

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tuomas Kinnunen

URHEILUSTA MYYNTIIN. URHEILUVALMENNUKSEN OPEIN  
PAREMPAA MYYNNINVALMENNUSTA

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2017



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Marraskuu 2017**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80220 JOENSUU  
p. +358 13 260 600

Tekijä  
Tuomas Kinnunen

Nimeke  
Urheilusta myyntiin. Urheiluvalmennuksen opein parempaa myynninvalmennusta

Toimeksiantaja  
Opset Oy

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyön aihe oli tutkia urheiluvalmennuksen ja myynninvalmennuksen eroja ja yhtäläisyyksiä. Tavoitteena oli löytää urheiluvalmennuksista keinoja, joilla voi parantaa myynninvalmennusta. Urheiluvalmennusta ja myynninvalmennusta on käsitelty kirjallisuudessa ja aikaisemmissa tutkimuksissa omina osa-alueinaan, mutta niiden eroista ja yhtäläisyyksistä ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta.

Työ jakaantuu teoreettiseen tietoperustaan ja tutkimusosaan. Teoreettinen viitekehys esittelee taustatietoja tutkimuksesta ja toimialasta. Viitekehyksessä käsitellään urheilun ja myynnin tavoitteita, asenteita, motivaation lähteitä, valmentajan roolia, valmennusprosessia, valmennussuunnitelmaa, luottamusta ja valmennuksen riskejä. Teoria antoi lähtökohdat laadulliselle tutkimukselle. Teorian pohjalta luotiin haastattelurunko, jossa selvitettiin valmennuksien eroja ja yhtäläisyyksiä. Toteutin aineiston keruun teemahaastatteluin ja analysoin aineiston teemoittelulla. Haastattelin kolme menestynyttä myynninvalmentajaa ja kolme menestynyttä urheiluvalmentajaa.

Tutkimuksesta löysin sekä teorian että teemahaastatteluiden kautta eroja ja yhtäläisyyksiä valmentamisesta. Teoria tuki vahvasti teemahaastattelujen tuloksia.

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin, ja valmentajilta kerättyä aineistoa hyödynnetään Opset Oy:n valmentamisessa. Keskityin erityisesti valmentamisen eroihin, joista löysin uusia tapoja lähestyä myynninvalmentamista.

Kieli  
suomi

Sivuja 61  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 1

Asiasanat  
valmennus, myynti, urheilu, myyjä, valmentajat



**THESIS**  
**November 2017**  
**Degree Program in Business Economics**

Tikkarinne 9  
80220 JOENSUU  
FINLAND  
p. +358 13 260 600

Author  
Tuomas Kinnunen

Title  
Sports training principles to improve the quality of sales coaching

Commissioned by  
Opset Oy

Abstract

The topic of the thesis was to examine differences and similarities between sports and sales training. The aim of the thesis was to discover techniques from sports training that could help to improve sales training. Sports and sales training have been examined in previous studies and literature as separate research areas. Hence, the similarities and differences between these two topics have not been studied in previous research.

Thesis is separated into two different segments; theoretical framework and the research part. Theoretical framework presents background information about the study and industry. Objectives of the sports and sales, attitudes, sources of motivation, role of the trainer, training process, training plan, trust and risks of the training are discussed in the theoretical framework. Theory gave starting point to qualitative research. Based on the theory I created a frame for the interviews where I tried to evaluate differences and similarities between sports and sales training. Data was collected with theme interviews and the data was analyzed by using theme analysis. Three successful sales and three successful sports trainers were selected for the interviews.

I discovered similarities and differences between sports and sales training through theory and the theme interviews. Theory supports the findings of theme interviews.

Goals of the research were achieved and the data gathered from trainers will be put into practice at training procedures in Opset Oy. I focused especially in the differences between sales and sports training. My findings generated new ways to approach sales training.

Language  
Finnish

Pages 61  
Appendices 1  
Pages of Appendices 1

Keywords  
coaching, sales, sports, salesperson, coaches

# Sisältö

1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet .....	5
2	Myyjän ja urheilijan ominaisuudet .....	7
2.1	Keskeiset käsitteet .....	7
2.2	Myynnin ja urheilun taustaa .....	7
2.3	Myyjän ja urheilijan motivaation lähteet .....	8
2.4	Asenne .....	10
2.5	Myyjän ja urheilijan tavoitteet .....	11
2.6	Hyvän urheilijan ja myyjän ominaisuudet ja valinnat tehtäviin .....	12
3	Urheilun ja myynnin valmennuksen perusteet .....	17
3.1	Valmentajan tehtävä ja tavoitteet .....	18
3.2	Valmentajan rooli .....	20
3.3	Valmentajan ominaisuudet ja ammattitaito .....	23
3.4	Luottamuksen merkitys valmennussuhteessa .....	25
3.5	Valmennukset riskit ja ratkaisumahdollisuudet .....	27
4	Valmennus käytännössä .....	28
4.1	Valmennussuunnitelma .....	29
4.2	Valmentamisen prosessi .....	31
4.2.1	Myynninvalmentamisen keinot ja harjoitteet .....	33
4.2.2	Urheiluvalmennuksen keinot ja harjoitteet .....	35
5	Tutkimusmenetelmä .....	36
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	36
5.2	Kohderyhmät ja aineiston keruu .....	38
5.3	Haastattelujen toteutus .....	39
5.4	Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta .....	40
5.5	Teemoittelu .....	41
6	Tulokset .....	41
6.1	Tavoitteet .....	42
6.2	Tavoitteiden ja toiminnan mittaaminen .....	43
6.3	Harjoittelu .....	45
6.4	Valmentamisen työkalut .....	46
6.5	Valmennussuunnitelma .....	47
6.6	Osallistaminen .....	49
6.7	Luottamus .....	50
6.8	Valmentajan rooli .....	51
7	Johtopäätökset .....	52
7.1	Keskeiset tulokset .....	52
7.2	Huippuvalmentaja myynnissä .....	55
7.3	Luotettavuuden arviointi .....	56
8	Pohdinta .....	58
	Lähteet .....	61

## Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

## 1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opset Oy on OP Ryhmän ja ISS Palveluiden omistama yhteisyritys. Opset tuottaa ja asiantuntija- ja tukipalveluita OP Ryhmälle. Opset toimii kahdeksalla paikkakunnalla Suomessa ja työllistää yli 1000 työntekijää. Opsetin kasvu on ollut nopeaa vuodesta 2013 eteenpäin. Uusia tiimejä ja tehtävänkuvia syntyy jatkuvasti.

