty valmentajien vastauksia lainaten. Nämä ovat nousseet esiin sekä vastauksista käydyistä keskusteluista että seurajohdon kanssa käydyistä keskusteluista. Tutkimusongelmien 2-4 suunnasta prosessin aikana tutkimuksessa esiin nousseita asioita käsitellään tulostarkastelun toisessa osassa.

10.1 Toiminnan vaiheet

Lähtötilanne

Hvs-Tennis ry:n toiminta on kasvanut lähihistoriansa aikana merkittävästi sekä liikevaihdon kasvulla, että ohjattua valmennus ja opetustoiminnan määrällä mitattuna.. Vuodesta 2003 lähtien on vuosittain seuraan palkattu vuosittain uusi päätoiminen työntekijä valmennustehtäviin. Seuraa johtaa toiminnanjohtaja, jonka työpanos seuralle on 1/3. Tästä johtuen vastuuta on jaettu useammalle henkilölle. Liikevaihto oli vuonna 2005 n.650000 € ja vuodelle 2010 ennuste on 1 500 000 €. Liikevaihdon kasvu on koostunut pääosin kansainvälisen ATP-turnauksen palkintorahan kasvusta sekä ohjatun/maksullisen valmennustoiminnan lisääntymisestä. Seuralla on ollut koko kasvun ajan neljä erittäin merkittävää yhteistyökumppania. Sopimusten arvo on ollut yhteensä 250000 €. Uusien työntekijöiden palkkaukseen on käytetty näiden yhteistyökumppaneiden panostusta. Vuonna 2009 alkanut globaalinen taloudellinen taantuma on iskenyt seuran toimintaa tukeviin yhteistyökumppaneihin, minkä seurauksena jäi saamatta 100 000 € yhteistyösopimuksista budjetoituja varoja vuonna 2009. Seuran toiminnassa tämä summa tarkoittaa n.2 päätoimisen henkilön vuosittaisia kuluja. Vuoden 2009 toiminta on toteutettiin suunnitellusti aina marraskuuhun asti, jolloin yhteistyökumppaneiden vaikeudet ovat selvinneet. Oli siis eletty jo 10 kuukautta vuodesta kulujen ollessa suhteutettuna yhteistyökumppaneiden tukien mukaan. Seuran kassa oli tyhjä ja palkkoja ei pystytty maksamaan kassavirrasta normaalin toiminnan ollessa käynnissä. Paniikkinappula oli painettu jo puoliksi pohjaan ja kuluja vähentävistä toimenpiteistä, jopa irtisanomisista keskusteltiin vaihtoehtoina. Käynnistettiin projekti, jonka

tavoitteena oli luoda uudenlainen toimintamalli, joka on taloudellisesti kestäväällä pohjalla sekä kestää kansainvälisen vertailun urheilun tuloksia mitattaessa.

Marraskuussa oli edessä kansainvälinen ATP-haastajatornaus, joka tiedettiin onnistuessaan tuottavan seuralle merkittävästi tuloja. Turnauksessa olivat mukana kaikki Suomen parhaat pelaajat Jarkko Nieminen mukaan lukien. Turnauksen historia (vuodesta 2000) on osoittanut, että suomalaisten menestyessä yleisö löytää tiensä katsomoihin ja pääsylippuja myydään hyvin. Myös lähinnä yrityksille suunnatut VIP-liput myydään loppuun suomalaisten ollessa mukana. Suomalaisen pärjätessä turnauksen tulot ovat n. 75000 € suuremmat kuin suomalaisten hävitessä alkukierroksilla. Turnauksesta tuli menestys Jarkko Niemisen ja Henri Kontisen kohdatessa turnauksen puolivälierässä lehtereiden ollessa lähes täynnä. Turnaus sai myös reilusti mediahuomiota ja yleisö osasi tulla katsomaan. Turnauksen menestys korjasi väliaikaisesti seuran kassavajeen. Korjaaviin toimenpiteisiin ryhdyttiin kuitenkin jo turnauksen aikana markkinoimalla tornausyleisölle uusia valmennuspalveluita. Palkat saatiin maksettua ja katse siirrettiin eteenpäin.

Kansainvälisen tornauksen jälkeinen aika

Tapahtuma onnistui sekä urheilullisesti, että taloudellisesti erinomaisesti. Tämän vuoksi suorilta irtisanomisilta vältyttiin. Uuden toimintamallin kehittämistä päätettiin jatkaa sekä selvittää koko toiminnan järkevyyttä sekä tarpeenmukainen uudelleenorganisointi sekä aloittaa tulevaisuuden toimintamallin työstäminen. Samalla selvitettiin tapahtumiin liittyviä ja selventäviä asioita.

Seuran hallinto antoi toimintoja pyörittäville täydet valtuudet uudistaa toimintaa ja toimenkuvia tavoitteiden mukaisesti, kunhan niistä raportoidaan useammin sekä taloutta seurataan useammin yllättävien tilanteiden välttämiseksi. Hallitus uudisti yhteiset ”pelisäännöt”, jotka olivat.

HVS-Tenniksen hallituksen 2010 vahvistamat arvot:

- *Vastuullinen toiminta ja toiminnan kehittäminen*
- *Menestymisen tahto*
- *Toisten huomioon ottaminen ja avoimuus*
- *Perinteiden vaaliminen*

Missio:

- *Annamme jäsenillemme mahdollisuuden harrastaa tennistä ympärivuotisesti hyvissä olosuhteissa, kehittää pelitaitojaan ja viihtyä HVS-yhteisössä sekä luomme erityisesti lahjakkaimmille junioreillemme ja muille pelaajille mahdollisuudet menestyä kansallisesti ja kansainvälisesti.*

Visio:

- *HVS- Tennis on Suomen tenniksen johtava seura ja suomalaisen tenniksen eturivin lipunkantaja. Seuratoiminta on vireää ja monipuolista sisältäen kattavan, menestyvän kilpailutoiminnan ja viihtyisän klubitoiminnan. Valmennustoiminta on tehokasta ja antaa edellytykset huipulle pääsyyn. Arvostamme rehtyyttä ja avoimuutta ja tarjoamme jäsenillemme urheilukodin.*

Syitä kassan loppumisesta ei laitettu valmentajien syyksi, koska saamatta jääneet tuet olisivat paikanneet vajeen. Jokaisen toiminta ja niiden talousvaikutukset selvitettiin ja uudet, toistaiseksi voimassa olevat palkkausjärjestelmät otettiin käyttöön.

Jokaisen valmentajan toimenkuva käytiin läpi. Selvitetiin mm. tehtiinkö asioita niinkuin oli sovittu, olivatko laskutettavat summat riittäviä ja tehtiinkö palkkaan nähden riittävästi töitä, sekä olivatko valmentajan pelaajat seuran rahallisen panostuksen arvoisia.

Valmentajien toimintaa tutkiessa tuli ilmi mm. seuraavaa. Talin Tenniskoulu ei ollut tuottavaa toimintaa vaikka toiminta perustuu tenniksen harrastukseen. Ryhmäkoot olivat liian pieniä, osa tunneista vain heikosti kätteellisiä, jos niiden ohjauksesta vastasi tuntipalkkainen työntekijä. Tunneilla oli vajaita ryhmiä ja paljon pelaavia harrastajia, joilla oli normaalia halvemmat tuntihinnat. Varausjärjestelmässä oli useita tunteja, joista seura oli vuokranmaksuvelvollinen. Toimintaa näillä ei kuitenkaan ollut, joten vuokrat olivat suoraa tappiota. Kesän valmennustoiminnassa käytettiin suurta määrää tuntivalmentajia kuukausipalkkalaisten tehdessä liian vähän tunteja. Toiminta-aikana, jolloin kesällä ei ollut toimintaa, mutta kuukausipalkkalaisten kulut olivat kuitenkin seuran rasitteena, oli liian pitkä. Syksyn toiminnan kesto oli kaksi viikkoa lyhyempi kuin halliyhtiön laskuttama toimintajakso.

Taivallahden tenniskoulun todettiin toimivan pääsääntöisesti mallikelpoisesti. Löydöksenä oli kuukausipalkkalaisten osittainen tuntien puute ja omien tuntien positiivisen katteen puuttuminen sekä vastuunottamisen liiallinen jakautuminen ja tasapuolisuuden puute.

Kilpavalmennuksen todettiin tekevän hyvää urheilullista tulosta. Valmentajat käyttivät aikaa pelaajien kehittämiseen poikkeuksellisen paljon verrattaessa muihin valmentajiin. Toiminta oli kuitenkin pahasti tappiollista. Päätettiin tarkistaa, että jokainen toiminnassa mukana oleva maksaa siitä.

Seuraavista toimenpiteistä sovittiin tulevalle kevätkaudelle. Tenniskouluissa toimivien palkkaus siirrettiin tuntiperusteiseksi. Kuukausipalkkalaisen palkkausta laskettiin ja laitettiin euromääräiset tavoitteet. Yleinen mielipide oli, että talkoita tehdään niin pitkään kun niitä tarvitaan. Usko seuran ja halliyhtiön tulevaisuuteen oli suuri. Ylimääräiset tunnit otettiin pois varausjärjestelmästä ja siten pois kuluista. Onnistunut markkinointi toi lisää aikuisharrastajia sekä minitennisharrastajia. Kesän toiminnan suunnittelu siirrettiin keväälle. Tärkeintä oli saada toiminta terveille pohjalle. Kilpavalmennuksessa mukana olevat valmentajat saivat tehtäväkseen selvittää, kuinka uusien harrastajien tunnit sekä aikaisemmat tuntivalmentajien tunnit jaettaisiin kuukausipalkkalaiset kesken. Työntekijöillä oli suuri halu osallistua talkoisiin ja samalla ylläpitää kilpailulliseen menestykseen tähtäävää toimintaa. Tuotettu ehdotushdotus oli: Yksi kilpavalmennuksessa toimivista valmentajista ottaa päävastuun Talin tenniskoulun kehittämisestä sekä uusista tunneista siten, että osa menestyvään junioritoimintaan tähtäävästä toiminnasta jäi myös valmentajan tehtäväksi. Muut kilpavalmennustoiminnan kuukausipalkkalaiset jakoivat aikaisemmat tuntivalmentajien tunnit keskenään. Yritysvalmennustoimintaa lisätään sekä samalla yritetään myydä enemmän kansainvälisiä turnauksia ja yrityksille suunnattuja tapahtumia.

Kevät 2010

Taivallahden Tenniskoulussa muutokset eivät olleet mittavia. Palkkausperusteet ja työnjako merkitsivät tenniskoulun tuottavan hieman entistä enemmän. Seuralla ei ole keskuksessa lisää vuoroja ja lähes kaikki tunnit ovat käytössä. Joudutaan tarjoamaan hajapaikkoja ja ei oota. Kesän toiminta tiedettiin vähäiseksi ja toimintaa voisi lisätä. Asiakaskunta on kuitenkin pääsääntöisesti ns.talvipelaajia, joten lisäys ei tule olemaan suurta. Palkkauksen ollessa tuntiperusteista toiminnattomalta ajalta ei myöskään tule kuluja.

Kilpavalmennus pyöri lähes ennallaan, pelaajien harjoitus ja kilpailumäärät pysyivät vähintään ennallaan ja urheilullinen menestys kasvoi seuran pelaajien saavuttaessa ennätysellisen määrän

Suomen mestaruuksia ja mitaleita lähes jokaisessa ikäluokassa. Valmentajilla oli useampi kentällinen pelaajia yhtä-aikaa ja seuran ulkopuolisten kiinnostus kilpavalmennusta kohtaan lisääntyi. Kilpavalmennusryhmä suunnitteli seuraavan syksyn tuomia haasteita. Haasteena oli Talin Tenniskeskuksen laajentuminen, mikä oli hyvä asia. Haastavuutta lisäsi, että kentät olisivat valmiina vasta lokakuun puolella, mikä merkitsi sitä, että kilpavalmennuksen valmennustoiminnan piti toimia ulkokentillä uusien kenttien aukeamiseen asti.

Talin Tenniskoulu teki toistaiseksi parhaan taloudellisen tuloksen päästen plussan puolelle. Tenniskoulun vastuuhenkilö oli halukas ottamaan isompaa vastuuta tenniskoulun toiminnasta. Yhdessä päätettiin antaa hänelle koko Talin tenniskoulun toiminta hänelle ryhmien perustamisesta laskutukseen täysin valtuuksin. Kesän leiritoiminta suunniteltiin uudestaan. Kuukausipalkkalaiset päätettiin laittaa kenttätöihin ja aikaisempina vuosina valmennustoimintaa pitäneitä tuntivalmentajia vähennettiin minimiin. Palkanmaksun ollessa tuntiperusteista valmentajien tuntimäärät toimintaviikkoina kasvoivat reilusti. Kuluja ei tullut ajalta, jolloin toimintaa ei ollut. Toimintaviikkoja oli edellisiä kesiä enemmän.

Kesä 2010

Taivallahden Tenniskoulu toimi suunnitelmien mukaan ilman erityisiä toimenpiteitä. Tulevaan talvikauteen ei suunniteltu suuria muutoksia.

Kilpavalmennus järjesti suunnitelman mukaista toimintaa. Kilpailumemestys jatkui hyvänä. Seuraavan talvikauden suunnitelma ja pelaajien haku toivat lähes 10 uutta pelaajaa kilpavalmennukseen. Tämä haastoi toiminnan aikatauluttamiseen ja toi paineita valmentajien saamiseksi.

