



Valmentava johtaminen:

- Taekwondo seuran johtaminen
- Seuran puheenjohtaja ja valmentava johtaminen

Dan/Sabu – teoriatyö, kokelas Hannu Johansson
ohjaaja Dennis Vainio
mentori Veli-Pekka Saajo
päävalmentaja Jan Muuriaisniemi
Klaukkalan Taekwondo r.y.

Erityisen lämpimät kiitokset kaikille, jotka ovat opastaneet, tukeneet ja uskoneet minuun keskittyessämme testiin. Teitä on paljon.
Suurta nöyryyttä ja kiitollisuutta tunnen ohjaajaani Dennistä ja opettajaani Jania sekä mentoriani Veli-Pekkaa kohtaan.

Haluan lähettää kumarrukseni myös Marko Hiltuselle, Marjo Rytöselle, Anne Salmiselle, Ilkka Poutaselle, Laura Ojaselle, Riitta Patrikaiselle sekä lukuisille muille, jotka ovat opastaneet ja ohjanneet sekä neuvoneet. Lisäksi haluan muistaa lukuisia Simuun, liiton ja muiden seurojen henkilöitä, ikävä kyllä useat nimet jäävät mainitsematta tilanpuutteen vuoksi.

Klaukkalassa 1.10.2022





Valmentava johtaminen:

- Taekwondo seuran johtaminen
- Seuran puheenjohtaja ja valmentava johtaminen

Lähtökohtani ovat WTF/Kukkiwon/Simuu, Suomen taekwondoliitto, Klaukkalan Taekwondo r.y., joka on vanhahko seura, jossa on yli sata aktiiviharrastajaa ja toiminta on vakiintunut. Olen yhdistyksen puheenjohtaja tällä hetkellä.

Toivon, että esityksestä on apua muillekin seuratyön parissa toimiville. Esityksessä havainnollistetaan, miten yhdistyslain mukaisen urheiluseuran toiminta voidaan jakaa hallinnollisiin ja urheilullisiin osiin sekä alalajin toimintoihin. Jaottelu riippuu seuratoiminnan koosta ja kunkin seuran keskittymisalueista.

Sisällysluettelo

1. Valmentava johtaminen
 - 1.1. Seuran johtaminen on muuttunut lähihistoriassa
 - 1.2. Valmentava johtaminen
 - 1.3. Johtajan ”pomo” roolin kehittyminen neuvonantajaksi
 - 1.4. Johtajan kolmen roolin sisältämät tehtävät
 - 1.5. Valmentavan johtamistyylin etuja ovat mm
 - 1.6. Valmentavan johtamistyylin riskejä ovat mm.
 - 1.7. Valmentavan johtajan päivittäiset työt ovat Voimaannuttamista ja Mahdollistamista
2. Taekwondo seuran johtaminen
 - 2.1. Taekwondoseuran yhdistys- ja urheilutoiminta
 - 2.2. Seuran Yhdistystoiminta- ja Urheilutoiminta – kaavio
 - 2.3. Yhdistystoiminnan johtaminen
 - 2.4. Urheilutoiminnan johtaminen
3. Klaukkalan taekwondo r.y:n yhdistystoiminnan tilannekuva 2022
 - 3.1. Korona 2020-2022
4. Klaukkalan taekwondon järjestäytymisen kehittäminen



1. Valmentava johtaminen

1.1 Seuran johtaminen on muuttunut lähihistoriassa

Mikä seuran johtamisessa on muuttunut? Yleisesti liikunnan ja urheilun järjestötoiminta on kokenut monia muutoksia viime vuosikymmeninä: Lajikirjo on kasvanut ja toiminta on eriytynyt erilaisiin tavoitteellisuuksiin. Monissa maissa lajiliittojen toiminta on ammattimaistunut ja sittemmin muutokset ovat ”valuneet” koskemaan

myös seurakenttää. Samaan aikaan urheiluseurat ovat myös ottaneet tehtäviä julkisessa palvelutuotannossa. Paljon puhutaan myös kulutuskulttuurin yleistymisestä, mikä seurakentässä tarkoittaa sitä, että ihmiset asemoivat itsensä toimintaa tuottavan jäsenen sijaan kuluttajiksi ja vaativat laadukkaita palveluita.