Opset tuottaa Kuopiossa puhelinpalvelua OP Ryhmälle. Puhelinpalvelussa ratkotaan asiakkaiden ongelmia ja myydään mm. pankkisopimuksia ja ajanvarauksia OP Ryhmän asiakkaille. Puhelinpalvelun tavoitteita ovat prosessitehokkuus, laatu ja myynti. Puhelinpalvelua tuotetaan OP:n nykyisille pankki- ja vakuutusasiakkaille ja puhelinsoitot kohdistuvat myös OP:n uusasiakashankintaan. Puhelinpalvelutiimeissä on yleensä työntekijöitä 15 – 40 henkilöä. Tiimiin sisältyy esimies ja isoimpiin tiimeihin myös palveluohjaaja, joka toimii tiiminsä myynninvalmentajana. Sekä esimiehen että palveluohjaajien on tarkoitus olla tiiminsä valmentajia. Opsetin esimiestyö perustuu valmentavaan johtamiseen. Puhun tutkimuksessani palveluohjaajista ja esimiehistä yleisesti valmentajina.

Opset on suuren kasvun ja muutoksen myötä saanut paljon uusia valmentajia sekä työntekijöitä. Valmentajilla on erilaiset lähtökohdat ja kokemukset työtehtävistään. Myös kaikki toimihenkilöt, joita kutsun tutkimuksessa valmennettaviksi, ovat kaikki erilaisia. Urheilun saralla pätevät samanlaiset lainalaisuudet valmennettavien ja valmentajien suhteen. Valmentajien on kyettävä valmentamaan erilaisia tiimejä ja yksilöitä kohti yhteisiä tavoitteita.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia myynninvalmennuksen ja urheiluvalmennuksen eroja ja yhtäläisyyksiä. Molempia on tutkittu omina osa-alueinaan kirjallisuudessa ja urheiluvalmennuksen oppeja on hyödynnetty myynninvalmennuksessa jo pitkään. Urheiluvalmennusta on harjoitettu jo vuosituhansia, joten se on huomattavasti vanhempi asiakokonaisuus myynninvalmennukseen verraten. Antiikin olympialaisten menestyvien urheilijoiden takana oli osaavia valmentajia, joilla oli

omia rooleja eri valmennuksen osa-alueilla, esimerkiksi gymnasteseja tai paidotribeseja (Koski & Rissanen, 2004, 89). Yritysmaailmassa on havaittu sama asia kuin urheilussa: henkilökohtaisen asiantuntijan huomio on ainoa tapa hyödyntää henkilön koko lahjakkuus (Kvist, Miekkavaara & Poutanen 2004, 19). Tavoitteena on myös löytää myynninvalmennuksiin uusia lähestymistapoja urheiluvalmennuksesta. Urheilijoilta voidaan saada maksimisuoritus esiin kannustamalla, auttamalla ja ohjaamalla. Tutkimuksessani pyrin löytämään urheiluvalmennuksen keinot, joita voidaan hyödyntää myynninvalmennuksessa. Tutkimuksen kautta tavoitteeni oli parantaa omaa sekä Opsetin myynninvalmennusta.

Teoriaosiossa käyn läpi tehtävässään onnistuneiden valmennettavien, eli urheilijoiden ja myyjien ominaisuuksia, tavoitteita sekä muita yhtäläisyyksiä ja eroja. Tutkin samoja asioita myös valmentajien kesken ja syvennyn valmentajien rooliin, luottamuksen rakentamiseen ja valmennuksen keinoihin. Tavoitteena on parantaa omaa ja yrityksen valmentavaa työskentelyä urheilun opeilla.

Olen itse toiminut ammattiuurheilijana, urheiluvalmentajana, myyjänä, myynninvalmentajana sekä myyntitiimin esimiehenä. Mitä enemmän olen tehnyt töitä, sitä paremmin huomaan urheilijoiden hyviä ominaisuuksia työelämäään. Koen myös henkilökohtaisesti, että urheilu on antanut minulle erinomaiset valmiudet työelämäään. Olen seurannut entisten ja nykyisten urheilijoiden työn tekoa verrattuna henkilöihin, joilla ei ole urheilutaustaa. Keväällä 2017 pääsin rakentamaan kokonaan uuden tiimin OP Prosessipalvelut Oy:n alaisuuteen, ja lähdin rakentamaan tiimiä pohjaten urheilijoiden ominaisuuksiin henkilövalinnoissani. Puolen vuoden ajan olen siis seurannut nykyisten ja entisten urheilijoiden työskentelyä ja kehittänyt valmennustani urheilusta saaduilla opeilla.

## 2 Myyjän ja urheilijan ominaisuudet

### 2.1 Keskeiset käsitteet

Määrittelen seuraavaksi muutaman käsitteen, jotka ovat useaan kertaan opinnäytetyössä esillä ja joiden ymmärtäminen on tärkeää opinnäytetyön kannalta.

**Valmentaja** – Valmentaja on henkilö, joka valmentaa yksilöitä tai joukkoja kohti parempia suorituksia. Työnkuvaan kuuluu valmennuksen suunnittelua, harjoitusten ohjaamista ja myös johtamista. (TE-palvelut, 2017.)

**Valmentaminen** - Valmentaminen on henkilön tai henkilöiden harjoittamista kohti määräsuoritusta tai tehtävää (Hirvihuhta 2006, 33).

**Myyjä** – Myyjä on henkilö, joka myy tuotteita tai palveluita asiakkailleen, joita voivat olla kuluttajat tai yritykset.

**Myynti** – Myynti on vaikuttamista toiseen osapuoleen siten, että hän tekee myyjän kannalta oikean päätöksen (eKurssi, 2017)

### 2.2 Myynnin ja urheilun taustaa

Kilpaurheilua on harjoitettu jo vuosituhansien ajan. Varhaisimmat todisteet urheilun harjoittamisesta ovat vuosilta 3000 - 4000 eaa. Egyptistä. Suurimmalle osalle urheilun historiasta tulee mieleen antiikin Kreikan olympialaiset, joista ensimmäiset tunnetut kisat järjestettiin jo 776 eaa. (Siukonen 2012, 12.) Kaupankäyntiä eli myyntiä on samaan tapaan harjoitettu jo pitkän aikaa, heti ensimmäisestä vaihdannasta lähtien. Myyntiä ja urheilua yhdistää siis pitkä historia. Myyntiä ja urheilua yhdistää myös valmennus - ilman sitä on vaikea kehittyä huippumyyjäksi tai huippu-urheilijaksi.