Talin Tenniskoulun leirit toteutuivat uuden kaavan mukaan ja asiat toimivat hienosti. Tenniskoulun vastaava oli innokkaasti mukana kenttävalmennuksessa ja markkinoi syksyllä alkavaa kautta mahdollisille uusille pelaajille. Yllätyksenä tuli, että vaikka toiminnassa ei käytetty ulkopuolisia tuntivalmentajia, leirit eivät olleet taloudellisesti kannattavia. Syinä olivat mm. samojen pelaajien suurempi harjoitusmäärä viikon aikana, joista tuli enemmän kentänvuokrauskustannuksia. Leirien hintaa olisi pitänyt nostaa, kentällä tapahtuvan toiminnan tuntimäärää pienentää tai ryhmäkokoja nostaa. Seuraavan talvikauden ilmoittautumisia otettiin vastaan ja toimintoja markkinoitiin jo kesän ensimmäisillä leireillä. Talin Tenniskoulun

vastaavalla oli täysi valta ja vastuu kehittää syksystä alkavaa jaksoa. Toimintaa sai muokata, toteuttaa ja organisoida vapaasti, kunhan se tulee taloudellisesti tuottamaan paremmin. Tavoitteena on kehittää ja kasvattaa ohjattua opetustoimintaa ilman tappiota tuottavia tunteja.

Syksy 2010

Taivallahden Tenniskoulu lähti hyvin käyntiin, suurin osa harjoitusryhmistä täyttyi ilmoittautumisen yhteydessä. Pelaajien tasoerot johtavat joidenkin ryhmien vajaukseen. Uusia aloittelevia aikuisia oli paljon.

Kilpavalmennus lähti käyntiin 10 uuden pelaajan tullessa mukaan. Toiminta tapahtui alkusyksystä ulkokentillä. Säiden puolesta oli tuuria, vain kaksi sadepäivää sotkee aikataulut. Suunniteltu toiminta 90 000 € vuositasolla tappiota. Tenniskoulujen pitäisi tuottaa tämä ero.

Talin tenniskoulu käynnistyi vetäjänsä johdolla. Kaksi viikkoa aloituksen jälkeen, juuri ennen valmentajien kuukausittain yhteistä palaveria kevästä asti Talin tenniskoulua johtanut valmentaja irtisanoutui ja siirtyi toisen seuran palvelukseen tekemään juniorikilpavalmennusta. Kokouksessa irtisanoutunut jakoi tenniskoulua koskevat tiedot Talin tenniskeskuksen aikaisemmalle harrastetenniksen vastuuhenkilölle. Kokouksessa mietittiin, miksi näin kävi ja pyydettiin harrastevalmennuksen aikaisempaa vetäjää keräämään kaikki tarvittavat tiedot tenniskoulusta ja etsimään ilman valmentajaa jääneille tunneille nopealla aikataululla vetäjä ja vastaamaan toiminnasta toistaiseksi.

Tenniskoulun tilanne oli irtisanoutumishetkellä seuraava. Aikaisemmin keväällä käyntiin laitettujen aikuisvalmennustuntien oli ryhmitelty ja käynnistetty. Yhteystiedot oli kerätty suurimmalta osalta ilmoittautuneista. Edellisenä keväänä mukana olleet kilpailuja käyvät harrastajat olivat saaneet liian vähän harjoitusvuoroja, ryhmäkoot olivat liian suuria ja epätasaisia. Minitennikseltä puuttui vastaava henkilö ja apuvalmentajat kolmelta tunnilta olivat epäselviä. Kevään tunteja tehneet tuntivalmentajat eivät olleet saaneet tehdä omia tuntejaan itsenäisesti, minkä vuoksi varsinkin viikonloppuihin sijoitetut valmennustunnit olivat aikataulullisesti ja ryhmityksellisesti epäonnistuneet. Osa aikaisemmin enemmän harjoitelleista pelaajista oli ilman tunteja. Irtisanoutuneen valmentajan mukana meni osa sekä juniori, että aikuisharrastajista jättäen varatut harjoitusvuorot tyhjiksi. 35 seuran nimellä varattua tuntia olivat ilman pelaajia ja valmentajia. Iso osa syksyn valmennuksiin ilmoittautuneista oli ilman

valmennustuntia. Syksyn harjoitusten alkamisajankohta vaihteli suuresti ryhmien kesken, pääsääntöisesti toiminta alkoi viikkoa sen jälkeen, kun kenttävuokrat alkoivat pyöriä.

Talin tenniskoulun toiminta piti saada mahdollisimman nopeasti järjestettyä ja taloudelliset ja toiminnalliset vahingot minimoitua. Ilman valmentajaa jääneille tunneille saatiin lyhyellä aikataululla pätevä valmentaja, joka joutui lähes heti työskentelemään valmentajalle vieraiden pelaajien ja vanhempien kanssa ollen tietämätön seuran muusta toiminnasta. Irtisanoutuneen valmentajan johdosta tulleita haasteita purettiin toisen valmentajan oman toimen ohella niin nopeasti kuin mahdollista. Tutkimuksen loppuessa selvitettäväksi jäi seuraavaa lyhyellä tähtäimellä: Minitennikselle on löydettävä vastaava henkilö, jotta tulevaisuuden pelaajat saisivat positiivisia elämyksiä heti harrastusuransa alussa ja vastuhenkilö pystyisi siirtämään pelaajia taitotason ja innostuksen mukaan tulevaisuudessa joko kilpatennikseen tai tenniskouluun. Kun syksyn laskutustiedot saatiin ryhmien puolesta valmiiksi selvisi, että noin 20 syksyn valmennustunneille ilmoitettua pelaajaa eivät olleet harjoitusryhmissä ja ilmoittautumiset eivät olleet tavoittaneet uutta vastaavaa henkilöä. Käyntiin laitettut tunnit on lähes mahdotonta siirtää harrastajien aikataulutettua viikko-ohjelmansa, joten isompia ryhmä tai aikataulumuutoksia ei voinut enää tehdä. Pelaajien aloitusajankohdissa tapahtuneet muutokset ovat saaneet aikaan reklamaatioita. Toimistonhoitaja on kuitenkin ollut tietoinen asiasta ja auttanut asioiden järjestämisessä. Suurimmat ongelma ovat kuitenkin selvinneet ja talousnäkömät Talin tenniskoulun syksyn toiminnasta ovat reilusti kirikkaammat kuin ennen tutkimuksen aloitushetkeä, jolloin toiminta oli kannattamatonta. Syksy oli kuitenkin käynnistetty viikkoa myöhemmin ja laitettu päättymään viikkoa aikaisemmin, joten tästä on seurauksena tulojen menetyksiä.

10.2 Tiivistelmä tutkimuksen teon aikaisen toiminnan vaiheista

Keskeiset tapahtumat ajanjakson aikana olivat:

- Uuden toimintamallin tekemisen käynnistäminen
- Seuran työntekijöiden toimenkuvan ja palkkauksen tarkistaminen
- Hallituksen toiminnalle antamat valtuudet
- Tarkastuksen perusteella tehdyt muutokset
- Uusien valmennustuntien markkinointi ja aloittaminen
- Talin tenniskoulun uudelleenorganisointi
- Valmentajan irtisanoutuminen ja siitä seuraavat toimenpiteet

Toiminnan tapahtumien sekä toiminnan aikana käytyjen keskustelujen sekä kokousten kirjaaminen ja kokoaminen tulevaisuuden toimintamallin pohjaksi toteutettiin ajanjakson aikana. Tulokset käytiin läpi sekä seuran johdon sekä valmentajien kanssa ja niiden avulla tehtiin päätökset tulevaisuuden toiminnoista.

Jokaisen työntekijän valmennustunnit käytiin läpi yksityiskohtaisesti ja vertailtiin sektorin tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteena oli selvittää valmennustoiminnassa olevat taloudelliset ja toiminnalliset muutosmahdollisuudet. Keskeiset tarkastellut asiat olivat valmennustuntien ryhmäkoon tarkistaminen, vajaiden ryhmien yhdistäminen ja vapaaksi jääneiden tuntien poisottaminen varausjärjestelmästä sekä valmentajien ajankäytön selvittäminen.

Hallitus antoi toimijoille valtuudet uudistaa toimintaa taloudellisen kestävyuden periaatteiden mukaisesti. Toiminnan taloudellisesta tilasta tulee raportoida useammin ja sitä tulee seurata aikaisempaa kriittisemmin sekä turvata tulevaisuuden toimintaedellytykset.

Keskeiset muutokset toiminnassa olivat tenniskoulujen palkkausjärjestelmän muuttaminen täysin tuntiperusteiseksi ja kilpavalmennuksessa toimivien palkkakustannusten vähentäminen toistaiseksi. Kuukausipalkkaa saavien velvollisuudeksi tuli tehdä myös tenniskoulun valmennustunteja.

Taloudellisesti kannattavien tuntien markkinointi toteutettiin. Markkinoinnin avulla saadut uudet harrastajat ryhmiteltiin ja niille vapautettiin valmennustunteja kilpavalmennukselta.

Talin tenniskoulun vastuut jaettiin uudelleen. Kilpavalmennuksesta siirtyi valmentaja Talin tenniskoulun johtoon. Muutoksesta keskusteltiin ja jokainen osapuoli ilmaisi tyytyväisyytensä muutokseen.

Talin tenniskoulun vastaava valmentaja irtisanoutui syksyn valmennustoiminnan alkuvaiheessa. Irtisanoutuminen aiheutti paljon keskustelua ja pikaisia toimenpiteitä. Toimenpiteet olivat irtisanoutuneen valmentajien valmennustunneille sopivan valmentajan etsiminen ja valmennusryhmien tarkistaminen ja laskutukseen valmistautuminen. Keskusteluissa nousi esiin kysymyksiä: Yhdessä keskustellen ja sopien tehdyt toimenpiteet johtivat yhden osallisen

irtisanoutumiseen. Miksi näin kävi? Sovittiinko muutoksista rehellisesti? Puhuttiinko avoimesti omista tarpeista? Onko eri sektoreiden välillä mahdollista tehdä yhteistyötä? Toiminnan aikana tekijöiden tietoisuus taloudesta ja siihen yhteydessä olevista asioista kasvoi. Toiminnassa näkyy tarve ennakoida ja suunnitella toimintoja niiden taloudellisten riskitekijöiden osalta.

11 Valmentajien kokemukset, yhteistyön tarpeet ja kehittämisehdotukset

Haastattelukysymysten ja valmentajien kanssa tapahtuneiden keskusteluiden pohjalta toteutettu sisällönanalyysi tuotti seuraavia toimintaa määritteleviä tekijöitä:

- Erilaisten työnkuvien ja toimipaikan vaikutukset
- Seuratoiminnan tukipilarit
- Menestymisen mekanismit
- Toiminta-sektoreiden sisältö ja tarpeet
- Positiivisen kierteen viestikapulat
- Valmentamisen itsearviointia
- Mitä saisi olla? Ulkopuoliset auttavat kädet
- Onnistumisen tunteet

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin edellä mainittuja tekijöitä. Tulokset on aikaansaatu suoraan yksittäisten valmentajien haastatteluaineistosta, niistä ja niiden jälkeisestä keskusteluista muodostuneista aineistosta tai työntekijän ja johdon niistä yhteisesti tuottamista tulkinnoista.

11.1 Erilaisten työnkuvien ja toimipaikan vaikutukset

Keskusteluaineistosta b nousevia (ks-liite) eri toimipisteitä koskevia asioita kuvataan seuraavassa.

Toiminnot jakautuvat seurassa neljään erilaiseen sektoriin. Toiminnot ovat erilaisia riippuen pelaajien taito-, ikä- ja tavoitetasosta. Taivallahden tenniskeskus on oma yksikkönsä, jossa pidetään harrastepelaajille ohjattuja valmennustunteja. Talin tenniskeskuksessa toimii myös kilpatennikseen tähtäävä toiminta. Yritysvalmennus ja tapahtumat jakautuvat molemmille toimipaikoille. Taivallahden tenniskeskuksessa on 6 sisäkenttää ja valmennustyötä hallissa tekevät pääsääntöisesti vain HVS-tennis ja sen valmentajat. Muilta seuroilta tai kilpailijoilta ei ole toimintaa kielletty, mutta tuntien käyttöoikeus parhaina aikoina arkena on joko hallin omilla osakkailla tai HVS-Tenniksellä. Talin tenniskeskuksessa on uuden laajennuksen jälkeen massiiviset 22 sisäkenttää ja 11 ulkokenttää. HVS-tennis on yksi suurimmista hallin käyttäjistä. Halliyhtiön tiloissa toimii yhtäaikaisesti useita tennisseuroja sekä tennisyrityksiä. HVS-Tenniksellä on eniten toimintaa pyörittäviä tekijöitä, mutta halliyhtiön tunneilla on myös paljon muiden yhteisöjen järjestämää ohjaustoimintaa. Tapahtumia ja kilpailuja ei Talin tenniskeskuksessa järjestä juuri kukaan muu, kuin HVS-Tennis. Taivallahden sijainti on

Helsingin keskustan välittömässä läheisyydessä Töölössä Hietaniemen uimarannan läheisyydessä. Talin tenniskeskus sijaitsee hyvien liikenneyhteyksien päässä Pitäjänmäellä, joskin ydinkeskustasta tulevien ruuhkaisten teiden varrella.

Työyhteisöt ovat hyvin erilaisia näiden kahden tenniskeskuksen välillä. Taivallahden tenniskeskuksessa kenttien määrä on pienempi, joten hallin yhtäaikaista käyttäjiä on vähemmän ja kokonaispinta-ala on pienempi. Kentät sijaitsevat vierekkäin siten, että niistä on suora näköyhteys toisiinsa. Talin tenniskeskuksessa on yhtäaikaaisesti nelinkertainen määrä pelaajia Taivallahden keskukseen verrattaessa. Tilat ovat suuremmat ja kentät on sijoitettu siten, että maksimissaan kolmella kentällä on suora näköyhteys toisiinsa, muiden välissä on näköesteet. Vaikka Talin tenniskeskuksessa on suuri kenttämäärä, itse kentällä ollessa muiden kenttien aiheuttamat häiriötekijät ovat vähäisempiä kuin Taivallahdessa. Talissa toimivat valmentajat ovat eri seurojen tai yritysten palkkalistoilla. Ulkopuolisten on vaikeaa havaita mikä toiminta on minkäkin tahon järjestämää.