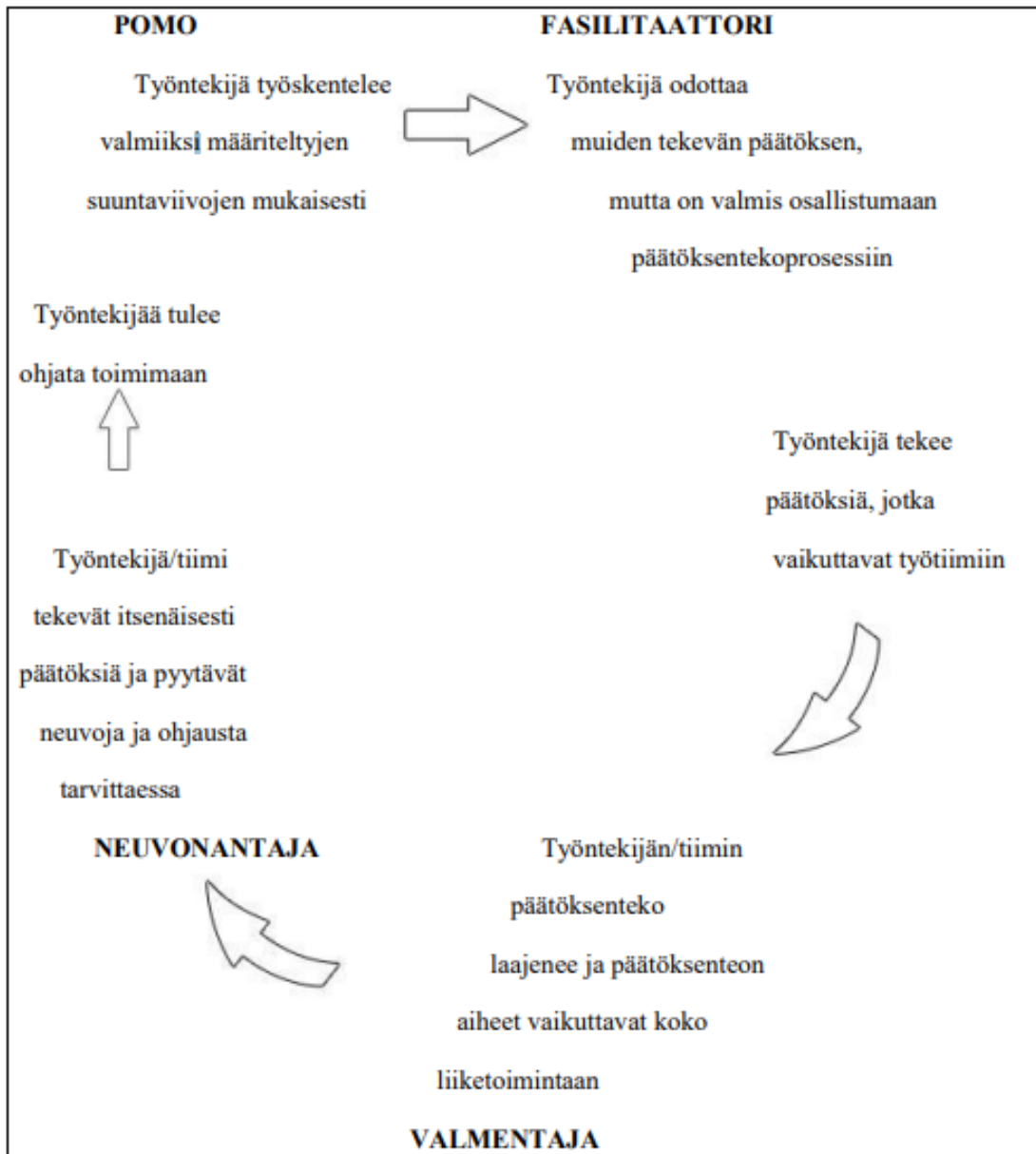
Seurojen kannalta muutokset ovat tarkoittaneet johtamisen monimutkaistumista. Toimiakseen palvelutuottajana urheiluseuralla on oltava osaamista tietysti yhdistystoiminnasta mutta myös esimerkiksi verotukseen liittyvistä seikoista. Seuroilla voi olla myös kaupallisia kumppaneita – esimerkiksi sponsoreita. Sponsorointi on muuttunut läpinäkyvämmäksi ja sponsorijat voivat sekä haluta osallistua toimintaan että saada vastinetta tuelleen.