Myynti on laventunut perinteisestä edustajamyynnistä arkipäiväiseksi ihmisen nykyaikaisessa yhteiskunnassa pärjäämisen välttämättömäksi peruslajiksi. Myyntiä tulee siis jokaisen osata ja hallita, oli sitten urheilija, myyjä tai valmentaja. (Rope 2003, 9.) Nykyisessä vuorovaikutteisessa yhteiskunnassa on ilman myyntitaitoja vaikea saada itseään ja omaa työpanostaan kaupaksi. Tulevissa luvuissa tutkin myyjän ja urheilijan ominaisuuksia, joihin tutustuminen luo perusteet valmennukselle. Minkälainen on hyvä myyjä tai urheilija ja mitä urheilusta voidaan oppia?

### 2.3 Myyjän ja urheilijan motivaation lähteet

Motivaatiosta sanotaan, että se on toiminnan voima. Motivaatio ohjaa yksilön tekemistä kohti tavoitteita. Tavoitteista kerrotaan seuraavassa luvuissa enemmän. Motivaation perusteina ovat motiivit, jotka voivat olla tarpeita, haluja, viettejä, palkkioita tai rangaistuksia.

Urheilijalla motivaation lähde voi olla olympialaisten voitto (tavoite). Motivaatiota lisäävät kisoista saadut palkinnot (palkkiot) ja halu olla menestynyt suomalainen (halu). Työelämässä motivaation lähteet ovat samankaltaisia. Työntekijä haluaa olla tiimensä paras myyjä (tavoite), saada tulospalkkiota (palkkio) ja haluaa saada nimensä näkyviin (halu). (Carlsson & Forssell 2008, 155–156.)

Motivaatiota voi tarkastella jakamalla motivaation lähteet sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat motivaatioon ulkoapäin. Työssä ulkoiset motivaation lähteet voivat olla virallisia tai epävirallisia palkkioita tai kannusteita. Palkan lisäksi myös kiitos, kannustus ja tunnustus kuuluvat ulkoisiin motivaatiotekijöihin. (Carlsson & Forssell 2008, 155–156.)

Vallitsevien olosuhteiden, ihmisten ja johtamiskulttuurin (erityisesti lähiesimiehen ja valmentajan) on todettu vaikuttavan hyvin paljon työmotivaatioon. Motivaatiota voi lisätä siis myyjille muillakin asioilla kuin tulospalkkiolla. Tulospalkkiot, kannusteet, kiitokset ja muut ulkoiset motivaatiotekijät on todettu työelämässä olevan niin sanottuja hygieniehtekijöitä, joiden on oltava olemassa ja jotka on mielletävä reiluiksi. Kuitenkin, jos esimerkiksi tulospalkkiot eivät ole kohdallaan, saattavat ne muuttua ”epähygieniehtekijöiksi”, joilla on selkeä vaikutus motivaation laskuun. Ulkoiset motivaatiotekijät eivät kuitenkaan yleensä synnytä kestäväää ja voimakasta työmotivaatiota, vaan siihen tarvitaan myös sisäisiä motivaatiotekijöitä. (Carlsson & Forssell 2008, 156.)

Sisäiset motivaatiotekijät voivat olla hyvin erilaisia ihmisestä riippuen, eikä niitä voi aina tiedostaa. Olennaisiin sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat unelma, misio, arvot ja sisäiset vahvuudet. (Carsslon & Forssell 2008, 156.)



Reteaming-menetelmä jakaa motivaation viiteen eri tekijään:

1. Koet tavoitteen omaksesi.
2. Tavoite on sinulle tärkeä ja arvokas.
3. Uskot voivasi saavuttaa tavoitteen.
4. Koet edistyväsi.
5. Olet valmistautunut selviytymään mahdollisista takaiskuista.

(Furman & Ahola, 2007, 13.)

Motivaation on lähdettävä yksilöstä. Valmentaja voi panostaa ja auttaa motivaation syntymiseen. Valmentajan tehtävä on urheilussa motivoida urheilijaa lähtemään juoksulenkillä rankkasateessa ja työelämässä auttaa suoriutumaan epämiellyttävistäkin työtehtävistä kiitettävästi. Valmentajan pitää tuntea hyvin valmennettavansa motivaation lähteet ja käyttää näitä hyödykseen. Valmentajan tehtävänä on myös motivoida tiimiä kohti parempia tuloksia.

Motivoitunut työntekijä on sitoutunut antamaan mahdollisimman suuren osan käytettävissä olevasta kapasiteetistaan organisaation käyttöön. Mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä suuremman osan käytettävissä olevasta kapasiteetista hän antaa organisaatiolle. (Aarnikoivu 2008, 154.)

Motivoitunut urheilija antaa myös motivaationsa mukaisen osan joukkueelle tai omalle henkilökohtaiselle tavoitteelle. Motivaation ja viihtymisen kannalta paras tulos saavutetaan, jos urheilija on tehtäväorientoitunut ja myös toimintaympäristö on tehtäväsuuntautunut. (Mero, Nummela, Keskinen & Häkkinen 2007, 225.) Ennen kuin valmentaja pystyy motivoimaan tiimiään, on hänen itse oltava motivoitunut. Vankan perustan toimenpiteille luo se, että palveluyrityksen valmentaja itse on innostunut työstään. Oma esimerkki on usein paras motivaattori (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 219). Tullakseen huippu-urheilijaksi tai huippumyyjäksi on jokaisesta löydettävä motivaation lisäksi halu kehittyä. Myyntityö on myös niin vaativaa ja henkisesti raskasta työtä että ilman aitoa motivaatiota tehdä myyntityötä sitä ei jaksakaan kauaa (Rope 2003, 109).

Tärkeintä tekemisen kannalta on se, että tekijältä löytyy motivaatiota. Motivaation täytyy lähteä itsestään, mutta myös valmentaja ja toimintaympäristö motivoivat.

## 2.4 Asenne

Urheilun motivaation yhteydessä puhutaan usein asenteesta. Motivoituneella urheilijalla on asenne kunnossa ja tuloksia syntyy, kun muut olosuhteet ovat kunnossa. Urheilijan työ on kokopäiväistä ja asenteen on oltava koko ajan kunnossa. Asenne vaikuttaa valintoihin, joita urheilija tekee aamusta iltaan. Urheilijalla on oltava motivaatiota nousta aikaisin ylös ja lähteä lenkille ja samalla täytyy löytyä asennetta tehdä harjoitus täysillä.