Työnkuvat ovat seurassa erilaisia riippuen valmennettavista pelaajista. Kilpavalmennusta tekevilla ajankäyttöön sisältyy paljon leirejä ja kilpailuja, jotka pidetään pääsääntöisesti viikonloppuisin. Näihin sisältyy lisäksi paljon matkustamista ja matkoihin liittyvää asioiden hoitoa. Tenniskoulussa työskentelevillä valmentajilla perustuntien ulkopuolella olevia työtehtäviä ei ryhmien muodostamisen, muokkaamisen ja laskutukseen liittyvien asioiden lisäksi juuri ole. Valmennustoiminnan työajat sijoittuvat pääosin arki-iltoihin. Lajin harrastajat tulevat koulun tai töiden jälkeen valmennustunneille. Kilpavalmennusta ja yritysvalmennusta pystytään pitämään myös muina aikoina. Tapahtumat pidetään pääsääntöisin viikonloppuisin ja niiden järjestämisen apuna on usein vapaaehtoisia.

Seuraavassa on esitetty yksittäisten valmentajien kommentteja, joita on käsitelty yhteisissä keskusteluissa. Keskustelun tulos on lainausten perässä.

”Viime vuodet ovat olleet ison kasvun aikaa, ehkä liiallisenkin ja kasvu on tapahtunut hallitsemattomasti. Seuran toiminnan imago ja urheilullinen menestys on kasvanut räjähdysmäisesti. On järjestetty paljon hyviä kilpailuja.”

Työyhteisön ja työnkuvien muutosta on tapahtunut viime vuosien aikana paljon johtuen seuratoiminnan laajentumisesta. Yhteistyökumppaneiden ansiosta oli mahdollisuus palkata

uusia työntekijöitä tekemään kilpavalmennusta. Toiminta laajeni nopeasti ja valmentajilla oli vapaus suunnitella ja toteuttaa toimintaa itse. Urheilullista menestystä tuli aikaisempaa enemmän mutta myös tietoisuuden puute toisten tekemisistä kasvoi työntekijämäärän lisääntyessä. Toimintaa järjestettiin paljon, jokainen sai keskittyä toiminnanjohtajan kanssa sovittujen pelisääntöjen mukaisesti kehittämään ja järjestämään toimintaa.

”Toimittu ammattimaisesti työtunteja laskematta, laatu on ollut mielestäni hyvää, budjetista ei tietoa.”

Valmentaja tunsi tehneensä hyvää työtä sekä määrällisesti, että tuloksellisesti. Kuvaus antaa ymmärtää, että työhön on panostettu myös omaa vapaa-aikaa. Budjetti on joko annettu tai se on ohitettu olankohautuksella.

”Toimittu liikaa omilla alueilla, tietoisuus muiden tekemisistä liian pientä.”

Valmentaja tunsi, että omat alueet on pidetty visusti omana ja tietoa toiminnasta ei ole jaettu eteenpäin. Osa valmentajista on enemmän tekemisissä muiden valmentajien kanssa kuin toiset, joten tiedon, osaamisen kehittämisen ja kokemusten jakaminen on hyvin erilaista. Tenniskouluissa harrastustoimintaa pyörittävät valmentajat kokevat omat työnsä paljon yksinäisemmäksi ja vähemmän arvostetuksi, kun menestystä on vaikeampi mitata ja toiminnalta odotetaan taloudellisesti tulosta. Tenniskoulun valmentajilla on oikeus järjestää yhteisiä sosiaalisia tapahtumia, mutta niiden järjestäminen on vähentynyt. Kilpavalmennusta tekevät ovat enemmän yhteistyössä oman seuransa valmentajiin kuten myös muiden seurojen valmentajiin leirien ja turnausten muodossa. Yhteydenpito vanhempien ja muun sosiaalisen verkoston kanssa on aktiivista. Ajankäytöllisesti haasteena koetaan tennistoimintaan suoraan liittymättömien, kuten koulun ja aikataulujen yhdistämisen ongelmat.

”Olen luottanut liikaa tekijöihin, kaikkea ei ole tehty niinkuin luvattu ja lipsuttu perusjutuissa”

Asiat oli sovittu tekijöiden kanssa, asioita läpikäydessä selvisi, että homma on rönssyillyt vähän joka puolelta, mikä on johtanut siihen, että tulosta ei ole syntynyt siihen malliin kuin on sovittu.

”Omien tehtävien laajentuessa en ole kyennyt seuraamaan, ohjeistamaan tai valvomaan muiden tekemisiä tarpeeksi.”

Tehtävien laajentuminen on koettu isoksi osaksi. Asioita selvittäessä on tullut tunne, että olisi pitänyt olla selvillä muidenkin asioista, vaikka ne välttämättä eivät olisi valmentajalle kuuluneet.

11.2 Seuratoiminnan tukipilarit

Alla on aineistosta kysymysten mitä on seuratoiminnan menestyminen ja mitä siihen tarvitaan pohjalta koottua analyysiä täydennettynä johdon ja valmentajien keskustelujen pohjalta laaditulla tulkinnalla.

Puhuttaessa seuratoiminnan laadusta ja menestyksestä valmentajat sivuuttavat usein itse valmennustyöhön liittyvän ammattitaidon, olettaen ja uskoen, että se osa on hallussa. Halutaan luoda yhteisöllisyyttä, avoimuutta sekä tietoa yhteisistä linjoista ja toimintatavoista. Tämä ei kuitenkaan näy täysin käytännön toiminnassa. Seurattaessa eri valmentajien toimintatapoja niistä löytyy suuria eroja, varsinkin palveluista maksavien palautteen anto tai antamattomuus kertoo suoraan toiminnan laadusta. Suurin osa palautteesta tulee pelaajien ollessa tyytymättömiä johonkin toiminnan alueeseen. Kun pelaajilta tai vanhemmilta ei tule kommentteja tai palautetta muille kuin omalle valmentajalle, on kaikki yleensä hyvin. Selvä havainto on, että valmentajat haluavat tietää mitä muut tekevät. Omalle työlle halutaan saada positiivista kannustusta.

Valmentajien työ tenniskentällä on varsin yksinäistä ja opetettavat asiat toistavat usein itseään. Lajin peruseriaatteet eivät ole juuri muuttuneet muuten kuin välinekehityksen myötä. Urheiluseuratoiminnan työntekijöiden toivomukset ja käsitykset toiminnan urheilullisen, taloudellisen ja jatkuvuuden menestymisen kannalta ovat hyvin samankaltaisia kuin missä tahansa työyhteisössä. Laadun ja menestyksen mittaaminen urheiluseuran toiminnassa käy usein urheilullisen menestyksen kautta. Menestyäkseen noissa asioissa on luotava uusia mittareita, jotka mahdollistavat tulevaisuuden menestymisen.

Valmentajien kanssa tapahtuneiden keskusteluiden pohjalta tiivistyivät seuraavat tulkinnat laadukkaan ja menestyvän seuratoiminnan tekijöiksi kysyttäessä ”Mitä pitää sisällään laadukas ja menestyvä seuratoiminta?”.

- Toimivan organisaation, joka toimii tavoitteiden mukaisesti
- Intohimoiset työntekijät, yhteishengen, avoimen ilmapiirin ja oikeudenmukaisuuden
- Kunnioitus ja luottamus toisia kohtaan, yhteinen linja ja pelisäännöt
- Yhteisöllisyys, yhteistyö ja tiimihenki
- Valmennuksen olosuhteet

- Tarkemmat työnkuvat. Yhteistyöllä menestykseen, apu tarvittaessa lähellä
- Toimiva valmennusjärjestelmä, tavoiteasettelu (mitä halutaan tehdä, missä onnistua, toiminnan priorisointi) tavoitteiden ja toiminnan mittaaminen, palaute
- Tekijät oikeille paikoilleen, vastuuhenkilöt ja esimiehet sektoreille
- Selkeät tavoitteet, olemassaolon tarkoitus, johto ymmärtää asettamansa tavoitteet ja tietää mitä kentällä tapahtuu, hyvä imago ja valmennustaso, sopivat painopisteet tenniskoulu / kilpatennis, sektorit osaavat hyödyntää toisiaan, tiedostettava ja johdonmukainen palkkaus-kokemus, koulutus
- Tennismahdollisuuksia kaikille, kilpatennis tärkeintä, voimakas ja yhtenäinen tenniskoulutoiminta, tapahtumien järjestäminen kaikille sektoreille, yhteistyö sektoreiden välillä
- Oikein valitut toimintasektorit kurssi/valmennus 70%, sitä tukeva kilpailutoiminta 20%, jäsenoiminta 10%. Kurssi / valmennus luo tulevaisuutta, jäsenoiminta ylläpitävää. Oikein valitut tekijät sektoreille, ammattitaidoista painopisteet ihmissuhde / vuorovaikutustaitoihin

Seuraavat lainaukset edustavat yksittäisten valmentajien tulkintoja seuratoiminnan tarpeista:

”Kokonaisvaltaisen yhteistyön, toiminnan tietoisuuden ja tavoitteiden mukaisen tekemisen koko organisaatiossa.”

”Selvät tavoitteet ja vastuualueet”

”Intohimoiset työntekijät, yhteishenki, avoin ilmapiiri ja oikeudenmukaisuus”

”Yhteisöllisyys, yhteistyö, urheilukoti”

”Valmentajia ja pelaajia tukeva organisaatio, hyvä tiimihenki”

”Selkeät tavoitteet, olemassaolon tarkoitus, johto ymmärtää asettamansa tavoitteet ja tietää mitä kentällä tapahtuu”

11.3 Menestymisen mekanismit

Seuraavassa valmentajien mietteitä menestymiseen tarvittavista asioista koskien kysymystä nro 2 (Mitä tarvitaan seuran menestymiseen?). Valmentajien vastaukset on ryhmitelty ja otsikoitu niitä yhdistävien kokonaisuuksien alle. Niiden perässä on vastauksien pohjalta keskustellun pohdinnan tuloksia.

Suuri harrastajien määrä

”Paljon harrastajia joka ikäluokassa”

”Paljon harrastajia seurassa”

Kilpailumenestys

”Kilpailevien pelaajien menestystä kaikissa ikäluokissa”

”Paljon hyviä junioreita”

”Imago halutunlainen: Suomen paras tennisseura”

”Menestyvät pelaajat”

”Menestys kisoissa”

Toiminnan mahdollistavat tekijät

”Puitteet

”Tasapainoinen talous”

”Palkkaus ja palkitseminen motivoi tekijöitä”

”Laatutyötä johdon antamalla resursseilla ja motivoinnilla”

”Hyvät ja toimivat työkalut”

”Toimintaedellytykset”

”Palkat ja lomat”

Toimiva organisaatio

”Laadukkaan valmennusjärjestelmän”

”Toiminnasta vastaavan seuraamaan ja vastaamaan toiminnasta”

”Tenniskoulu rahoittaa kilpatennistä”

”Valmennusjärjestelmä-putki”

”Tekijät ymmärtävät roolinsa”

”Pelaajamateriaali, valmentajat, yhteistyötahot, verkostointi ympäristöön ja seurahenki”

”Hyvä organisaatio (tavoitteet, tekijät)”

Kannustava ja osaava työympäristö

”Innokkaat ja ammattitaitoiset valmentajat”

”Laadukasta työtä-läsnäolo, työmoraali, ammattitaito”

”Jokaista tarvitaan ja jokaisella on tunne, että häntä tarvitaan”

”Pätevää ja ammattitaitoista työporukkaa”

”Kaikki puhaltaa yhteen hiileen, yhteisöllisyyttä ja yhteistoimintaa”

”Kaikki työskentelee yhteisesti päätettyjen tavoitteiden mukaisesti”

”Koulutus ja palautteen anto”

Ryhmittelyn tuloksena voidaan todeta seuratoiminnan menestymisen mekanismien olevan seuraavat:

Kannustava ja osaava työympäristö

Toimiva organisaatio

Toiminnan mahdollistavat tekijät

Kilpailumenestys

Suuri harrastajien määrä

Seuraavassa valmentajien esittämiä vastausten ja niistä aiheutuneiden keskusteluiden jälkeen seuran johdon tulkintoja.

Oman tiensä kulkijat voivat ja onnistuvat kulkemallaan tiellä, parempi lopputulos saadaan kuitenkin kaikkien tukiessa myös muiden toimintaa. Jokainen kokee menestymisen ja siihen vaadittavat asiat omalla tavallaan. Usein oma tekeminen koetaan erittäin tärkeäksi ja se halutaan tuoda esiin. Itselle tärkeät asiat nostetaan pöydälle mutta kokonaisuutta on vaikea hahmoittaa. Asioiden merkitys linkittyy yhteen ja kokonaisuuden toiminta ratkaisee. Iso urheiluseura toimii eri ikäisten, eri taitotasoisten ja eri tavoitetasoisten harrastajien kanssa, kaikilla näistä sekä niiden parissa työskentelevillä valmentajilla on omat mielipiteensä: mitkä asiat ovat tärkeitä. Työntekijöiden oman henkilökohtaisen elämän tilanne liittyy myös vahvasti siihen, mitä omasta tai seuran tekemisestä ajatellaan. Perheelliset ajattelevat ajankäyttöään ja toimeentuloaan selvästi enemmän kuin perheettömät, joille tärkeämpää on tuloksen tekeminen sekä oman vaikutusvallan lisääminen omaan työnkuvaan.