varustetoimittajia, tapahtumantuottajia –, jotka edellyttävät omanlaisiaan toimintatapoja ja sopimusosaamista. Seuran oma toiminta taas on saattanut kasvaa niin, että toiminnan organisointi vaatii jo omaa

osaamistaan ja päätoimisia työntekijöitä. Työntekijöiden palkkaaminen taas johtaa esimerkiksi työlainsäädännön tuntemisen välttämättömyyteen seurassa.

1.2 Valmentava johtaminen

Kontrolloiva johtamisote on historiallisesti ollut vallitseva, mutta johtaminen on murroksessa. Sen prioriteetit ovat muuttuneen kohti tukemista sekä sparrausta. Seuraava kaavio kuvaa tiimin johtajan roolin evoluutiota johdettavien ihmisten taitojen ja tehtäväkuvan kehittymisen myötä. Kuva on työelämästä, mutta soveltakaamme tässä yhteydessä myös yhdistystoimintaan.



1.3 Johtajan ”pomo” roolin kehittyminen neuvonantajaksi

Johtajalla on eri rooleja, joissa yhdistyvät vanhempi hierarkinen ylhäältä-alas johtaminen sekä uusi opettavampi valmentava tyyli.

Seuraavalla sivulla on kaaviossa havainnollistettu johtajan eri tehtäviä.



Manager	Leader	Coach
<ul style="list-style-type: none"> • Rakentaa visiota, strategiaa ja operaatioita • Varmistaa työvälaineiden kunnan • Suunnittelee ja ohjaa työtä • Rekrytoi ja varmistaa resurssien saatavuuden • Hoitaa hallinnollisia tehtäviä • Työsuhdeasiat • Työsopimukset • Raportoi • Vastaa tuloksen tekemisestä • Priorisoi • Budjetoi • Suunnittelee toimintaa • Tunnistaa ja hallitsee kustannuksia • Pitää palavereja • Käy kehityskeskustelut • Tekee päätökset • Huolehtii työympäristöstä • Laatii ja toteuttaa yrityksen strategiaa ja toimintasuunnitelmaa • Kehittää prosesseja • Johtaa osaamista • Tarkkailee ja varmistaa laadun • Delegoi • Valvoo • Seuraa sovittuja mittareita • Kehittää toimintaa • Irtisanoo • Toimii ja puhuu linjausten mukaisesti • Vastaa työsuojelusta • Organisoi • Kartoittaa uusia mahdollisuuksia • Kyseenalaistaa • Hankkii tietoa • Asiantuntijatiedon käyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimii esimerkkinä • Viestii ja jakaa tietoa • Edistää ilmapiiriä • Kuuntelee ja keskustele • Osallistuu arkeen • Toimii sielunhoitajana • Sitouttaa • Ratkaisee ongelmatilanteita • Perehdyttää • Antaa palautetta • Motivoi ja kannustaa • Ohjaa vastuuseen • Ryhmäyttää • Osallistaa ja aktivoi • Rakentaa siltoja • Keventää • Sovittelee • Näyttää suuntaa • Hahmottaa kokonaisuuksia • Punnitsee vaihtoehtoja • Osoittaa empatiaa • Puuttuu epäkohtiin • Delegoi • Asettaa tavoitteita • Seuraa sovittuja asioita ja ryhmän toimintaa • Arvioi omaa ja toisten toimintaa • Kehittyy omassa toiminnassaan • Ottaa vastaan palautetta • Ideoi yksin ja yhdessä • Oppii virheistään • Verkostoituu • On tavoitettavissa • Kunnioittaa ihmisyyttä • Huolehtii sidosryhmäsuhteista 	<ul style="list-style-type: none"> • Oivalluttaa • Kysyy kysymyksiä • Asettaa tavoitteita yhdessä toisten kanssa • Mahdollistaa päämäärien saavuttamisen • Nauttii toisten menestymisestä • Keskittyy yksilöiden vahvuuksiin • Innostaa • Tukee yksilöiden ja tiimien kehittymistä • Vahvistaa vastuunottoa • Arvioi yhdessä toisten kanssa • Tekee ajoittain isojakin virheitä • Tekee toisista tähtiä • Kannustaa • Asettaa itselleen omia kehittymistavoitteita • Pyytää tukea ja apua • On kiinnostunut • Kiinnostuu • Välittää • Näkee potentiaalia • Uskoo toiseen • Ihmettelee • Pohtii • Haastaa • Tsemppaa • Mokaa ja oppii • Kokeilee • "Haistelee" • Pysähtyy • Sparraa • Huolehtii itsestään • Kohtaa • On läsnä