Tärkeimmät ominaisuudet oikean asenteen oppimiseen urheilijalla ovat innostus omaan lajiin, voimakas halu kehittyä ja voittamisen halu. Voittaminen on olennainen osa kilpailua, minkä vuoksi urheilijalla on oltava halu voittaa ja menestyä. Pitkäjänteisyys ja itsekuri ovat hyviä luonteenpiirteitä, jotka auttavat huippu-urheilijan asenteen omaksumisessa ja oikean asenteen oppiminen puolestaan kehittää pitkäjänteisyyttä ja itsekuria. Pitkäjänteisyyttä tarvitaan tuhansien harjoitusten toistoihin. Itsekuria taas tarvitaan, kun urheilijalla ei ole mahdollisuutta osallistua muiden ikätovereiden tapaan jokaviikkoisin juhliin. (Mero ym. 2007, 413)

Myös myyjä tarvitsee asennetta. Jokaiseen asiakaskohtaamiseen on lähdettävä voitto eli myynti mielessä. Voittamisen asenteen omaksumisella on suuri merkitys myyjän menestyksen kannalta (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 200). Myös menestyvä myyjä tarvitsee pitkäjänteisyyttä. Hyväksi myyjäksi kehitytään ja se tarkoittaa omien puutteiden löytämistä ja hyväksyntää. Myyjä tarvitsee samalla tavalla useita asiakaskohtaamisia ja myyntejä, jotta saavutetaan tarvittava taso. Itsekuria on myös levätä vapaa-ajalla ja noudattaa annettuja ohjeita mm. taukojen suhteen. Valmentajan roolina on auttaa myyjää tekemään pitkäjänteinen ja motivoiva suunnitelma tulevaisuudelle. Itsekuria on syytä myös valmennussuhteessa tutkiskella - syntykö parempia tuloksia, kun malttaa levätä iltaisin ja karsii menoista töiden vuoksi. Myyjän asenteen tärkeyttä kuvaa Rope (2003,114): myyjällä tulee olla positiivinen asenne myyntiä ja myynnin tekemistä kohtaan.

## 2.5 Myyjän ja urheilijan tavoitteet

Tavoitteet syntyvät unelmista. Tavoitteiden tulee olla selkeitä, portaittain eteneviä ja itsetuntoa vahvistavia. Tavoitejärjestelmän purkaminen päivittäiseksi sisäistetyksi toimintaohjelmaksi luo perustan motivaatiolle. (Mero ym. 2007, 216.) Urheilijalla pitää olla riittävästi välitavoitteita, jotka muodostavat selkeän, vähä vähältä kovenevan portaikon kohti päätavoitetta. Sekä pää- että välitavoitteiden on oltava realistisia harjoittelun laatu ja määrä huomioiden (Mero ym. 2007, 220). Samalla tavalla myyjän pitää asettaa välitavoitteita, jotka ovat askelmerkkejä kohti päätavoitetta. Tavoitteita kannattaa pilkkoa useaan eri osaan. Esimerkkinä puhelimen kautta tapahtuvassa myynnissä myyjän tulee pilkkoa tavoitteet tunti-, päivä-, viikko- ja kuukausitavoitteisiin. Tavoitteita voi myös spesifioida mm. kampanjakohtaisesti.

Hyvän tavoitteen tulee olla realistinen mutta haastava. Sen on edellytettävä ponnisteluja tullakseen saavutetuksi (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 219). Liian matalalle asetetut tavoitteet saavutetaan helposti, ja työhön voi kyllästyä herkästi, jolloin motivaatio laskee. Liian kovat tavoitteet voivat syödä itsetuntoa ja aiheuttaa negatiivista painetta, mikä näkyy myös motivaation laskuna. Valmentajan tehtävä motivaation asettajana on merkittävä. Valmennussuhteessa on tärkeätä tarkastella tarpeeksi usein tavoitteiden saavuttamista ja muokata niitä jatkuvasti. Hyvä valmentaja luo tiimikohtaisten tavoitteiden lisäksi henkilökohtaiset tavoitteet, jotka motivoivat ja sitouttavat työntekijää. Tavoitteita ei voi olla liian montaa, jotta niihin voi sitoutua ja ne sisäistetään riittävällä tavalla.

Tavoitteiden tulee olla mitattavissa (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 220). Mittareiden tulee olla selkeitä ja yksinkertaisia. Urheilijoilta voidaan mitata ominaisuuksia mm. Cooperin testillä tai laukaisututkalla, ja ne kertovat selkeitä lukuja urheilijan ominaisuuksista. Urheilijoiden testit ja mittarit ovat vertaansa vailla. Yksittäisiä suorituksia voidaan mitata esimerkiksi laktaattitesteillä (maitohappotestillä) hiihtäjiltä. Suorituksen aikana voidaan mitata myös sykettä, nopeutta ja laktaatin muodostumista harjoituksessa. Näin pystytään analysoimaan esimerkiksi urheilijan vahvuudet aerobisella puolella. Nämä mittaukset antavat valmentajalle

ja valmennettavalle arvokasta informaatiota, jota voi hyödyntää valmentautumisessa kohti tavoitteita.

Myös myyjälle voidaan asettaa mittareita, jotka voivat samalla toimia tavoitteina. Puhelintyössä useasti toistuvat mittarit ovat tehokkuus, vastausaste, käsittely-aika, myynti-%/kpl/€ ja laadukkuus (asiakastyytyväisyys). Mittarit ohjaavat työtä kohti yhteisiä tavoitteita ja niitä tulee seurata aktiivisesti. Valmentajan on osattava tulkita myyjän eri mittareiden vaikutuksia toisiinsa. Esimerkiksi, myyjä voi olla aktiivinen asiakaskohtaamisessa, ja hänen tehokkuutensa on huippuluokkaa. Samanaikaisesti laatu voi kuitenkin kärsiä sietämättömällä tavalla, jolloin toiminta ei ole pitkäjänteistä. Hyvä valmentaja reagoi tilanteeseen mittareiden avulla, ja valmentaa myyjää toimimaan oikealla tavalla. Tässä esimerkkitapauksessa myyjää tulisi valmentaa asiakaskohtaamisessa ja analysoida tarkemmin syyt, mitkä asiat heikentävät laatua. Urheilussa toimitaan vastaavissa tapauksissa seuraavalla tavalla: jääkiekkoilija ei pääse kokoonpanon, kun rannelaukaus ei ole tarpeeksi voimakas. Valmentaja käy asian urheilijan kanssa lävitse, ja urheilijaa ohjataan treenaamaan rannelaukausta mm. toistoilla ja tukiharjoitteilla (esim. kuntosali). Valmentaja auttaa urheilijaa jäällä tekniikassa ja teettää oikeanlaisia harjoitteita. Kuntosalille valmentaja tekee ohjelman, jota noudattamalla rannelaukaisun voimakkuus paranee. Valmennuksen työkalut ovat usein kunnossa.

Yhteenvetona tavoitteet voivat noudattaa niin sanottua SMART-muotoa. Akronyymien muodostavat sanat tarkoittavat seuraavia asioita; Specific (tarkkoja), meaningful (henkilökohtaisesti merkityksellisiä), attainable (saavutettavissa olevia), resourced (tavoitteisiin on aikaa tai/ja rahaa), timed (aikaan sidottuja). (Carlsson & Forssell 2008, 94.)