Koko toimintaa käsittelevien keskustelujen yhteydessä ovat nousseet esille seuraavat haasteet:: Toimintatilojen lisäys mahdollistaa toiminnan laajenemisen. Siitä aiheutuneet investoinnit vähentävät alussa toiminnallisia talousresursseja, mutta antavat tulevaisuuden toiminnan laajenemiselle tarvittavat puitteet. Toiminnan kasvaessa tarvitaan lisää työntekijöitä. Haasteena onkin osaavan henkilökunnan löytäminen, lisäpalveluiden markkinointi ja lisäarvon tuottaminen. Asiakkaat haluavat kehittää tennistaitojaan, vielä parempi jos oheistuotteena tulee liikunnallisia ja sosiaalisia elämyksiä, joita halutaan lisää, mikä johtaisi oman tason mittaamiseen eli kilpailemiseen ja sarjatoimintaan tai harrastesarjoihin osallistumiseen.

11.4 Toiminta-sektoreiden sisältö ja tarpeet

Valmentajien keskustelusta kerätty aineisto kokoo toimintasektorit seuraavasti. Yhteisesti valitut toiminta-alueet ovat Taivallahden tenniskeskuksen tenniskoulu pitäen sisällään aikuisten ja junioreiden harrastusta vaalivaa tennisopetusta. Toiminta ei tähtää kilpailulliseen menestykseen. Minitennistoimintaa järjestetään aloitteleville tennistaitureille, joista osa jatkaa tulevaisuudessa Taivallahden harrastevalmennuksessa ja osa Talin tenniskeskuksen kilpavalmennuksessa tai tenniskoulussa. Talin tenniskoulu pitää sisällään harrastukseen sekä pienimuotoiseen kilpailemiseen tähtäävää toimintaa minitenniksessä, junioritenniksessä, aikuistenniksessä ja senioritenniksen kilparyhmiä. HVS-Tenniksen kilpavalmennus, mikä toimii Talin tenniskeskuksessa ja pitää sisällään 8 vuotiaista alkaen tavoitteellisen harjoittamisen ja tähtää niin kansallisissa kuin kansainvälisissä kilpailuissa menestymiseen. Lisäksi on yrityksille suunnatut valmennustunnit sekä tapahtumat, joista esimerkkinä miesten kansainvälinen ATP-challenger vuosittain marraskuussa sekä yrityksen omiin tarpeisiin järjestetyt pienimuotoisemmat valmennus- ja pelitapahtumat.

Harrastevalmennuksen menestyksekkääseen toimintaan tarvitaan ensisijaisesti ohjaajia ja valmentajia, jotka haluavat ja ovat itse innostuneita lajin taitojen opettamisesta mille tahansa taito- ja ikätasolle. Tenniksen oppiminen on elämän mittainen prosessi. Lajin historia on pitkä ja pelin ja sen toteuttamiseen tarvittavat fyysiset edellytykset pelin muodossa eivät ole muuttuneet, joten opetettavat ja valmennettavat asiat ovat pääpiirteittäin pysyneet ennallaan. Valmentajina käytetään useasti vahvan pelikokemuksen ja taitotason omaavia. Tällä ei ole suoranaista yhteyttä kansainväliseen menestymiseen. Siinä läheisten ihmisten aito into ja pitkäjänteinen sekä pitkäkestoinen harjoittelu tuo todennäköisemmän tuloksen kuin nopeaan oppimiseen ja nopeisiin tuloksiin tähtäävä harjoittelu.

Kilpavalmennuksessa sisältönä on enimmäkseen henkilökohtaisten taitojen kehittäminen ja kilpailuissa menestyminen. Peli ja sen lainalaisuudet ovat kaikille samat, etenemisen keinot vaihtuvat persoonasta tai persoonista riippuen. Kilpavalmennuksen tarpeina on valmentajien suuri henkilökohtainen läsnäolo ja ajankäyttö niin harjoituksissa kuin kilpailuissa. Näiden toteutustavat riippuvat käytössä olevista resursseista ja ajankäytön mahdollisuuksista.

Yrityksiin kohdistuva valmennustoiminta tarvitsee yrityksen tarpeet täyttävän valmentajan. Useasti oppeja käytetään omien työntekijöiden tai muiden sidosryhmien hyvinvoinnin, liikunnan, sosiaalisen kanssakäymisen ja onnistumisen elämysten tuottamaan nautintoon ja valmennustunneilla saatujen kontaktien hyödyntämiseen. Yrityksen ovat kiinnostuneita mediahuomiota tuottavista tapahtumista.

Seuraavassa on tuotu esiin yksittäisen valmentajan ajatuksia menestymisen edellytyksistä, minkä jälkeen on kerrottu mihin tulkintoihin asiasta päästiin valmentajien ryhmäkeskusteluista.

”Kasvu, rakentaa ja palkata tekijöitä”

Yritetään olla tuhlaamatta liikaa, jolloin jäisi resursseja toiminnan kehittämiseen. Seuratoiminnan kasvu tarvitsee ainakin seuraavia kolmea asiaa: lisää tilaa jossa toimia, työntekijän järjestämään lisätoimintaa sekä tietysti lisää jäseniä jotka haluavat oppia lisää seuran järjestämällä valmennustunneilla.

”Turvata valmentajien ja opettajien toimintaedellytykset”

Budjettia pitää seurata tasaisin väliajoin, uusia kulueriä ei saisi syntyä ilman niistä seuranneita tuloja. Kassa pitää saada riittämään vuoden jokaisena kuukautena. Tämän tekee haastavaksi liikevaihdon painottuminen talvikaudelle ja kesän toimintaa on vaikea saada kannattavaksi.

”Tenniskoulun organisoiminen ja laadun takaaminen”

”Hyvä kenttätö”

Tuottavan toiminnan täytyy olla hallittua ja kulujen on oltava tiedossa. Kenttätöön ollessa laadukasta kysyntä lisääntyy, sillä harva jättää pelaamisen nautinnon heiveröisen syyn takia.

”Oikeat valmentajat oikeissa tehtävissä”

Valmentajan tehdessä itselleen mielekäästä työtä, säilyy työ mielekkäänä ja antoisana.

”Vaaditaan: Parhaat-pelaajat, valmentajat, kisat-media”

Kun vaadimme itseltämme niin voimme vaatia myös muilta. Näin voimme päästä tilanteeseen, missä meillä on maan parhaat pelaajat, valmentajat, toimintaa tukevat kilpailut sekä positiivinen ja auttava näkyvyys eri medioissa.

”Koko valmennusputki”

”Harraste lapsesta aikuiseen”

”Tavoitteena toteuttaa valmennusjärjestelmä mineistä Jarkko Niemiseen”

Pystymme tarjoamaan mahdollisuudet aloittaa ja ”lopettaa” (kilpailemisen, -ei harrastusta) lajin oman seuramme puitteissa, mikä kestää vertailun kansainvälisesti tunnettuihin tenniskatemoihin. Pelataan ja harrastetaan iästä ja taitotasosta riippumatta saman yhteisön alla kautta koko liikunnallisen elämän.

”Vapaaehtoiset mukaan, vanhemmat mukaan”

Ajatuksena erinomainen ja toimiessaan loistava ja kustannustehokas menetelmä. Nykyään vapaaehtoisia on mukana erilaisissa tapahtumissa, mutta suoranaudessa valmennustyössä eivät vapaaehtoiset juuri toimi, jos toimii niin vastapuolena on läheinen sukulainen, usein oma lapsi, jonka kanssa sitten harjoitellaan yhdessä. Muilla on näihin kekkereihin harvoin asiaa...

”Yhteistyöraha suoraan pelaajille/ valmentajille/ toiminnan kehittämiseen”

Oman normaalin toiminnan pitäisi kattaa myös kulut, jolloin talous olisi terveellä pohjalla. Kaikki yhteistyösopimuksilla saadut tai muilla keinoilla hankitut tuet voisi näin käyttää suoraan toiminnan tehostamiseen ilman taloudellista riskiä.

”Valmentajat ja johto yhdessä suunnittelevat laajentumisen periaatteet”

Valmentajien oma halu valmentaa tietynlaisia pelaajia tuo ongelmaksi sekä tilankäytön että toimintaan tarvittavien resurssien hankkimisen tai olemassa olevien käytön, siihen kun on lähes jokaisella oma mielipiteensä. Osa toiminnoista kuluttaa ja osa tuottaa, jos joku keksisi miten kilpaurheilutoiminta ja valmennus pystyttäisiin tuottamaan myös taloudellisesti kannattavaksi ilman lähiomaisten suuria taloudellisia panoksia.

11.5 Positiivisen kierteen viestikapulat

Alla valmentajien vastauksia kysymykseen miten luodaan positiivinen kierre itsellesi ja muille yhteisön jäsenille, vastaukset ovat niistä koostettujen yläotsikoiden alla.

Vastauksista ovat nousseet seuraavat kategoriat:

Työntekijöiden Ammattitaito

Positiivinen ja yhteisöllinen kuva seurasta

Itsensä arvostaminen ja kanssaihmissen kunnioittaminen

Työntekijöiden Ammattitaito

”Tekemällä oma ruutu hyvin”

”Teemme parasta mahdollista työtä -imago eri yhteistyötaboille kunnossa”

”Ammattimaisuus koko toiminnassa”

”Arvostetaan itse omaa toimintaamme (ehkä vaikeaa suomalaiselle, mutta pakko)”

”Jokainen työskentelee antaaksen parhaan mahdollisen laadun asiakkaille asiakkaan näkökulmasta”

Positiivinen ja yhteisöllinen kuva seurasta

”Luoda positiivinen kierre opetustilanteissa joka johtaa positiiviseen kierteeseen”

”Levitetään itse positiivista kuua; netti, lehti, vanhempainillat”

”Koko organisaatiolla sama yhteinen sanoma”

”Avoimuus”

Itsensä arvostaminen ja kanssaihmissen kunnioittaminen

”Välitetään ihmisistä, ei pelkästään maksajia”

”Organisaatio lähtee siitä miltä näytämme ulospäin vai siitä mitä me haluamme olla ja mitä olemme valmiita sen saavuttamiseksi tekemään”

”Toiminta sellaista mitä voi kunnioittaa ja arvostaa”

”Palveluammattissa kaikkien tulisi tiedostaa vuorovaikutustaitojen merkitys niin pelaajien kuin vanhempien osalta”

”Kunnioittamalla muita ihmisiä”

Edellisten lisäksi vastauksista keskusteltaessa nousi kilpailutulosten merkitys esiin seuraavasti:

”Kilpailumenestys – ketkä seuraavat, mitä merkitsee suurelle osalle seuran jäseniä tai tenniksen harrastajia seuran urheilullinen menestys, ajatellaanko loppujen lopuksi kuitenkin itsekäästi?”

Valmentajien ja seurajohdon keskusteluissa nousi esiin seuraavia asioita. Iloiseen tekemiseen ja iloiseen ilmapiiriin tarvitaan hymyä ja tekemisen meininkiä. Hymy tarttuu ja ilolla saa luovuutta. Haasteet otetaan vastaan, niihin tartutaan, toimitaan ja ongelmia ratkotaan. Positiivisella eteenpäin menevällä meiningillä saadaan aikaan paljon hyvää.

Positiivisen kierteen aikaansaaminen toiminnassa on mahdollista ja tulokset yleensä näkyvät, kuuluvat ja ilonkiljahduksia saa kuulla ja nähdä ja niistä halutaan osallisiksi. Koko seuratoiminnan saaminen positiivisen kierteseen on haastavaa, kun positiivinen kierre perustuu vahvasti keskusteluun ja sosiaaliseen kanssakäymiseen positiivisissa asioissa. Valmennustunneista maksetaan ja niiltä odotetaan saatavan rahoille vastinetta. Harvoin suomalainen osaa kiittää ja antaa palautetta. Palaute (negatiivinen) tulee varmasti niiltä, jotka kokevat, että eivät saa rahoilleen vastinetta. Tällöin palautetta ei kuitenkaan anneta suoraan esimerkiksi kentällä toimivalle valmentajalle, vaan puhutaan selän takana pahaa tai mennään suoraan johdon puheille. Olisi tärkeää, jos nämä asiat uskallettaisiin kertoa suoraan valmentajalle ja muutoksia tehtäisiin yhdessä käytyjen keskusteluiden perusteella.

11.6 Valmentamisen itsearviointia

Ennen valmentajille esitettyjä kysymyksiä seuran johto pohti valmentajien tulevia vastauksia seuraavasti:

Miten menee? Kuuluu hallien käytäviltä. Hyvin kuuluu vastaus. No, kaikki taitaa olla kunnossa. Työyhteisössä jokainen menee oman toiminnan ehdoilla ja työskentelee eri ihmisten kanssa. Jotkut kokevat tekevänsä tärkeitä työtä ja jotkut vain sen, minkä tarvitsevat toimeentulonsa saadakseen. Jokainen kokee oman työnsä omalla tavallaan ja osaa huonosti pukea sitä sanoiksi. Ohjeita ja neuvoja osataan kyllä jakaa muille, ainakin selän takana. Omat mielipiteet ovat vahvoja ja oikeaksi koettuja, kompromissien tekeminen ja toisen puolesta rehkeminen voivat tuntua väärältä. Työ on työtä ja sen tekemisestä pitäisi nauttia. Nautitaanko?

Seuraavassa lainauksia yksittäisten valmentajien ajatuksista kysymyksestä 5, jossa haettiin valmentajien mietteitä omasta roolista seurassa. Lainaukset ovat niistä keskusteluiden pohjalta koostettujen otsikoiden alla.