1.4. Johtajan kolmen roolin sisältämät tehtävät

Se, mitä tehtäviä edellä esitetystä listasta sisällyttää asialistalleen, ei välttämättä ole yksittäisestä johtajasta kiinni. Tehtävät ovat niin moninaiset, ettei niihin tahdo yksittäisen



ihmisen aika riittää. Varsinkaan, kun välillä pitäisi muistaa myös ”pysähtyä”, ”kohdata” ja ”olla läsnä”.

1.5. Valmentavan johtamistyylin etuja ovat mm.

1.Tiedon ja osaamisen kehittäminen: Koska maailma muuttuu ripeällä tahdilla, vaaditaan seura-aktiiveilta tiedon ja osaamisen lisäksi kykyä kehittää niitä jatkuvasti. Taitojen ja seuraosaamisen kasvattamiseen vaaditaan kykyä ohjata ja valmentaa kehittymään. Tähän paras keino on valmentava johtamistyyli, joka tuo esiin kaikkien potentiaalin.

2.Uusien sukupolvien johtaminen: Uudet sukupolvet muun muassa kyseenalaistavat hierarkioita ja vaativat tekemisen innostavuutta, johtamisen oikeudenmukaisuutta ja yhteistyön mukavuutta. Uusien sukupolvien motivoimiseksi johtamiskulttuurin on siis muututtava valmentavaan suuntaan. Sekä seuran vetäjiltä että -aktiiveilta odotetaan entistä enemmän keskustelu- ja kuuntelukykyä, kannustamista ja palautetta.

3.Yhteisöllisyyden lisääminen: Yhteisökeskeinen ajattelu ja tarve kuulua ryhmään korostuvat nykyelämässä. Vuorovaikutusosaaminen ja yhteistyötaidot korostuvat myös johtamisessa. Koska johtaminen ei ole enää yksilösuoritus, vaan osallistava prosessi, valmentavan otteen merkitys kasvaa. Tiimin yhteisöllisyyden tunne lisääntyy, kun valmentava johtaja nostaa esiin yksilöiden ja ryhmien voimavarat.

4.Vastuun jakaminen: Valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää vastuun jakamiseen tiimin sisällä. Kun esihenkilö ei keskity korostamaan omaa osaamistaan, vaan tukee tiimin jäseniä onnistumaan yhdessä, on myös vastuuta helpompi jakaa. Jokainen tiimin jäsen vaalii yhteistä hyvää, kun vastuu yhteisestä tekemisestä on jaettu.

5.Yhteistoiminnan tehostaminen: Valmentava johtaminen tehostaa tiimin yhteistoimintaa, kun tiimin jäsenten erilaiset vahvuudet otetaan huomioon. Valmentava johtamistyyli auttaa jakamaan työt jokaisen henkilökohtaisten ja luontaisten vahvuuksien mukaan, jolloin koko tiimin toiminta tehostuu. Jotta samassa tiimissä työskentelevät erilaiset ihmiset tulisivat toimeen keskenään, on esihenkilön olennaista kannustaa keskustelemaan eroavaisuuksista – tietenkin arvostavaan sävyyn.

6.Yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen: Sitoutuminen tiimin tai koko seurayhteisön yhteisiin tavoitteisiin edellyttää tekemisen merkityksen ymmärtämistä, suunnitelmallisuutta, toimeenpanoa ja palautteen antamista, joihin päästään valmentavalla johtamisotteella. Annetut tavoitteet jäävät usein etäisiksi ja merkityksettömiksi, mutta yhdessä määritettyjen tavoitteiden merkityksen yksilö ymmärtää paremmin. Sitoutumisen taso kasvaa, kun jokaisen tiimin jäsenen omia tavoitteita, niihin tähtääviä suunnitelmia ja toimeenpanoa mietitään yhdessä, vastuuta sovitusta asioista kannetaan yhteisesti ja kaikki tiimin jäsenet antavat palautetta toisilleen.