## **2.6 Hyvän urheilijan ja myyjän ominaisuudet ja valinnat tehtäviin**

Menestyneet urheilijat ovat urheilullisesti lahjakkaita. Urheilulahjakkuus tarkoittaa sitä, että lapsella (mitä nuorempi sitä parempi) todetaan jossakin urheilulajissa hyvin taidokas ja tekninen lajisuoriutuminen. Hän on fyysisissä ominaisuuksissa (nopeus, voima, kestävyys) samanikäisiään parempi ja hän osoittaa hyviä psyykkisiä piirteitä urheiluharjoitteluun ja kilpailemiseen liittyen. Urheilulahjakkuuteen

kuuluu myös voimakas psyykkinen taipumus ”kovaan” harjoitteluun ja kilpailemiseen. (Mero ym. 2007, 400.)

Jotta kehityttäisiin huippu-urheilijaksi, on kodin ja koulun osuus suuri. Myös erilaiset ympäristötekijät (esim. kaveripiiri) vaikuttavat huomattavasti menestymiseen urheilussa (Mero ym. 2007, 403).

Mero ym. 2007 (405) jakavat urheilulahjakkuuksien ominaisuudet viiteen osa-alueeseen:

1. Lajitaito, lajitulos
  - absoluuttinen taito
  - taidon kehittymisen nopeus
2. Fyysiset ominaisuudet  
Voima, nopeus, notkeus, kestävyys
  - absoluuttinen tulos
  - ominaisuuden kehittymisen nopeus
3. Rakennetekijät
  - kehon pituus
  - kehon paino
  - lihasrakenne
4. Psykkiset ominaisuudet
  - innostuneisuus harjoitteluun ja kilpailuihin
  - lajisisidonnainen kehittyminen
  - tahdonvoima ja tahtokestävyys
  - lajille ominaisia piirteitä (esim. rohkeus, keskittymiskyky)
5. Aikaisempi liikunnan ja urheiluharjoittelun määrä
  - omaehtoinen liikunta
  - urheiluharjoittelu

Urheilussa etsitään sekä valitaan maajoukkueisiin henkilöitä, joilla on ennen kaikkea suorituskyky parempi kuin kellään muulla. Joukkuelajeissa haetaan hyvien maalintekijöiden lisäksi erilaisia vahvuuksia, kuten sinnikkäitä alivoimapelaajia tai johtohahmoja. Urheilijoilta kaivataan myös siis fyysisten ominaisuuksien lisäksi

kestävää henkistä vahvuutta ja sosiaalisia taitoja. Menestynyt urheilija osaa myös myydä itsensä sidosryhmille (esimerkiksi sponsoreille) ja edistää positiivista mielikuvaa edustamastaan seurasta tai itsestään. On myös tapauksia, joissa urheilijan esiintyminen tai käytös on sulkenut hänet pois maajoukkue toiminnasta. Urheilijoita valitaan joukkueeseen valmentajien tai joukkueen johtajien päätöksillä. Valinnat tehdään yleensä aikaisempien näyttöjen perusteella. Urheilussa kykyjenetsijät (scoutit) seuraavat urheilijan toimintaa ja soveltuvuutta punniten oman seuransa tilannetta ja tarvetta uusille urheilijoille. Urheilijat voivat saada joukkuepaikkoja aikaisempien suoritusten perusteella tai try out -leirien perusteella, jota voisi kutsua työelämässä koeajaksi.

Ensisijaisesti suomalaisessa valmennusjärjestelmässä lahjakkaat urheilijat löytyvät kilpailujärjestelmän kautta (Mero ym. 2007, 403). Valinnat ovat mielestäni huomattavasti raaempia kuin suomalaisessa työelämässä.

Työelämässä etsitään samalla tavalla soveltuvia henkilöitä haettaviin paikkoihin. Työpaikoilla perinteisin tapa valita työntekijä on pitää työhaastattelu, jossa alle tunnin mittaisella keskusteluhetkellä pitäisi löytää henkilön soveltuvuus työpaikalle. Haastattelussa on esimiehen tai valmentajan punnittava henkilöt valmiuksia, ominaisuuksia, luonteenpiirteitä ja soveltuvuutta työpaikalle sekä haettaviin tehtäviin. Haasteellisiin tehtäviin voi olla soveltuvuustestejä ja psykologisia testejä. Valinnan jälkeen työntekijän on annettava vielä näyttönsä koeajalla.

Valinnoissa korostetaan usein vankan teknisen ammattitaidon merkitystä, mutta viime aikoina kannatusta on saanut sellainen ajattelutapa, että oikealla asenteella ja riittäväillä perusvalmiuksilla varustettu henkilö on usein erittäin sopiva tehtäviin alan erikoistietojen ja -taitojen tiiviin opettamisen jälkeen (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 45).

Sopivia ehdokkaita työntekijöiksi voidaan hakea mm. seuraavista kanavista:

- toisen palvelualan palveluksessa olevat
- kilpailijan palveluksessa olevat
- halukkaiksi ilmoittautuneet
- työvoimatoimisto

- ammatinvalinnanohjaustoimisto
- aikaisemmin palveluksessa olleet
- koulut ja muut oppilaitokset
- järjestöt ja niiden alaosastot
- asiakkaat.

(Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 46).

Myyjän kyvykkyyssperusteita tehtäviin on summattu myös Ropen (2003, 105) toimesta. Hänen mielestään myyjältä odotettavia ominaisuuksia on paljon. Kyvykkyyssperustaisesti kuvattuna voidaan jakaa myyjän tarvittavat ominaisuudet kolmeen kategoriaan; myyjän taustaominaisuuksiin (ikä, sukupuoli, koulutus), toimintaominaisuuksiin (nopeus, rauhallisuus, asiansa osaava) ja haluominaisuuksiin (motivaatio, henkilökohtainen into).

Valitessaan tiimiään esimies vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaiseksi hänen yksikkönsä muodostuu (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 47). Kun valitaan henkilöitä tiiminjäseniksi, pitää ottaa tiimiin ja yksikön nykyiset tekijät huomioon tunnistamalla heidän kehityskohteensa sekä vahvuutensa. Tiimin pitää toimia joukkueena, jossa eri henkilöiden vahvuudet täydentävät toisiaan ja tiimin yhteiset tavoitteet saavutetaan. Liian homogeeninen tiimirakenne aiheuttaa väistämättä konflikteja työyhteisön sisässä. Olen valmentanut Opsetin työntekijöitä etsimään ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan henkilöistä itsestään ja myynnissä. Samanaikaisesti henkilöt huomaavat myös kehityskohteita, joita on helppo valmentaa ne tunnistettuaan.