Tehtävien haastavuus

”Koen roolini nyt aika tarpeellisena”

”Tyytyväinen nykyiseen nuoria eteenpäin vievään työnkuvaani”

”Nyt olemassa olevilla tavoitteet ja taidot realistiset mahdollistavat menestymisen”

Osa valmennusjärjestelmää

”Tenniskoulun ope ja kehittäjä”

”Mukana kehittämässä valmennusjärjestelmää”

”Auttaa kilpavalmennuksessa jos apua tarvitaan”

”Hyvä opettaja.”

”Nostamassa pieniä pelureita kilpakentille”

”Sekatyöläinen, osana valmennusjärjestelmää”

”Talkoourastaja”

”Olla mukana nostamassa ja edistämässä HVS kansainvälisesti noteeratuksi huippuseuraksi”

”Ammattitaitoisena vaan ei ainoastaan aikuisopetukseen keskittyvä ja kesän kurssija kehittävinä valmentajana”

Vastuun kantaminen

”Nyt vastuu toiminnasta, ei taloudesta”

”Vastuu kilpavalmennusjärjestelmästä kokonaisuudessaan”

”Tulevaisuudessa yhdistettyjen tenniskoulujen vastaava valmentaja”

Osaamisen käyttö

”Omaa roolia voi aina itse kehittää ja selkeyttää”

”Tunnen, että osaamiseni ei ole seuran käytössä täysin.”

Alla seurajohdon valmentajien keskustelujen tuloksista koottuja ajatuksia.

Millä kriteereillä arvostellaan tai mitataan valmennuksen paremmuutta tai onnistumista? Helppo mittari on urheilullinen menestys. Muita mitattavia asioita voisi olla pelaajien ja valmennettavien pysyvyys ja tyytyväisyys, yleinen kiinnostuminen valmentajan oppiin, muiden valmentajien arvostus, taloudellinen tasapaino, valmentajan aktiivisuus ja halu kasvattaa ja kehittää. Yleisesti ottaen käy usein niin, että seuratoimintaan tulee uusia kasvoja samojen valmentajien toimesta. Hyvänä arviointimenetelmänä voisi toimia omat tuntemukset valmennustyöhön. Mitä muutettaisiin, jotta pelaajat sekä valmentaja itse viihtyisivät paremmin työssään ja harrastuksessaan?

11.7 Mitä saisi olla? Ulkopuoliset auttavat kädet

Valmentajilta kysyttiin valmennustoimintaan tarvittavia apuja muilta seuran toimijoilta. Alla vastauksia sekä niiden ryhmittelyä.

Vastaukset koostettu yläluokkiin, joiden jälkeen on esitelty niiden pohjalta käytyjen keskustelujen satoa.

Yhteisön tuki ja turva

"Henkistä hyväksyntää, unelma jos joku auttaisi esim. varainhankinnassa"

"Jobdon tuki on suora motivaation lähde"

"Kiinnostusta jokaisen työtä kohtaan"

"Kaikki tarvitsevat tukea vaikeina aikoina ja myös tulevaisuudessa"

Varmuus ja tulevaisuudesta

"Järkeä ja seurantaa"

"Talouden seuranta"

"Laadun seuranta kaikissa toiminnoissa"

"Turvata toiminta & kehitysedellytykset"

"Seuranta ja ajassa kehittyminen"

"Tietoa ja varmuutta taloudesta"

"Selkeän työnkuvan ja tehtävän, selvät toimintasäännöt, selkeyttä, luottamusta"

Vuorovaikutus, vahvuuksien hyödyntäminen ja sopivat työparit

"Yhteistyö toimijoiden kanssa"

"Oikeat ihmiset oikeissa rooleissa"

"Valmentajien ja jobdon keskusteltava asioista enemmän yhdessä sekä henkilökohtaisesti"

"Toimimme joukkueena hyvinä ja huonoina aikoina"

"Haluamani open avukseni hommiin"

Avoimuus, luottamus, rehellisyys ja kunnia

"Mahdollisuuden: uskoa ja luottamusta"

"Avoimuus kaikilla"

"Avoimuutta & rehellisyyttä"

"Luottamusta ja rehellisyyttä, sanotaan myös huonot asiat ääneen ja kannustetaan lisää, kun menee hyvin"

"Päätää tai me päätämme? yhteisen linjan jonka mukaan teemme työtä ja sitä kautta "kunnioitamme"

toisten tekemää työtä ja nautimme elämästä unelma-ammattissamme”

Aina eivät omat kyvyt riitä ja usein mennään omilla kyvyillä ja taidoilla niin pitkälle, kunnes äärirajat tulevat vastaan. Parempi olisi tehdä asioita yhdessä. Avoin keskustelu yhteisön jäsenten kanssa mahdollistaa tukea ja turvaa kaikkien toimintaan. Yhteisön työntekijöille tulisi luoda turvallinen tunne työn jatkuvuuden puolesta. Työn jatkuvuuden turvaamiseksi toimintaa täytyy seurata ja on kyettävä tekemään siihen tarvittavia muutoksia.

Valmentajien mielestä seuraavat asiat koettiin tärkeimmiksi avuiksi oman toiminnan ulkopuolelta:

Avoimuus, luottamus, rehellisyys ja kunnia

Vuorovaikutus, vahvuuksien hyödyntäminen ja sopivat työparit

Varmuus tulevaisuudesta

Yhteisön tuki ja turva

11.8 Onnistumisen tunteet

Valmentajilta kysyttiin tunteita, joita toiminnan ja tekemisen onnistuminen tuo tulevaisuudessa. Seuraavassa on kuvattu kysymysten pohjalta (liite kysymys 8) saatuja vastauksia sekä niiden ryhmittelyä. Tämän jälkeen tuloksia johdon keskustelusta valmentajien vastauksista.

Alla (Taulukko 3) valmentajien suorien lainauksien ryhmittelyä:

Avoin ilmapiiri	Työelämästä poistuminen	Kehittävä yhteistyö
<i>"Avoimuus"</i>	<i>"Eläke"</i>	<i>"Yhteistyö"</i>
<i>"Luottamuksen paraneminen"</i>	<i>"Sairasloma"</i>	<i>"Yhteisö"</i>
<i>"Positiivinen ilmapiiri"</i>		<i>"Tenniskoti"</i>
<i>"Loistava yhteishenki"</i>		<i>"Kehitys on pitkänajan tulos"</i>
		<i>"Me henki"</i>

Menestyminen	Positiivinen tekeminen	Ammattitaito
<i>"Voitto"</i>	<i>"Hymyillään"</i>	<i>"Osaava"</i>
<i>"Menestynyt kilpaseura"</i>	<i>"Kannustetaan"</i>	<i>"Potentiaalini hyödyntäminen"</i>
<i>"Paras"</i>	<i>"Tunnetta on"</i>	<i>"Ammattitaidolla"</i>
<i>"Yes"</i>	<i>"Hyvä kasvuympäristä lapsille"</i>	<i>"Potentiaali"</i>

Imago	Varma työpaikka
<i>"Huippuimago"</i>	<i>"Työpaikka"</i>
<i>"Yhpeä"</i>	<i>"Turvattu kotipesä"</i>
<i>"Intobimoinen omaa seuraa kohtaan"</i>	<i>"Toimenkuvat"</i>
<i>"Imago"</i>	

Seuraavassa (Taulukko 4) ryhmittelystä muodostettuiden otsikoiden teemottelua.

Urheilullinen tulos	Yhteistyö	Kestävä kehitys
Menestyminen	Avoin ilmapiiri	Ammattitaito
Imago	Kehittävä yhteistyö	Varma työpaikka
	Positiivinen tekeminen	

Tulosten perusteella onnistumisen tunteet jakaantuvat urheilullista tulosta, yhteistyötä ja kestävästä kehitystä kuvaaviin tunteisiin. Miten näihin onnistumisen tunteisiin päästäisiin? Kaikki edellä mainitusta onnistumisen tunteen kuvauksista eivät ole menestymisen ja kehittymisen tavoitteita. Pitkäaikaista, kestävä ja toistuvaa urheilullista tulosta haetaan yhteistyöllä. Käytännössä pitää muistaa, että itse kentällä tapahtuva valmennustyö on varsin yksinäistä. Tiimityöhön perustuva huipulle tähtäävä valmennus voi toimia parhaiten yhteistyön periaatteilla. Muu valmennustyö itse tenniskentällä on varsin yksinäistä puuhaa. Keskustelu itse

työn sisällöstä ja toimintatavoista valmentajien kesken toisi sekä osaamista näkyvämmäksi, että auttaisi ammatillisen kasvun kehittämisessä.

11.9 Yhteenveto tuloksista

Seuraavassa valmentajien välisten keskustelujen sekä seurajohdon yhteenvetoa tulosten merkityksestä.

Yleisesti valmentajat olivat tyytyväisiä seuran tarjoamiin olosuhteisiin. Tällä tarkoitetaan yleisesti mahdollisuutta saada elantonsa valmentamalla itse valitsemaansa kohderyhmää. HVS-Tennis toimii kahdessa erittäin hyvällä paikalla sijaitsevassa halliyhtiössä, joissa on poikkeuksellisen paljon tenniksen pelaamiseen tarkoitettuja tiloja. Innokkailla valmentajilla on mahdollisuus perustoiminnan lisäksi laajentaa toimeenkuvaansa itse olosuhteiden antaessa siihen mahdollisuudet.

Tulokset on kerätty koko toiminta-ajalta ja sen aikana valmentajayhteisön jokaisella jäsenellä on ollut mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen. Valmentajien keskustelut ja kokoukset ovat olleet aikaisempiin vuosiin nähden rakentavampia, ja niissä on käsitelty ajankohtaisia ja tärkeitä asioita, joita on myös viety toimintaan kokouksien jälkeen.

Työyhteisössä toimivien valmentajien tarpeita on tullut esiin seuraavasti:

- Toiminnan ja sen laajentamiseen tarvittavat toimitilat
- Laajenemiseen tarvittavat ammattitaitoiset työntekijät
- Kannustava ja osaava yhteisö
- Toimiva organisaatio
- Urheilullinen menestyminen
- Mahdollisimman suuri harrastajien määrä
- Yhteisön tuki ja turva
- Varmuus tulevaisuudesta
- Sopivat työparit

Eri toiminta-alueet tekivät vähän yhteistyötä itse kentällä tapahtuvassa valmennustoiminnassa. Vain 3 valmentajaa käytti aikaansa eri sektoreiden valmennustoimintaan. Muut toimivat itse valmennustyössä vain omalla sektorillaan. Valmentajat kokevat jakavansa saman

toimintaympäristön ja ovat ylpeitä yhteisestä seurasta ja uskovat sen tulevaisuuteen. Valmentajat järjestivät itse päivittäisen työn ulkopuolella vain oman kiinnostuksen kohteen mukaisia tapahtumia. Seuran järjestämissä kansallisissa ja kansainvälisissä kilpailuissa valmentajat olivat mukana apuna sen verran kuin heitä tarvittiin.

Valmentajat eivät tee merkittävästi eri toiminta-alueiden välistä yhteistyötä. Itse sektoreiden väliseen valmennustoiminnan yhteistyöhön ei tutkimuksen aikana tullut merkittäviä edistysaskeleita. Yleinen mielipide oli, että valmentajille pitäisi määritellä selkeä työnkuva ja vastuualueet, jolla toimia. Osa-alueiden vastaavien tehtäväksi jäisi sektoreiden välinen yhteistyö. Valmentajat haluavat tehdä töitään itse valitsemillaan kohderyhmillä, jolloin yhteistyön tekeminen on vaikeaa sektoreiden välisten taloudellisten ja toiminnallisten periaatteiden poiketessa liikaa toisistaan. Yhteistyönä koetaan eri sektoreiden merkitys toisilleen. Kilpavalmennus ei voi toimia tavoitteidensa mukaisesti ilman muiden sektoreiden taloudellista apua.

Yhteistyön edistämiseen valmentajat kokivat seuraavia vaihtoehtoja:

- Laajentumisen mahdollistaminen sektoreiden yhteistyöllä
- Yhteisöllisyyden, avoimuuden ja tiedon lisääminen sektoreiden välillä
- Yhteiset linjaukset ja toimintatavat
- Palautetta halutaan lisätä ja sektoreiden tulisi kannustaa toisiaan
- Yhteistyön ja tiimihengen kehittäminen

Itse toiminta-alueiden yhteistyöhön konkreettisesti valmentajien kentällä tapahtuvana työnä ei tutkimuksen aikana tullut keinoja tai uusia ajatuksia.

Valmentajien toivomukset ja käsitykset toiminnan urheilullisen, taloudellisen ja jatkuvuuden menestymisen kannalta ovat samankaltaisia kuin missä tahansa työyhteisössä. Alla tuloksista poimittuja menestykseen tarvittavia työkaluja:

- Tavoitteiden mukaisesti toimivan valmennusjärjestelmän ja organisaation
- Intohimoiset työntekijät
- Kunnioitus, luottamus ja avoimuus toisia kohtaan sekä selkeät pelisäännöt
- Jokainen ymmärtää tehtävänsä ja tuntee toistensa toimintatavat

Tapahtumien järjestäminen kaikille sektoreille
Selvät tavoitteet ja olemassaolon tarkoituksen tiedostaminen
Oikeat valmentajat oikeissa tehtävissä
Kannustavan ja osaavan työympäristön
Työntekijöiden ammattitaito

Jokainen kokee menestymisen ja siihen vaadittavat asiat omalla tavallaan. Oma tekeminen koetaan tärkeäksi ja sen tärkeyttä korostetaan. Itselle tärkeitä asioita tuodaan esille ja niihin halutaan vaikuttaa. Toiminnan kokonaisuus ja menestymisen kannalta tärkeät asiat usein sivuutetaan. Työntekijän oman henkilökohtaisen elämän tilanne liittyy vahvasti siihen, mitä omasta ja seuran tekemisestä ajatellaan ja puhutaan.