1.6. Valmentavan johtamistyylin riskejä ovat mm.

Valmentavalla johtamistyyllillä on havaittu riskiksi johtajan ja johdettavan yhteisen ajan puute. Tämä vaikuttaa yhteiskulttuuriin sekä luottamuksen ja arvostuksen syntymiseen. Valmentava johtaminen pyrkii hyödyntämään yhteisöjen ja kaikkien ihmisten valtavaa



yhteisosaamista ja kunkin potentiaalia. Päivittäisen työn organisoinnin haasteet ja kiireen tuntuu luova kulttuuri kuitenkin tukahduttavat osan potentiaalista.

1.7. Valmentavan johtajan päivittäiset työt ovat Voimaannuttamista ja Mahdollistamista

1. Voimaannuttamista eli:

- taka-alalla pysyttelemistä ja kieltäytymistä valmiiden vastausten antamisesta ihmisille
- ihmisten yllyttämistä ajattelemaan ja kyseenalaistamaan omia ajatusmallejaan kysymysten avulla
- vastuun ja omistajuuden siirtämistä ihmiselle toiminnassa ja kehittämisessä
- resurssina toimimista sekä oppimisen esteiden raivaamista

2. Mahdollistamista eli:

- hyvän oppimisympäristön luomista sekä ihmisten auttamista laajentamaan tietämystään ja kehittämään viitekehyksiään
- ihmisten auttamista tarkastelemaan asioita muiden näkökulmista ja ymmärtämään heidän ajatusmallejaan
- analogioiden, skenaarioiden ja esimerkkien käyttämistä ajattelun kehittämisessä
- odotusten ja tavoitteiden selkiyttämistä ja ihmisten tavoitteiden asettamista organisaation kehikseen
- toimintatavoista keskustelemista yhdessä ihmisten kanssa
- asiantuntijoiden ja yhteistyötahojen hyödyntämistä ihmisten oppimisen edistämiseksi
- palautteen antamista ja palautetiedon organisointia, sekä palautetiedon kysymistä ihmisten kehittämisestä.

Esimiehen roolin muodostuminen henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi myös muun muassa siitä, mitä organisaatiossa johtajalta odotetaan sekä mitä pakollisia tehtäviä johtajalle on määritelty.