Urheilijoiden valinnoissa aikaisemmat näytöt ja suoritukset merkitsevät siis hyvin paljon enemmän valintakriteereissä kuin työntekijöiden. Työntekijöiden aikaisempia suorituksia on todella vaikea mitata ja tunnistaa, vaikka hyvät suosituskirjeet ja aikaisemmat ammattinimikkeet olisivatkin paperilla. Urheilijan ominaisuudet ovat mitattavissa suorituskyvyn mittareilla, kun taas vastaavasti työntekijöiden ominaisuudet mitataan psykologi- numeraalisilla yms. testeillä. Antavatko testit riittävän kuvan työntekijän soveltuvuudesta työtehtävään tai tiimiin? Testit ovat yleensä hyvin yleisluontoisia, eikä tarkkoja ominaisuuksia pystytä yleensä rekry-

työinnin soveltavuustesteistä havaitsemaan. Urheilijoiden valintatesteistä try outin tapaiset testit voisivat toimia myös myyjä valittaessa. Erilaisia asiakaspalvelu- ja myyntitehtäviä sisältävät kokeet toimisivat hyvänä esivalintana rekrytoinnissa.

Valmentajan/esimiehen on tehtävä siis työntekijävalinnat, tunnettava työntekijät sekä heidän heikkoudet ja vahvuudet, jotta päästään valmentamaan tekijöitä kohti tavoitteita. Rekrytoinnissa on havaittava nämä työntekijän piirteet, joista on hyötyä kokonaisapanokselle.

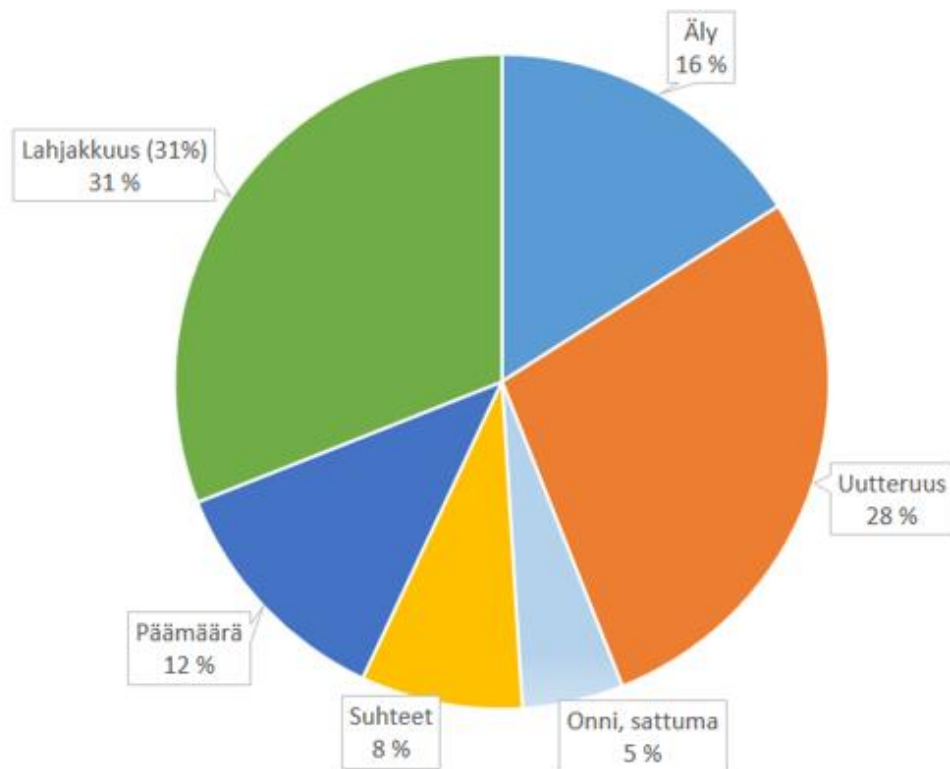
Omien havaintojen mukaan urheilijoilla on samankaltaisia hyviä ominaisuuksia, joita voi hyödyntää työelämässä. Yksilö- ja joukkueurheilijoilla on tosin pieniä eroavaisuuksia. Urheilijan ominaisuuksista mainittakoon kilpailuhenkisyys, tavoitehakuisuus, itsetietoisuus, yrittämisen halu, ymmärrys valmennukseen ja palautteen vastaanotto. Jalonen & Lampi (2012, 15) kuvaavat yrittäjyysmäisyyttä esimerkiksi jääkiekkoilijoista: parhaat jääkiekkoilijat ovat kuin yksityisyrittäjiä, jotka tekevät äärettömän paljon lisätyötä päästäkseen jollakin osaamisen alueella vielä paremmiksi. Heillä on kunnianhimoinen vastuu ”omasta yrityksestään” ja sen tuloksesta niin kauan kuin peliura jatkuu. Tämä sama yrittäjyysmäisyys ja vastuun kantaminen näkyvät myös urheilijan siirryttyä työelämään.

Urheilijat ovat hyvin kilpailuhenkisiä, mitkä luovat positiivista kilpailuhenkeä myynnin parissa. Myyntikilpailut ovat usein toivottuja urheilutaustaisten työntekijöiden keskuudessa. Kilpailuhenkisyys voi olla kuitenkin liian kovaa, mikä voi aiheuttaa tilanteen, missä kilpailu pyhittää keinot. Urheilijat kestävät myös hyvin pettymyksiä myynnin parissa; he ovat tottuneet tappioihin ja niistä palautumiseen. Yleensä tappion jälkeen tullaan entistä kovemmin takaisin. Tavoitehakuisuus ei ole ”normaalilla” työntekijällä itsestäänselvyys, urheilijalla se yleensä on. Kaudesta toiseen on tehty töitä välitavoitteiden kautta kohti päätavoitetta. Nämä tavoitteet on helppo jalostaa myös työelämään. Itsetietoisuus tarkoittaa urheilijan kohdalla sitä, että tunnistetaan ”normaalialla” työntekijää paremmin omat vahvuudet ja heikkoudet ja osataan analysoida niitä. Omien suoritusten analysointi luonnistuu myös helpommin urheilutaustaisilla työntekijöillä. Valmennuksen merkitys ja vuorovaikutteinen valmennus onnistuvat myös paremmin urheilijoilta, koska he ovat tottuneet saamaan valmennusta urheilu-uransa aikana.



Urheilijat ovat tottuneet ottamaan sekä hyvää että kehittävä palautetta runsaasti vastaan. Onnistuminen ja onnistumisen tunteen saavuttaminen vaativat ponnistuksia, joihin kuuluvat kyky antaa ja vastaanottaa palautetta (Kansanen 2004, 119).