Alla tulevaisuuden menestymisen mahdollistavia tekijöitä valmentajien ja seurajohdon keskusteluista edellisten tulosten lisäksi:

- ♣ Menestymisenä pidetään toiminnan laajuutta, urheilullisia tuloksia, yhteisön kiinnostavuutta, viihtyvyyttä ja harrastajien lajin yhteisöissä viettämää aikaa
- ♣ Tavoitteiden mukaisille toimintojen toteuttamiselle tulee olla menestymisen mahdollistavat olosuhteet sekä taloudelliset resurssit
- ♣ Työntekijöiden ammattitaidon on oltava onnistumista edellyttämällä tasolla
- ♣ Uusia lapsia täytyy saada toistuvasti mukaan toimintaan
- ♣ Kestävän ja kehittyvän kulttuurin ja yhteisöllisyyden luominen ja edistäminen
- ♣ Urheilullisen menestyksen mahdollistavat tekijät:
 - Korkea kilpapelaaajien määrä
 - Suuri harrastajien määrä
 - Toimintaedellytykset

Tärkeimmät tekijät urheilulliseen menestykseen ovat valmentajien mukaan:

Pelaajan, valmentajien ja läheisten (perhe) tiivis yhteistyö.
Unelmat kansainvälisestä menestyksestä.

Realistiset rankingtavoitteet.

Oman pelitason kehittämiseen perustuva henkilökohtaisiin vahvuuksiin perustuva harjoittelu.

Aktiivinen taitotason mukainen kilpaileminen sekä kilpailuissa menestyminen.

Seuratoiminnan luomat puitteet valmennukselle.

Kansainväliseen menestykseen mahdollistava sosiaalinen ympäristö.

Samassa yhteisössä harjoittelevien huippupelaajien esimerkki.

Taloudellinen mahdollisuus harjoitella ja kilpailla kansallisesti ja kansainvälisesti menestymisen mahdollistamiseksi.

Lähialueella järjestettävät kansalliset ja kansainväliset turnaukset.

12 Toimintasektoreiden tavoitteet ja toiminta tulevaisuudessa

Seuraavassa esitellään eri sektoreiden tulevaisuuden tavoitteita ja toimintaehdotuksia. Sektorit ovat. Taivallahden & Talin tenniskoulu / Kilpavalmennus / Kilpailut, tapahtumat ja yritysvalmennus. Niitä käsitellään seuraavien otsikoiden alla. Urheilullinen tavoite, taloudellinen tavoite, yhteisöllinen tavoite, miten toteutetaan, mihin pitää varautua ja mitä toimintaa lisätään.

Taivallahden & Talin Tenniskoulu

Urheilullinen Tavoite

Kehittää jokaisen harrastajan pelitasoa niin, että lajista tulee elämänmittainen harrastus. Jokainen tenniskoulua käyvä pystyy pelaamaan tennis nimistä peliä. Ei ainoastaan kehittää teknisiä ominaisuuksia ja taitoja.

Taloudellinen tavoite

Tenniskoulut tuottavat vuositasolla 120 000€

Yhteisöllinen tavoite

Keskuksissa järjestetään toimintaa kaikenikäisille ja tasoisille. Toiminta tähtää jokaisen pelitason kehittämiseen sekä kehittyvän sosiaalisen ympäristön luomiseen. Yhteistyö tenniskeskusten välillä on tärkeää, jotta ryhmiä voidaan yhdistellä keskusten välillä sekä kilpailullista menestystä hamuavat saadaan kilpavalmennuksen pariin. Asiakastyytyväisyys, liikunnan ja onnistumisen ilo ovat tenniskoulujen yhteisöllisyyden tavoitteita.

Miten toteutetaan.

Pidetään käynnissä olevat valmennustunnit hyvin. Tällä varmistetaan harrastajien halu jatkaa. Järjestetään kolme erillistä tapahtumaa kummassakin yksikössä vuosittain yhteisön sosiaalisen viihtyvyyden ja kanssakäymisen edistämiseksi. Kannustetaan ja arvostetaan työtään tekeviä valmentajia ja tehdään mahdollisuuksien mukaan yhteistyötä.

Mihin pitää varautua

Suurin osa valmentajista tekee työtään tuntiperusteisella sopimuksella. Tämä on elinehto toiminnan taloudelliselle kannattavuudelle. Valmentajien hyvinvointi on ensiarvoisen tärkeää. Nykyisten toimijoiden vähentäessä työtuntejaan ja vastuualueitaan on toiminnalle löydettävä siitä innostuvia uusia tekijöitä.

Mitä toimintaa lisätään

Toimintaa voidaan lisätä arki-aamuihin sekä arjen päivä- ja iltapäiväaikoihin sekä viikonlopun tunneille. Kohderyhmä voi olla mikä tahansa. Vapaana olevat kenttäajat ovat ainoat mahdolliset lisäykset talvikaudelle. Järjestetään tenniskoulujen omat kilpailut loppukeväästä sekä ennen joulua.

Taivallahden tenniskoulun kesän toimintaan pitää kehittää lisäpalveluita. Kesän toiminta on liian vähäistä. Tulisikin ideoida uusia keinoja saada tennishalli täyteen pelaajia kesän lämpiminä peliaikoina, kun ulkotennismahdollisuudet tarjoavat lukuisia lisäkenttiä talveen verrattuna. Talin tenniskoulun kesän toiminnalle on tärkeää, että leirityyppinen toiminta jatkuu. Kesän aikana uusilla pelaajilla on mahdollisuus tutustua seuran toimintaa ja sitä kautta jatkaa syksyn valmennusryhmissä. On tutkittava ja tehtävä tarkat talousarviot siitä, mitä toiminta voi pitää sisällään ollakseen katteellista.

Talin tenniskoulun toimintaa on kehitettävä ja laajennettava talvikaudella reilusti viikonloppuihin ja arjen harjoitusryhmät on oltava täysiä.

Tarvitaan ammattitaitoisesti ja sosiaalisesti lahjakkaita työntekijöitä.

Kilpavalmennus

Urheilullinen Tavoite

Tuottaa toistuvasti kansallisesti sekä kansainvälisesti menestyviä pelaajia.

Taloudellinen tavoite

Toiminta maksimissaan 100 000€ tappiollista

Yhteisöllinen tavoite

Toimia koko kilpavalmennuksen alla avoimin kortein ja avoimin pelisäännöin pitäen kiinni sovituista tavoitteista ja velvollisuuksista. Lisätä kiinnostusta ja arvostusta sekä omaa toimintaa, että koko seuratoimintaa kohtaan. Huomioida toimintaa tukevat tahot, sekä suunnitella ja toteuttaa valmennustyötä yhdessä tenniskoulujen kanssa. Tavoitteena asiakastyytyväisyys, liikunnan ja onnistumisen ilo sekä kansallinen ja kansainvälinen menestyminen.

Miten toteutetaan.

Jatketaan hyvin mennyttä toimintaa, lisätään mahdollisuuksien mukaan sekä pelaajien, että valmentajien määrää. Yhtenäistetään ja järjeistetään käytössä olevia tila- ja henkilöresursseja yhdessä tenniskoulujen kanssa.

Mihin pitää varautua

Toiminnan hintoja on tarkastettava. Kansainvälisesti vastaavasta toiminnasta maksetaan paljon enemmän. Tulokset kestävät kuitenkin kansainvälisen vertailun. Pelaajien ja vanhempien vaatimukset kasvavat siihen laitettujen taloudellisten panostusten kasvaessa. Kompromisseja täytyy tehdä ja niitä on oltava valmiita tekemään toimintaa ratkaisevasti heikentämättä.

Kilpailut, tapahtumat ja yritysvalmennus

Urheilullinen Tavoite

Kilpailujen tavoite on antaa pelaajille mahdollisuus mitata ja menestyä kotihallissa järjestetyissä kilpailuissa, sekä mahdollistaa kansainvälinen kilpaileminen tulevaisuudessa.

Tapahtumien ja yritysvalmennuksen tavoite on luoda pelitapahtumia sosiaalisessa ympäristössä, samoissa tiloissa kuin kansainväliset turnaukset järjestetään. Saada onnistumisen ja menestymisen tunteita omalla taitotasolla.

Taloudellinen tavoite

Tehdä voittoa, joka voidaan käyttää lisäkilpailujen järjestämiseen sekä muun seuratoiminnan kehittämiseen. Mahdollisille voitoille tulisi tehdä niiden käyttöön perustuva suunnitelma.

Yhteisöllinen tavoite

Luoda yhteenkuuluvuuden tunne ja olla osana isompaa kokonaisuutta ja kulttuuria. Tehdä tulevaisuuden menestymisestä taloudellisesti mahdollista. Saada ihmiset sitoutumaan pitkäjänteiseen yhteistyöhön.

Miten toteutetaan.

Järjestetään jokaiselle mukana olevalle yrityselämän päättäjälle mahdollisuus osallistua yhteisön tapahtumiin. Pidetään henkilökohtainen kontakti ja vietetään ihmisten kanssa aikaa yhteisen lajin parissa. Lisätään kisoja talouden ehdoilla.

Mihin pitää varautua

Kilpailuihin tarvittavia lupia ei saada, tarvittavaa määrää vapaaehtoistyöntekijöitä ei saada järjestämisen tueksi. Halliyhtiöllä tulee seinät vastaan.

Yritykset eivät ole valmiita panostamaan urheilusponsorointiin. Ei päästä käsiksi talousasioista päättäviin. Yrityksien palveluksia vastaamaan ei saada sopivia henkilöitä.

13 Pohdinta ja johtopäätökset

Työn tärkeimmät tulokset liittyvät tutkimuksen ajanjakson aikana tapahtuneiden asioiden selvittämiseen ja raportointiin. Valmentajien tarpeiden ja valmentajien välisen yhteistyön selvittämiseen sekä vastausten löytäminen seuraaviin kysymyksiin: Millaista yhteistyötä tehdään, miten sitä voisi edistää, mitä tulevaisuuden menestyminen vaatii ja mitä tekijöitä siinä pitää ottaa huomioon, ovat olennaisia asioita.

Tutkimuksen aikana HVS-tenniksen tenniksen taloudellinen tila palautui kriittisestä normaaliksi. Tutkimuksen aikana urheilullinen menestys kasvoi ja uusia pelaajia tuli seuran jäseniksi. Toiminnassa tapahtuneet muutokset, niiden taustalla olevat syyt ja niistä johtuneet seuraukset käytiin läpi toiminnan vaiheissa. Tutkimuksen loppuvaiheessa seurasta irtisanoutui yksi valmentaja. Irtisanoutunut työntekijä oli aktiivisesti mukana tutkimuksessa sekä seuran toiminnan muutoksissa. Tutkimus ei anna suoraa vastausta irtisanoutumisen syistä, mutta kertoo irtisanoutuneen työnkuvaan, työn tekemiseen ja työyhteisöön tehdyt muutokset 10 kuukauden ajalta ennen irtisanoutumista. Tämä antaa seuran valmentajille ja johdolle työkalun tämänkaltaisten ongelmien välttämiseen tulevaisuudessa.

Valmentajien tärkeimmät tarpeet olivat:

- Työpaikan säilyvyys
- Mahdollisuus urheilulliseen menestykseen
- Ammattitaitoisia työntekijöitä, työn tekemiseen tarvittavat tilat ja riittävästi valmennustyöstä maksavia pelaajia
- Työntekijöitä tukeva, osaava, kannustava ja turvallinen työyhteisö
- Toiminnan tukemiseksi tarvitaan toimintaa kehittävä organisaatio ja varmuus tulevaisuuden taloudellisista toimintaedellytyksistä

Ilman ammattitaitoisia työntekijöitä, toimitiloja ja toiminnasta maksavia pelaajia ei olisi tennisvalmentamisesta palkkaa saavia valmentajia. Kaikista edellämainituista on pulaa. Ilman tiloja ei ole pelaajia ja ilman niitä ei ole tennisvalmentajilla töitä. Tennisvalmentaminen tapahtuu pääsääntöisesti iltaisin ja viikonloppuisin. Tennishalleilla on hyvin tilaa arkiamuisin ja päivisin ja niihin ajankohtiin valmennustoimintaa voisi hyvin lisätä.

Urheilullisen menestyksen mahdollistavat suuret harrastaja- ja kilpapelajamäärät, harjoitusten vaatimat tilat, hyvä lasten valmennusjärjestelmä, toimintasektoreiden välinen yhteistyö ja taloudelliset toimintaedellytykset.

Toiminta-alueet tekevät sisäisesti yhteistyötä. Toimintasektoreiden välistä yhteistyötä itse kentällä tapahtuvassa valmennustoiminnassa on vähän jos lainkaan. Yhteistyö pitää sisällään lähinnä asioista keskustelemisen. Sektoreiden vaikutus toisiinsa tiedostetaan. Kilpavalmennus ei toimi nykyisellään ilman muiden sektoreiden taloudellista tukea. Jos taloudellista apua ei olisi, toiminta säilyisi vain, jos kilpavalmennuksessa olevien pelaajien maksamia hintoja nostetaan tai siinä toimivien valmentajien kuluja, lähinnä valmentajien palkkauskustannuksia pienennetään.