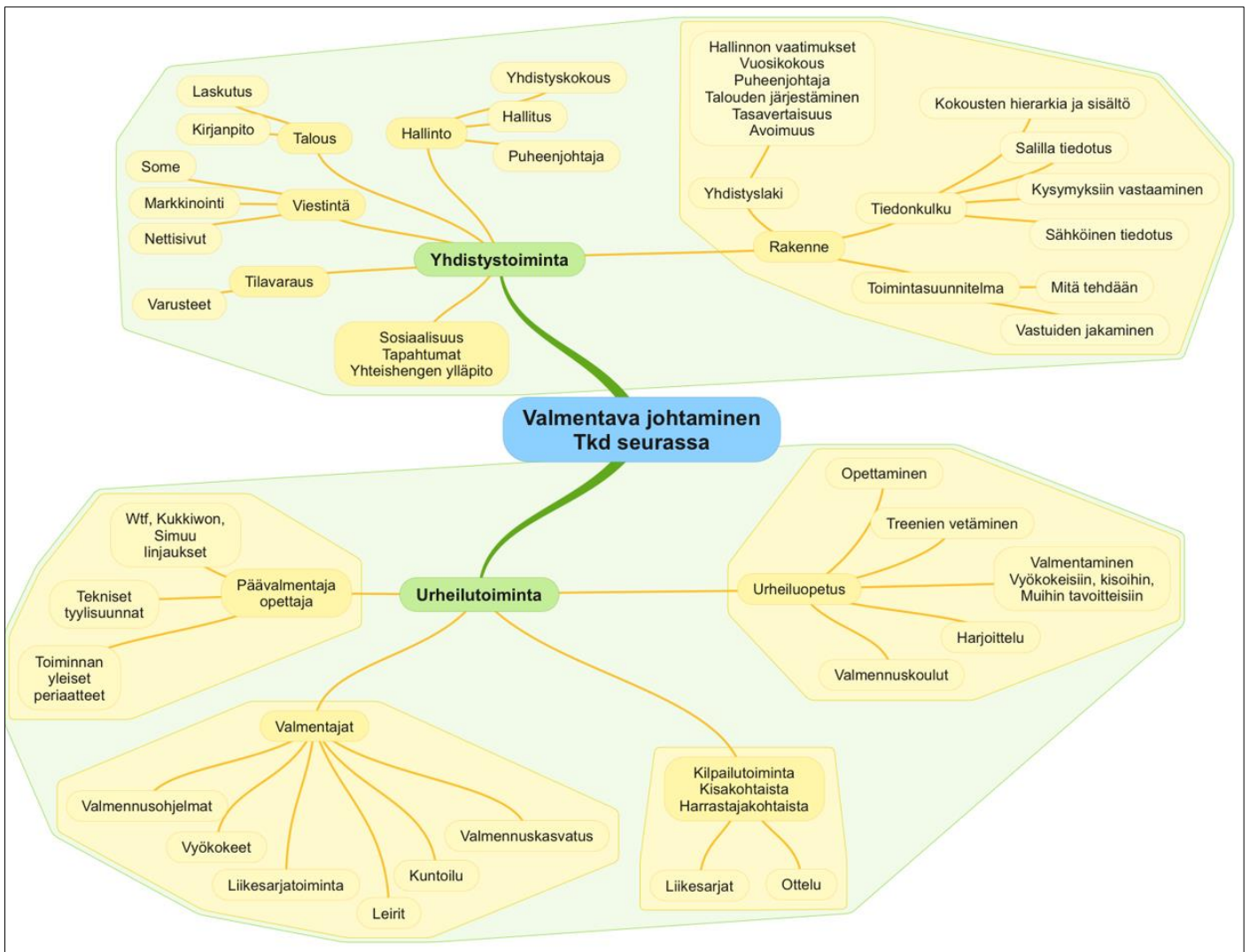
2. Taekwondo seuran johtaminen

2.1. Taekwondoseuran yhdistys- ja urheilutoiminta

Suuri osa urheiluseuroista toimii yhdistyksenä Suomen yhdistyslain mukaisesti. Yhdistyslaki määrää on perustamiskirjasta, jäsenluettelosta, hallituksen puheenjohtajasta, hallituksesta, tilintarkastajasta tai toiminnantarkastajasta ja vuosikokouksesta sekä varojen käytöstä. Lisäksi laki ohjaa nimenkirjoitusoikeutta ja yhdistyskokouksen pitämistä.

Urheiluseuran päivittäinen toiminta keskittyy urheilun pariin. Päivittäinen toiminta edellyttää jatkuvaa aktiivisuutta. Yhdistyksen lain mukainen hallinto koostuu ajoittain tehtävistä toimenpiteistä. Hallinnolliset asiat eivät useinkaan näy urheilutoiminnassa.

2.2. Johtamisen havainnollistamiseksi olen jakanut seuran johtamisen kahteen osa-alueeseen eli Yhdistystoimintaan ja Urheilutoimintaan.





2.3. Yhdistystoiminnan johtaminen

Urheiluseurayhdistyksen johtaminen vaikuttaa urheilutoiminnan sujumiseen ja onkin parhaimmillaan salilla kävijöille melko huomaamatonta.

Yhdistyksen johtaminen on hallinnollisten tehtävien järjestämistä parhaalla tavalla. Hyvällä yhdistystoiminnalla mahdollistetaan varsinainen toiminta eli urheilu.

Yhdistyksen hallinnollisia tehtäviä tekevät usein ihmiset, jotka ovat tulleet seuraan urheilu mielessään. Vapaaehtoistoimintaan pohjautuvassa seurassa ihmisten aktivoiminen ja osallistaminen ovat keskeisiä välineitä toiminnan järjestämiseksi, seuran kasvattamiseksi ja jatkuvuuden aikaansaamiseksi.

Johtamisen puutteet ja hallinnollisen toiminnan häiriöt näkyvät kuitenkin hyvin pian. Häiriöt esimerkiksi harjoitusaikatauluissa, harjoitusohjelmissa, viestinnässä, rahaliikenteessä ja muussa toiminnassa näkyvät ja tuntuvat nopeasti harrastajien arjessa.