Menestyksen osatekijät on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Menestyksen osatekijät (Lampikoski & Miettinen, 1999, 51)

### 3 Urheilun ja myynnin valmennuksen perusteet

Urheiluvalmennusta on tehty vuosituhansia. Myynnin valmennus on lajina huomattavasti tuoreempi asia. Kvist ym. (2004, 32) tuovat esille, että urheilussa ja yrityksessä valmentamisen ero on pieni. Tämä johtuu siitä, että sekä urheilussa

että liiketoiminnassa on pohjimmiltaan sama menestystekijä – osaaminen. Lisäksi molemmissa rakennetaan joukkueita, joissa pelaajien pitää pelata hyvin yhteen. Tavallisten pelaajien ja huippupelaajien välille ei saa syntyä kuiluja, koska jos näin käy, yhteispeli romahtaa. Keskeisin yhteinen tekijä liiketoiminnalle on kuitenkin valmentaja ja valmentajan rooli.

Yritysmaailmassa on havaittu sama asia kuin urheilussa: henkilökohtaisen asiantuntijan huomio on ainoa tapa hyödyntää henkilön koko lahjakkuus. Joukkueurheilussa valmentaja kehittää pelaajien taitoja ja toimintatapoja siten, että yhdessä pelaajat joukkueena pystyvät huippusuorituksiin. Joukkueen menestys perustuu yksilöiden kykyjen kehittämiseen ja hyödyntämiseen sekä niiden ohjaamiseen oikeaan suuntaan. Menestyksen takana onkin aina todella hyvä valmentaja. (Kvist ym. 2004, 19–20.)

Valmentajan merkitys menestykselle on todettu myös yritysmaailmassa. Yhdysvaltalaisen koulutusyritysjohtaja Jack Zengerin mukaan keskivertoesimiehen/valmentajan yksikön suoritukset eivät merkittävästi eroa huonon valmentajan yksikön suorituksista. Ero huonon ja hyvän valmentajan yksikön tuloksissa muodostuu merkittäväksi vasta, kun valmentaja on todella hyvä tai erinomainen työssään. (Kvist ym. 2004, 7–9, 19–20.)

Valmentaja on henkilö, joka toimii opastajana tai kouluttajana. Valmentaja auttaa ja kannustaa oppilastaan tai valmennettavaansa saamaan parempia tuloksia aikaan ja ohjaa valmennettavaa kohti jotain suoritusta. Valmentamisen tarkoitus on pääasiassa suorituksen parantaminen. Valmentajan vastuulla on opettaminen ja valmennettavan vastuulla oppiminen. (Clutterbuck & Megginson 2005, 4.)

Urheiluvalmentamisessa täytyy ottaa huomioon sekä fyysinen että psyykinen puoli. Mikäli keskitytään vain toiseen, toinen kärsii. Valmentaja kehittää joukkuelajeissa yksilöiden taitoja ja tapoja, jotta yhdessä joukkueena pelaajat pystyisivät huippusuorituksiin. (Kvist ym. 2004, 19.)

### **3.1 Valmentajan tehtävä ja tavoitteet**

Valmentajan tehtävä on valmentaa valmennettavansa yksilöt ja joukkueet tai tiimit kohti yhteisiä tavoitteita. Yrityksissä tehtävät muodostuvat yleensä yhtiön tavoitteiden kautta. Valmentajan on siis tärkeää tuntea yrityksen päämäärä, tavoitteet, visiot, missio ja arvot. Eri osastot, yksiköt ja tiimit tekevät erilaisia tehtäviä auttaakseen yritystä pääsemään kohti päämääräänsä. Valmentajan on ennen kaikkea tärkeää tuntea oman tiiminsä toimialue: mitkä ovat tiimin yhteiset tavoitteet (esim. KPI -mittarit) ja minkälaisia tavoitteita tiimiläisillä on (yksilön tavoitteet, esimerkiksi vastausaste, myynti-% ja NPS). Ilman huolellisista tavoitteisiin tutustumista valmentaja ajautuu tuuliajolle. Valmentajan tulee siis tutustua tavoitteisiin ja valmennuksen erilaisin keinoin valmentaa tiimi kohti näitä tavoitteita. Yrityksessä valmentava esimies valvoo ja vastaa tavoitteiden toteutumisesta.

Valmentajan on sitouduttava itse luotuihin tavoitteisiin, jotta voi luoda merkityksen valmennettavalle. Valmentaja auttaa valmennettavaa poistamaan itseltään onnistumisen esteitä. (Räsänen 2007, 49.)

Urheilussa valmentajalla on samankaltaiset tavoitteet. Valmentajalla voi olla tavoitteena mahdollistaa ja auttaa hiihtäjää pääsemään Olympialaisiin tai joukkueettaan nousemaan ylöspäin sarjataulukossa. Tavoitteet määrittyvät usein sijoitusperusteisesti. Valmentajilla pitää olla samalla tavalla kuin urheilijallakin välitavoitteita, kuten tietyn nopeustason saavuttaminen valmennettavallaan. Suurissa joukkueissa voi olla useita valmentajia -maalivahtivalmentajia, fysiikkavalmentajia ja henkisiä valmentajia. Jokaisella on omalla osa-alueellaan tavoitteet, jotka ohjaavat joukkueen tekemistä kohti yhteistä suurta tavoitetta.

Valmentajan on päämäärätietoisesti olla joukkueen mestaruuden tai tavoitteen täyttäminen. Hyvä valmentaja ei tyydy ns. keskivertosuorituksiin (Kvist, Miekka-vaara & Poutanen 2004, 8).

Valmentajilla myynnissä ja urheilussa voi olla siis yhtä monta tehtävää kuin on valmentajiakin. Valmennuksen tehtävät ja tavoitteet täytyy yrityksissä ja joukkueissa määriteltävä strategian mukaisesti. Mero ym. (390) mukaan valmentajan perustarkoitus on auttaa urheilijaa saavuttamaan oman urheilullisen potentiaali-

sensa ja suorituskykynsä rajat. Valmentamisen perustavoite on siis yksinkertainen, mutta prosessi erittäin kompleksinen ja vaativa. Vain hyvin harva huippu-urheilija on päässyt huipulle ilman hyvää valmentajaa, ja erittäin moni urheilija on jäänyt tavoitteistaan puutteellisen valmennuksen takia. Havunen (2007, 17) sanoo valmentajan tehtävän olevan auttaa ihmisiä motivoitumaan työstään varmistamalla fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävyys.