Yhteistyön edistämiseksi valmentajat pohtivat seuraavaa:

Sektoreiden välinen yhteistyö mahdollistaa laajentumisen

Yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja tiedon kulkua lisätään sektoreiden välillä

Yhteiset linjaukset ja toimintatavat

Lisää palautetta ja kannustusta

Itse valmennustyöhön liittyviä yhteistyöehdotuksia sektoreiden välillä ei tullut. Tähän tulisi suhtautua kriittisesti ja olisi pohdittava, olisiko valmennustyöhön suhtauduttava tai valmennustyö nähtävä uudenlaisesta näkökulmasta. Elinkeinoelämän keskusliiton laajan asiantuntijaryhmän oivallus-hankkeen raportin mukaan tulevaisuuden työssä tullaan tarvitsemaan uudenlaista ja laajaa yhteistyötä, ei vain oman alan tekijöiden välillä vaan täysin uusien ja eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Tämän kaltaiset yhteistyöt johtavat myös työn tekemisessä tarvittavien osaamistarpeiden laajenemiseen. Mitä vaaditaan ja tarvitaan menestyviltä valmennustyön tekijöiltä tulevaisuudessa? Yhteistyön tekeminen ja siinä onnistuminen luovat varmasti menestymistä. Yhteistyön puute lannistaa ja latistaa sosiaalista kanssakäymistä, jolloin työyhteisön kehittäminen ja työhyvinvointi kärsivät.

Tulevaisuuden menestymisen mahdollistamisen tekijöiksi koettiin seuraavia:

Yhteisön on oltava kiinnostava. Toimitilojen viihtyvyys ja toimivuus ovat tärkeitä. Harrastajien mahdollisimman suuri lajin yhteisöissä viettämä aika on tärkeää. Yhteisöllisyyden edistämiseksi taloudellisten resurssien on oltava kunnossa ja vapaaehtoistyöntekijöitä on saatava lisää.

Tutkimuksen tekeminen oli sen kohteena olevalle seuralle tärkeä. Sen avulla voitiin selvittää toiminnasta kertovia syy- ja seuraussuhteita sekä tulevaisuuden menestymiselle tärkeitä asioita. Seuran toiminta on jakautunut eri toimitiloihin ja toiminnan tarkoituksen ja tavoitteen mukaisiin sektoreihin. Sektoreiden toimintaa käydään läpi valmentajien ja seurajohdon kesken pidetyissä tapaamisissa.

Tennisvalmentajat kokevat tehtävänsä loppujen lopuksi yksinkertaisena. Valmentaminen on ihmisten auttamista, tehtävänä tuottaa elämyksiä ja onnistumisen iloa. Valmentajat levittävät tenniksen ilosanomaa positiivisesti ja laajasti. Valmentaja opettaa, kehittää, organisoii ja on aktiivisessa sosiaalisessa kanssakäymisessä pelaajien kanssa. Valmentajat organisoivat valmennustunnit siinä hetkessä olevien pelaajien mukaan. Valmentaminen on erilaisten ihmisten kanssa käytävää työskentelyä, kanssakäymistä ja vuorovaikuttamista.

Valmentajan tehtävä on saada oppilaat kehittymään pelissä sekä edesauttamaan onnistumisista. Valmentajan tehtäväksi koettiin yksilöiden kehittäminen urheilijana ja tennispelaajana sekä olosuhteiden luominen. Yhtenä seuratoiminnan tehtävänä koettiin, että pelaajille pitää antaa mahdollisuus oman potentiaalinsa maksimoimiseen. Valmentajan tulisi ohjata, kasvattaa, luoda positiivista ilmapiiriä ja pitää yllä tarvittavaa vaatimustasoa. Valmentamisen on oltava elämäntapa ja intohimo.

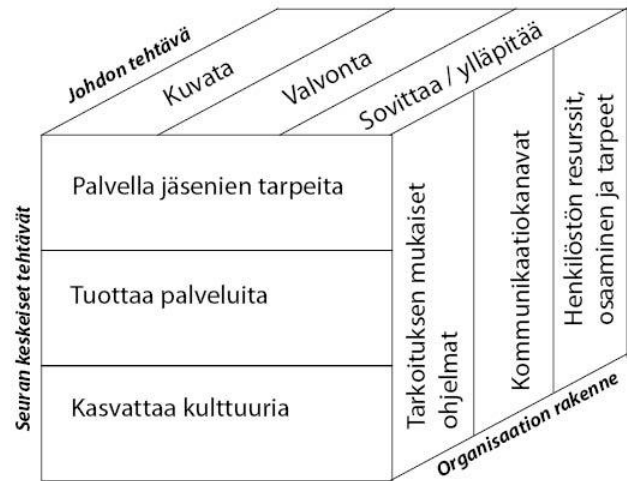
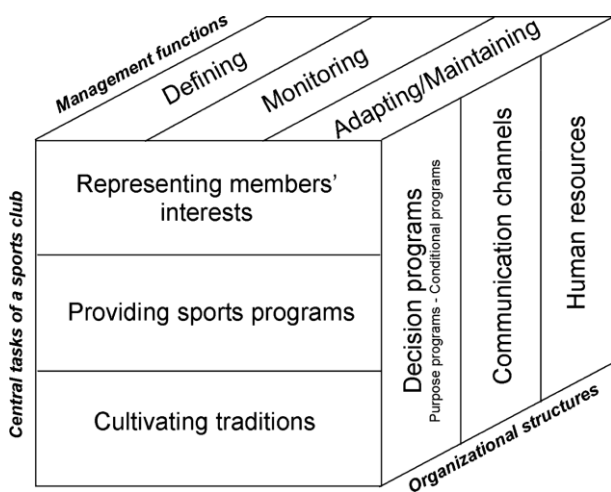
Työ eteni tutkijan osallistuessa aktiivisena jäsenenä työyhteisön toimintaan. Työn tuloksia pystytään käyttämään yhtenä seuran toimintaa peilaavana työkaluna. Työ eteni toiminnan mahdollistavan ajankäytön mukaan. Tutkimuksen tulokset saadaan kokonaisuudessaan tutkimuksen ajanjakson jälkeen. Jos tuloksista saatuja muutostarpeita ja kehitysehdotuksia olisi ollut jo tutkimuksen aikana, olisi osa ei-toivotuista tuloksista ehkä jäänyt saamatta. Tulokset antavat mahdollisuuden tehdä tulevaisuuden toimintaan tarvittavia muutoksia. Muutosten seuraukset ja niiden vaatimat yhteistyötarpeet sekä resurssit on kartoitettava ja sovittava ennen muutosten tekemistä. Jos muutoksia ei kartoiteta ja sovita, ne johtavat ongelmien kautta uusiin muutoksiin. Oivallus-raportin mukaan tulevaisuutta on ennakoitava ja tulevaisuuden

muutoksiin on valmistauduttava. Uusien ongelmien tullessa esiin täysin yllättäen, on niihin hankala puuttua, jos niihin ei ole valmistauduttu kunnolla. Juutin (2006) mukaan hyviä tuloksia saavuttava työyhteisö on keskusteleva ja hyvinvoiva työyhteisö. Varhainen puuttuminen työyhteisön epäkohtiin ja ongelmiin mahdollistaa tulevien ongelmien ehkäisyn ja vaikuttaa positiivisesti työpaikan ilmapiiriin.

Tutkimuksesta on vaikea esittää päätuloksia tutkimuksen laajuuden ja valmentajien vastauksien laajan kirjon takia. Tutkimus antoi HVS-Tenniksen organisaatiosta ja sen valmentajien tarpeista kuitenkin valtavan määrän tietoa. Tutkimuksen aikana muutettiin asioita ja toimintaan tuli paljon enemmän yllättäviä muutoksia kuin pitkään aikaan. Tutkija halusi tuoda ne tutkimuksessa esille silläkin uhalla, että niiden tulkitseminen on hankalaa.

Thiel & Mayer (2009.) esittävät tutkimuksessaan mallin urheilun vapaaehtoisorganisaation piirteistä ja sisällöstä kuviossa 1 &2. (kuviossa 2 suomennettuna)

Kuviot 1 & 2



Tähän kuvioon peilattaessa tutkimus antoi sen jokaiseen osa-alueeseen sisältöä HVS-Tenniksen näkökulmasta. Taulukossa 5 tutkija esittää kuvioiden 1&2 mukaisten sektoreiden sisältöä tässä tutkimuksessa.

Johdon tehtävät	Organisaation rakenne	Seuran keskeiset tehtävät
Kuvata /Rajata	Tarkoituksenmukaiset ohjelmat	Palvella jäsenien tarpeita
Tutkimus antoi useita tuloksia johdon työkaluiksi	Tutkimus selvitti toiminta-alueet, niiden erot ja niiden tarvitsemat olosuhteet	Tutkimus selvitti eri osa-alueiden eroja ja tarpeita.
Valvonta	Kommunikaatiokanavat	Tuottaa palveluita
Tutkimus seurasi toiminnan vaiheita ja valvonta kehittyi huomattavasti	Tutkimuksessa selvisi organisaation kommunikaatiokanavat sekä niiden vahvuudet ja puutteet	Tutkimus selvittää sektoreittain palveluiden tavoitteet ja keinoja niiden toteuttamiseen
Sovittaa / ylläpitää	Henkilöstön-resurssit, osaaminen ja tarpeet	Kasvattaa kulttuuria
Tutkimuksesta selviää toiminnassa olevia haasteita ja muutoksia	Tutkimus antaa lukuisia vastauksia valmentajien resursseihin, osaamiseen ja tarpeisiin	Tutkimus selvittää kulttuurin luomista ja sen kehittämiseen vaadittavia asioita

Taulukko 5

Tutkimuksen ajanjaksolta kerätty toiminta-materiaali antaa tarkkaa kuvausta seuran eri toimintasektoreiden tekemisistä ja tapahtumista. Valmentajille esitettyjen kysymysten vastauksista sekä niistä käytyjen keskustelujen tuloksista selviää, että kaikki valmentajat eivät ole täysin tietoisia omasta tehtävästään ja siihen liittyvistä velvollisuuksista. Tuloksissa kaivataan seuran johdolta eilaisia toimenpiteitä yhteisöllisyyden ja jatkuvuuden saavuttamiseksi. HVS-Tenniksen toimintatapa on ollut valmentajien tehtävien suhteen avoin. Valmentajat ovat saaneet suunnitella ja toimia ilman tarkemmin määriteltyjä ohjeita. Vastausten laaja kirjo on omalta osaltaan vaikeuttanut tulosten analysointia. Toiminnasta tiedetään tutkimuksen ansiosta paljon enemmän kuin aikaisemmin.

Tulevaisuuden toiminnan kehitysehdotuksia

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda malli, jonka avulla seura pystyy kilpailemaan urheilumenestyksestä kansainvälisesti olemalla taloudellisesti riippumaton yhteistyökumppaneilta saaduista varoista. Muun valmennustoiminnan pitäisi tuottaa kilpavalmennuksesta aiheutuneet kulut. Toimintaa tehtiin ja kehitettiin yhteisesti sovitulla pelisäännöllä ja keskustellen hyvässä hengessä. Tutkimuksen loppuvaiheessa kuitenkin selvisi, että kaikki eivät olleet tyytyväisiä. Organisaatiokulttuuria on saatu kehitettyä avoimempaan suuntaan, on keskusteltu asioista joista ei ole ollut tapana keskustella. Tulevaisuuden

toimintamallia ei saatu valmiiksi tämän tutkimuksen avulla. Toimintamallin kehittämiseksi ja luomiseksi tutkimuksen tuloksia on analysoitava lisää.

Tutkimus jätti jälkeensä useita jatkokysymyksiä, joihin on pyrittävä saamaan vastauksia toiminnan kehittämiseksi. Seuran on tehtävä päätös, millä johtamistavalla toimintaa tulevaisuudessa johdetaan? Annetaanko valmentajille avointa tilaa toteuttaa omia ajatuksia ja työnkuvia vai annetaanko ne muualta? Seuralla ei ole johtotehtävissä päätoimista työntekijää. Toisiko johtoon panostetut lisäresurssit toimintamalliin sen vaativaa järjestelmällisyyttä vai säilyisikö toiminnat ennallaan ja kulut vain lisääntyisivät? Miten saada työntekijät avautumaan ja puhumaan vielä avoimemmin? Kaikki eivät voi tehdä juuri sitä asiaa mitä haluavat, kompromisseja täytyy tehdä. Osa toiminnasta tuottaa ja osa kuluttaa, miten saada molempien osien tekijöitä arvostamaan toisten tekemää työtä? Nämä ovat osa toiminnan kehitettämiseksi vastauksia odottavia kysymyksiä. Seuratoiminnan organisaatiomallin on muututtava yhteistyön tekemisen mahdollistamiseksi. Oivallus (2010) raportin mukaan tulevaisuuden organisaatorakenne on matriisi. Minkälainen sen pitäisi olla ja mitä kaikkea se pitää sisällään kun kyseessä on tennisseura?

Tulevaisuudessa työn tekijöiltä vaaditaan Oivallus (2010) raportin mukaan monipuolista osaamista ja kykyä tehdä yhteistyötä eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Kuinka moni tennisseuran työntekijä pystyy yhteistyön tekemiseen ja siinä vaativien toimenpiteiden suorittamiseen? Onko yhteistyön hankaluuden takana kilpailuhenkisyttä tai oman työn säilyttämiseen liittyvää pidättyneisyyttä, jotka rajoittavat yhteistyön tekemistä. Millä keinoilla saadaan kehitettyä yhteistyötaitoja ja ajattelua työn kokonaisuudesta? Luonteva jatkotutkimuksen aihe olisi seurata miten seuratoiminta ratkaisee edellä mainitut kysymykset ja seurata mihin ratkaisut johtavat.

Tutkimusaika oli tennisseuran toiminassa lyhyt (n.vuosi). Tutkimuksen tuloksia, niistä tehtyjä johtopäätöksiä on pohdittava yhdessä, kehittämistä on jatkettava ja esille nousseisiin kysymyksiin on löydettävä vastauksia. Uusia toimintamalleja sekä uusia palvelumuotoja on kehitettävä ja tarpeisiin vastattava. Tennisvalmentajat saavat lajista toimeentulonsa myös tulevaisuudessa, kunhan tulevaisuuden kysyntään osataan vastata. Mitä avoimempi organisaatio on, sitä paremmin voidaan toimintaa kehittää. Kehittämisehdotuksille tulee yhdessä löytää tekijät ja varmistaa työn tekemisen mielekkyys.