2.4. Urheilutoiminnan johtaminen

Urheilun johtamisen voi jakaa lukuisilla eri tavoilla. Käytän edellisen sivun kaaviossa yhtä monista jaotteluista.

Urheilutoimintaa ohjataan opettajien, treenivetäjien ja valmentajien yhteistyöllä. Päämäärinä ovat urheilijana kasvaminen, kehittymiskohteiden tunnistaminen ja usein myös yhteisöllisyys.

Harjoitusohjelman, leirien, kilpailun ja koulutuksen suunnittelulla pyritään johtamaan tekemistä kohti tavoitteita.

Urheilun johtaminen perustuu loppukädessä yksittäisten ohjattavien urheilijoiden kehitysvaiheeseen. Yksittäisten urheilijoiden tavoitteita pyritään tukemaan sovittamalla tavoitteita koko seuran tavoitteisiin.

Urheilutoiminnan kausittaisia suunniteltavia asioita ovat mm. valmentajien, treenivetäjien ja päävalmentajan aikataulujen sopiminen. Vuosisuunnitelman, viikko-ohjelman ja kilpailuharjoituksen tai esim. vyökoeharjoittelun ajoittaminen ohjaa yhdistystoimintaa.

Urheilun aikataulujen mukaisesti varataan tiloja ja sovitaan muista järjestelyistä, varusteista, kuljetuksista ja kokouksista.



3. Klaukkalan taekwondo r.y:n yhdistystoiminnan tilannekuva 2022

Klaukkalan Taekwondo r.y:n vuosikokous on valinnut yhdistyksen hallituksen ja hallituksen puheenjohtajan, rahastonhoitajan ja tilintarkastajan.

Lisäksi vuosikokous on valinnut järjestelmävastaavan, päävalmentajan, some- ja viestintävastaavan sekä vastuuvallmentajat eri harjoitusryhmille.

Seurassamme näkyy monessa kohdassa merkkejä Outi Aarresolan tutkimuksien (viite: https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020_aar_tutkimuksi_sel29_73189.pdf) mukaisesta seuratoiminnan kehityksestä vuosikymmenten saatossa.

Yhdistyksen johtamisen näkökulmasta yhdistys on saanut alkunsa ja toiminnan tarkoituksensa urheilusta ja yhdistystoiminnan minimivaatimuksista. peruskirja, puheenjohtaja, rahaliikenne ja urheilun päävalmentaja ovat olleet alussa 70-, 80- ja 90-luvuilla perustoimintoja.

2000-Luvulla valmentajien määrä, salit ja aktiivien joukko sekä eri toiminnot näyttäisivät lisääntyneen. Suurempi osa harrastajista on liikkumassa kunnan ja henkilökohtaisen sisällön vuoksi.

2000-luvulle tullessa seuratoiminnan vaatimukset amatööritoimintaa kohtaan ovat muuttuneet. Kihu:n tutkimuksen mukaan kaiken odotetaan sujuvan helpommin ja kehittyneemmin. Koronan myötä etähallinta, applikaatiot ja pikaviestintä on muuttanut ihmisten elämän hallintaa ja osallistumista.

Ennen koronaa Ilkka Poutasen, Marjo Rytkösen, Niina Jaakkolan, Anne Salmisen (anteeksi niille, joiden nimeä en tähän muistanut mainita) ja monien muiden rakentama MyClub-jäsenrekisteri ja treeninhallintaohjelma on ollut loistava edistysaskel. Sovellus auttaa harrastajia, ohjaajia ja viestintää löytämään toisensa ajasta ja paikasta riippumatta. Liittyminen ja eroaminen ja tapahtumat hoituvat yhtä helposti kuin viikkotreeneihin osallistuminen ja jäsenrekisterin ylläpito.

Kirjanpidosta vastaa erillinen kirjanpitäjä. Myclubin myötä laskutusta seurataan Myclub:n vastaavien toimesta myclub-ohjelmalla.