Ei mene pitkään kun Helsingin Verkkopalloseuran perustamisesta on kulunut 100 vuotta. Lajin säännöt ja peruseriaatteet ovat pysyneet samoina. Maailma tenniksen, sekä koko liikunnan ja urheilun ympärillä on täysin erilainen, kun se oli seura perustettaessa. Helsingin Verkkopalloseuran perustamiskokouksessa seuran tarkoitus kirjattiin seuraavasti: ”Seuran tarkoituksena on ylläpitää ja edistää harrastusta tennisurheiluun ja kehittää jäseniensä pelitaitoa järjestämällä harjoitus- ja koulutustilaisuuksia, toimeenpanemalla kilpailuja sekä hankkimaan tarvittavia välineitä ja pelikenttiä” (HVS-Tennis,71). Jos nykypäivänä pitäisi laatia seuratoiminnalle tarkoitus, se ei tarkoitukseltaan olisi muuttunut. Perustamisen aikoihin ei unelmoitu tai tavoiteltu kansainvälistä menestymistä, siitä ei tiedetty paljoakaan. Maailman mittakaavat eivät ole muuttuneet historian aikana. Suomalainen tennis on mennyt historiansa aikana huiman harppauksen eteenpäin. Seuran tulisi edelleen toimia sen perustavan kokouksen asettamin tavoittein. Lisätään yhdessä tekemistä, toisten työn arvostamista, kannustetaan yhteisön jäseniä puhumaan ja kannustamaan. Yritetään reagoida mahdollisiin ongelmiin ajoissa. Pidetään itsemme ja yhteisön muut jäsenet tyytyväisinä ja motivoituneina. Puhutaan aidosti ja rehellisesti. Tehdään samaa kuin puhutaan, uskalletaan ottaa, sekä antaa palautetta. Uskalletaan kehittää ja kokeilla. Luodaan selvät toimintaa seuraavat kriteerit, joita seurataan ja noudatetaan. Kehitetään yhteisön hyvinvointia kasvattavia palkitsemis- ja kannustusjärjestelmiä. Välitetään aidosti kanssaihmisistä ja kohdellaan kaikkia oikeudenmukaisesti. Yritetään kuunnella ja ymmärtää. Totellaan ja toimitaan kun on tarve. Eletään ja nautitaan tekemisestä hienon lajin parissa.

Tutkimus opetti paljon. Alkuperäinen tavoite oli luoda tutkimuksen aikana toimintamalli, jota sitten toteutettaisiin. Valmentajan irtisanoutuminen tutkimuksen loppuvaiheessa aiheutti kuitenkin sen, että toimintamallia on muutettava. Näin tuli siis lisäselvitettävää tutkimuksen jälkeiselle ajalle. Selvisi myös, että valmentajille esitettyjen kysymysten jälkeisissä keskusteluissa aiheet laajenivat erittäin paljon, jolloin tutkimuksen raportoinnissa on haastavaa keskittyä tiettyihin aiheisiin. Thielin ja Mayerin (2009) vapaaehtoisorganisaation toiminnoista kehitetty kuutio auttoi tutkimuksen loppuvaiheessa asioiden lokeroimista ja helpottaa työn jatkumista tutkimuksen jälkeen.

14 Lähteet

- Casper, J. Gray, D & Stellino M. 2007. A sport commitment Model Perspective on adult Tennis player's participation frequency and purchase intention. *Sport management Review* 2007, 10, 253-278 SMAANZ .
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Forma, P. Kaartinen, R & Saarinen A. 2010 . Työelämän pitkät linjat kunta-, valtio,- ja yksityisellä sektorilla 1984-2008. Teoksessa Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010.
- Furman, B & Ahola T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään PRO. Gummerius.
- Gallwey, T. 2005. Voita vastustajasi, voita itsesi. Kustannusosakeyhtiö avain. Suomennettu alkuperäisteoksesta The inner game of Tennis.
- Heikkala, J. 2009. Työhyvinvoinnin käsikirja järjestöille. Suomen liikunta ja Urheilu.
- Heikkinen, H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H.L.T Heikkinen, E. Rovio & L Syrjälä (toim) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2006, 15-38.Vantaa. Kansainvalistusseura.
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. 1999, 25-56. Juva: ATENA kustannus.
- Heikkinen, H. & Syrjälä L. 2006. Tutkimuksen arviointi Teoksessa H.L.T Heikkinen, E. Rovio & L Syrjälä (toim) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2006, 144-162.Vantaa. Kansainvalistusseura.

- Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H.L.T Heikkinen, E. Rovio & L Syrjälä (toim) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2006, 94-113. Vantaa. Kansainvalistusseura.
- HVS-Tennis. 1990. HVS-Tennis 70 vuotta. Tenniskäsikirja.
- Van Fraayenhoven, F. 2010. Developments in coach education, 50, 19-20. Coaching & Sport Science Review Issue 50.
- Hyypä, M. & Liikanen, H-L. 2005. Kulttuuri ja Teveys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- HVS-Tenniksen Toimintakertomus. 2009.
- Ilmarinen, J. Gould, R. Järvikoski, A & Järvisalo J. 2006, 22-27. Teoksessa Työkyvyn ulottuvuudet, Hakapaino Oy. Helsinki
- Johdatus liikuntakulttuuriin. 2009. Raportti: Suomen Liikunta ja Urheilu.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. toim. Pirkko Vesterinen. WSOY .
- Kainulainen, P. 2010. Henkilökohtainen keskustelu Suomen tennisliiton koulutuspäällikön Pekka Kainulaisen kanssa huhtikuussa 2010.
- Mäkelä, P. 2010. Henkilökohtaiset keskustelut HVS-Tenniksen toiminnanjohtaja Pekka Mäkelän kanssa.
- Kandolin, I. & Vartia, M. 2010. Työyhteisön toimivuus ja ilmapiiiri. Työ & Terveys haastattelututkimus. Työterveyslaitos.
- Kinnunen, J. 2010. Henkilökohtaiset keskustelut Suomen Tennisliiton entisen koulutuspäällikön Jermo Kinnusen kanssa.

Kotter, J. 2006. Muutos vaatii johtajuutta. Mynäprint Oy.

Kotter, J. 1995. Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review (March-April).

Liikuntalaki (2)

Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitys – loppuraportti. 2008. Työ- ja elinkeinoministeriö, opetusministeriö, Suomen Urheiluopisto, Jykes Oy & Suomen. Liikunta & Urheilu.

Lönegren, T. 2010 Henkilökohtaiset keskustelut Blau-Weiss Dinslakenin Tennisklubin päävalmentajan Thomas Lönegrenin kanssa.

Manka, M. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen, Karisto Oy . Hämeenlinna.

Mäkelä, P. 2010. Henkilökohtaiset Keskustelut HVS-Tenniksen toiminnanjohtaja Pekka Mäkelän kanssa.

Nieminen, J.2009. Jarkko Nieminen, Pelaamisen lumo. Kustannusosakeyhtiö avain.

Ojala, L & Ojala, M. 1990. Teoksessa Työn ilo tekemisen vapaus. Gummerus kirjapaino

Oivallus 2008. Esiselvitysraportti. Oppivien verkostojen osaamistarpeet tulevaisuuden Suomessa. Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettavissa osoitteessa.
http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/arkisto/raportti_oivallus_esiselvitys191208_finale.pdf

Oivallus 2009 Väliraportti 1. Oppivien verkostojen osaamistarpeet tulevaisuuden Suomessa. Elinkeinoelämän keskusliitto, luettavissa osoitteessa.
http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/arkisto/raportti_oivallus_esiselvitys191208_finale.pdf

- Oivallus 2010 väliraportti 2. Oppivien verkostojen osaamistarpeet tulevaisuuden Suomessa.
Elinkeinoelämän keskusliitto, luettavissa osoitteessa.
<http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/ajankohtaiset/oivallus-2-valiraportti-final.pdf>
- Palmunen, P. & Frantsi, T. 2000, 33-68. Urheilun seitsemän totuutta. WSOY.
- Pekkala, J. & Heikkala, J. 2007. Liikunnan kansanliikkeen neljäs tie. Suomen Liikunta ja Urheilu
- Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus- positiivinen kierre teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY
- Sanoista teoiksi. 2010. Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia Suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. Opetusministeriö.
- Saurama, J. 2009. Valmentajan arvokeskustelua. Luettavissa osoitteessa
<http://www.kehakarhut.fi/materiaalisalkku/valmentajanarvokeskustelua.pdf>.
- Siivonen, S. 2010. Henkilökohtaiset keskustelut HVS-Tenniksen kilpavalmennuksesta vastaavan Saku-Petteri Siivosen kanssa tutkimuksen aikana.
- Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta, Tietosanoma.
- Skogman, J & Rahnasto, O. 2003, 52-58. Tulevaisuuden haasteet tennisseuroille. Teoksessa Avain Tennikseen, toimittanut Anna-Riikka Carlson, Gummerus.
- Thiel, A & Mayer, J. 2009. Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. European Sport Management Quarterly, vol.9, no. 1 81-98.
March 2009
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Työterveyslaitos 2010. Luettavissa <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Vail, S. 2007. Community development and sport participation, York univercity. Raportissa
Journal of Sport management, 2007, 21, 571-596. Human kinetics

Van Raalte, J. & Silver-Bernstein C. 1999. Sport psychology library: Tennis, Fitness Infor-
mation Technology, USA

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainoi. Kustannusosakeyhtiö tammi. Vaajakoski

15 Liitteet

Tutkimusta varten pidettyjen keskustelujen kysymyksiä:

1. Mitä pitää sisällään laadukas ja menestyvä seuratoiminta?
2. Mitä on seuran menestyminen, mitä siihen tarvitaan?
3. Mitä toiminta pitää sisällään, mitä tavoitteita on ja mitä seura voi niiden eteen tehdä?
4. Millä saamme seuran jäsenet, pelaajat, vanhemmat kunnioittamaan, arvostamaan ja levittämään positiivista kuvaa seurastamme?
5. Miten näen oman roolini seurassa nyt ja tulevaisuudessa?
6. Mitä haluat/tarvitset seurajohdolta?
7. Kuvaile seurasi toimintaa viimeisen 2 vuoden aikana, miten olet toteuttanut edellisiä vastauksiasi?
8. Kuvittele asioiden onnistuminen tulevaisuudessa, kuvaile sitä yksittäisillä sanoilla.
9. Kesän toiminnan haasteet ja toimintaehdotukset.
 - a. Sisäinen / ulkoinen viestintä sektoreittain, laskutus sektoreittain, miten Viikkokirje,?
 - b. Koulutus. Mitä tarvitaan?
 - c. Kasvu-rakentaa. palkata tekijöitä
 - d. Turvata valmentajien ja opettajien toimintaedellytykset
 - e. Tenniskoulun organisoiminen ja laadun takaaminen, laajentaminen
 - f. Yhteistyökumppaneiden hankkiminen
 - g. Vapaaehtoiset mukaan, vanhemmat mukaan.
 - h. Yhteistyöraha suoraan pelaajille/valmentajille/toiminnan kehittämiseen. Ylijäämä mahdollistaa lisäresurssien käyttöä, miten käytetään?
 - i. Putken mineistä ammattilaiseksi - Voidaanko valmentaa yksilöllisesti, entä henkilökohtaisten, mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisumalleja valmiiksi. Törmäyskurssien jälkeen, pidetäänkö pelaaja mukana vai jos ei putki ja tekijät kelpaa niin ulos...?

- j. Työssä viihtyvää ammattitaitoista porukkaa , miten
- k. Paljon harrastajia joka ikäluokassa sekä koko seurassa
- l. Tavoiteasettelun asetteaminen & aktiivinen seuranta

Esimerkki valmentajien vastauksista. Kysymys: Mitä on seuran menestyminen, mitä siihen tarvitaan?

- "Puitteet , hyvät ja toimivat työkalut, toimintaedellytykset, palkat ja lomat"*
- "Paljon hyviä junioreita"*
- "Imago halutunlainen: Suomen paras tennisseura"*
- "Tekijät ymmärtävät roolinsa"*
- "Tasapainoinen talous"*
- "Palkkaus & palkitseminen motivoi tekijöitä"*
- "Kaikki puhaltaa yhteen hiileen, yhteisöllisyyttä ja yhteistoimintaa"*
- "Kaikki työskentelee yhteisesti päätettyjen tavoitteiden mukaisesti"*
- "Pelaajamateriaali, valmentajat, yhteistyötahot, verkostointi ympäristöön ja seurahenki"*
- "Hyvä organisaatio (tavoitteet,tekijät)"*
- "Menestyvät pelaajat"*
- "Laatutyötä johdon antamalla resursseilla ja motivoinnilla"*
- "Koulutus ja palautteen anto"*
- "Menestys kisoissa"*
- "Paljon harrastajia joka ikäluokassa"*
- "Kilpailevien pelaajien menestystä kaikissa ikäluokissa"*
- "Paljon harrastajia seurassa"*
- "Laadukkaan valmennusjärjestelmän"*
- "Innokkaat ja ammattitaitoiset valmentajat"*
- "Toiminnasta vastaavan seuraamaan ja vastaamaan toiminnasta"*
- "Tenniskoulu rahoittaa kilpatennistä"*
- "Valmennusjärjestelmä-putki"*
- "Laadukasta työtä-läsnäolo, työmoraali, ammattitaito"*
- "Jokaista tarvitaan ja jokaisella on tunne, että häntä tarvitaan"*
- "Pätevää ja ammattitaitoista työporukkaa"*