Yhteiset tapahtumat, facebook-ryhmä, Instagram-tili, kouluyhteistyö, valmentajakokoukset ja muu vastaava toiminta on tuttua jo aiemmilta ajoilta. Viestintä on noussut niin keskeiseksi toiminnoksi, että sitä alkoi vetämään Nette Luukkonen. Hän on käynyt läpi viestinnän tarpeitamme ja muistuttaa kauden aloituksista, painotuotteista ja muusta.

Tällä hetkellä jäsenmäärä on noin 120 henkeä ja pitkän ajan tavoite on noin 200.



Taloudellinen tilanne on ollut vakaa ja jäsenmaksu on pysynyt äärimmäisen pienenä isolle seuralle. Yksi tavoitteistamme on tarjota matalan kynnyksen mutta haastavaa taekwondo-liikuntaa ja tkd-urheilua paikallisesti, kaikille.

Olemme perinteisesti toimineet laajasti yhdessä muiden seurojen kanssa. Yhdessä liikkumalla, harrastamalla ja vaihtamalla osaamiskokemuksia. Koronavuodet tekivät haittaa kaikille suhteille. Nyt palaamme taas lähelle muita harrastajia ja lähestymme muita seuroja.

Klaukkalan taekwondolla pitkä ja menestyksekkäs historia myös ottelu- ja poomse-kilpailutoiminnasta mutta nyt keskitytään paikalliseen toimintaan.

3.1. Korona 2020-2022

Kilpailutoiminta, itsensä haastamisen ystävän kanssa, rajojen hakeminen ja yhteisöllisyys ovat vähentyneet koronan myötä. Harrastajamäärät ja sosiaaliset siteet ovat vähentyneet luonnollisesti mielenkiinnon siirryttyä muualle kuin salille. Seura oli vastuullinen ja esimerkillinen koronaturvallisuudessa ja jäsenten aktivoimisessa samaan aikaan. Seura selvisi haastavasta tilanteesta hyvin ja toiminta laajenee taas tällä hetkellä.

Kiitos valmentajien ja opettajien, moni harrastaja herätettiin takaisin viime syksyn ”Takaisin salille ” tapahtuman ja siihen liittyvän kampanjoinnin avulla.



4. Klaukkalan taekwondon järjestäytymisen kehittäminen

Sabu-työn yhteydessä laadittiin yhdistykselle päivitysehdotukset

- Toimintasuunnitelma
- Strategia
- Visio

Järjestys voisi olla toisinpäin. Visiohan ohjaa Startegiaa ja Toimintaa.

Päivitystyö aloitetaan yhdistyshallituksen toimesta. Työstö täytyy tehdä ajan kanssa. Tekemisemme tuntuu hyvältä, mutta on tärkeä sanoittaa periaatteita, jotta toiminta on vielä läpinäkyvämpää ja kaikkien on helpompi osallistua toimintaan.



Lähteet:

Lähdeviitteitä ei ole kohdistettu tekstin yhteydessä.

- Valtioneuvoston liikuntavaliokunnan kannanotot ja lausunnot 22.10.2013
http://www.liikuntaneuvosto.fi/tata_mielta/lausunnot_ ja_kannanotot/arkisto/liikunnan_kansalaistoiminta_tutkimustiedon_valossa.572.news
- Anssi Vänskä, 1.10.2017 <http://www.anssivanska.com/?p=7541>
- KIHUn julkaisusarja, nro 70
https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020_aar_tutkimuksi_sel29_73189.pdf
- Helsingin Yliopisto blogi https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/?_ga=2.48989733.2025172318.1659774256-742911078.1659774256
- Valmentavan johtamisen käytännöt- Valmentavan johtamisen käyttöönotto Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän kotihoidon yksiköissä, Opinnäytetyö Tiina Kärkkäinen ja Paula Tikkanen, Savonia ammattikorkeakoulu
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/493479/Karkkainen_Tiina.pdf?sequence
- Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet - Casetutkimus finanssialan yrityksessä, Pro gradu – tutkielma Niina Väisänen, Aalto Yliopiston Kauppakorkeakoulu
file:///C:/Users/Public/RTJ_RakennustarkastusJohansson/Taekwondo/Dan%20koe/Dan%20Koe%202022/hse_ethesis_12485.pdf
- Yhdistyslaki <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>
- Klaukkalan taekwondo r.y. toimintasuunnitelmat, vuosikokouspöytäkirja ja perustamiskirja.