Kvist ym. (2004, 116) kuvaa valmentajan tehtävät kuuteen eri osa-alueeseen. Valmentajan tulee olla asiakaspalvelun parantaja eli kehittää voimassa olevia prosesseja paremmaksi. Valmentaja kehittää osaamista, joten hän luo oikeanlaisia edellytyksiä oppimisille. Valmentaja rakentaa ilmapiiriä, ja osoittaa henkilöstön merkityksen. Valmentajan on tunnettava yrityksen arvot ja saatava oma tiimi suorittamaan tehtävät sen mukaisesti. Valmentaja ohjaa toimintaa sopeuttaen kustannukset yritykselle sopiviksi. Valmentajan tulee toimia myös muutosagenttina, eli toimia muutoksen vetäjänä, esimerkkinä.

Mäkirintala (2011, 13) summaa valmentajan tavoitteeksi, että valmentajan tulee tehdä itsensä tarpeettomaksi. Joskus valmennus käsittelee abstrakteja asioita, joiden mittaaminen voi olla ongelmallista. Hirvihuhdan (2006, 33) mukaan tavoitteena on kuitenkin löytää valmennukselle mittarit, jotta voidaan mitata valmennuksen onnistumista.

### **3.2 Valmentajan rooli**

Urheilussa valmentaja on urheilijan ylivoimaisesti tärkein tukihenkilö, jonka rooli voi muuttua urheilijan uran edetessä (Mero ym. 2007, 390). Yrityksen on päätettävä, toimiiko esimies valmentajana vai hankintaanko kokonaan ulkopuolinen palkattu valmentaja. Edellä mainittujen työtavat ja työ eroavat toisistaan, vaikka pohjimmiltaan valmentaminen on samankaltaista (Heikkilä 2009, 137). Tässä tutkimuksessa keskitymme tiimin oman valmentajan rooliin.

Valmentaja johtaa valmennustoimintaa (Mero ym. 2007, 412). Valmentajan rooli vaihtelee urheilijan tilanteen mukaan. Lapsille ja nuorille valmentaja edustaa auktoriteettia, joka varsin konkreettisella tavalla opettaa ja ohjaa valmennuksessaan olevia urheilijoita.

Urheilijan kasvaessa ja itsenäistyessä valmennussuhde muuttuu tasa-arvoisemmaksi yhteistyökumppanuudeksi, jossa urheilijan rooli itsenäisenä toimijana korostuu ja valmentajan tehtävänä on toimia neuvonantajana ja avustajana (Mero ym. 2007, 412). Jalonen ja Lampi (2012, 15) kuvaa valmentajan roolin olevan joukkueensa jäsenten auttajaksi. Valmentava ja auttava rooli suhteessa valmennettavaan edellyttää luottamuksellista suhdetta.

Paras valmennustulos saatetaan saavuttaa silloin, kun pyrittäisiin aidosti selvittämään ja ottamaan huomioon, minkälainen ihminen valmennettava on psykofyysisenä kokonaisuutena ja minkälaisessa elämäntilanteessa hän parhaillaan elää (Mero ym. 2007, 382).

Jalonen & Lampi (2012, 56) avaavat urheilujoukkueen ja yritysmaailman välisiä roolieroja; jääkiekossa seura- ja maajoukkueetasolla valmentajan ja pelaajan roolit ovat yleensä hyvin selkeät. Jääkiekkoujoukkueessa tehtävät ja roolit käydään aina läpi niin, ettei synny tilannetta, jossa ei tiedetä mitä tehtäviä kukin tekee ja mitkä ovat näihin tehtäviin liittyvät odotukset. Työelämässä ja yritysmaailmassa luullaan usein, että ihmiset tietävät heihin kohdistuvat odotukset tarkasti. Tosiasiassa on hyvin yleistä, että työtehtävien ymmärtäminen jätetään pelkästään kunkin ymmärryksen varaan.

Myynninvalmennuksessa valmentajan rooli muuttuu myös valmennussuhteen mukaan. Opsetilla valmentajat ovat alkuun perehdyttäjiä, jotka ovat suurena apuna ja turvana työsuhteen alussa. Valmentaja on siis tärkeä tukihenkilö. Valmentajan rooli kuitenkin muuttuu ajan saatossa. Auktoriteetti muuttuu enemmän mahdollistajiksi. Kun valmennettavilla ja valmentajalle on samat tavoitteet, muodostuu valmentajan rooli perehdyttäjäksi oivalluttajaksi.

Usein valmentaja osallistuu operatiiviseen ja tuottavaan työhön, jolloin valmentaja on lähellä valmennettaviaan. Valmentaja on työyhteisön jäsen, jonka on tunnettava yritys ja sen toimintatavat. Valmentaja voi toimia myös valvojana, joka seuraa, että annettuja pelisääntöjä ja ohjeistuksia noudatetaan. Valmentajan tarkoitus on pysyä kentän laidalla ja antaa työntekijän oppia itse. (Jalava 2001, 70). Valmentaja yhdistelee päätehtävässään kouluttajan, psykologin, opettajan, teknisen asiantuntijan, vanhemman, markkinoinnin ja myyntimiehen rooleja (Korpi & Tanhua 2008, 42).

Tehtävät ja roolit on siis syytä selkeyttää yhteistyön ja tiimin toimivuuden kannalta. Valmentajalla tulee olla tavoite ja tehtävä selkeänä, jotta hän voi valmentaa joukkueensa kohti tavoitteita. Hyvässä työyhteisössä tai urheilujoukkueessa syntyykin yhteishenkeä, joka perustuu juuri siihen, että jokaisen panos ymmärretään kaikkien kannalta tärkeäksi (Jalonen & Lampi, 2012, 57). Valmentajaksi opitaan ja kehitytään (Kvist ym. 2004, 8).

Valmentajaroolin sisäistämiseksi on tehtävä myös töitä. Aikaisempi huippumyyjä ei voi olla samalla tavalla parrasvaloissa, kun astuu valmentajaksi. Valmentajarooli vaatii tietynlaista itsekkyyttä, sillä kunnia ja huomio kuluvat ryhmälle ja siinä työskenteleville yksilöille (Havukainen 2007, 21). Esimiehen tai joukkueenjohdon on mietittävä tiiminsä tai joukkueensa hyvää valittaessa valmentajaa. Valmentajan valinnassa täytyy arvioida tarkkaan valmentajan valmennukseen ja lajiin liittyvän asiantuntemuksen lisäksi valmentajan persoonallisia ominaisuuksia ja miten ne sopivat yhteen urheilijan (tai urheilijoiden, myyjän tai myyjien) ominaisuuksien kanssa (Mero ym. 2007, 419).

Valmentajan rooliin liittyvä toinen tärkeä asia on valmennustyyli. Yksinkertaisimmillaan Kansasen (2004, 16) mukaan menestyksellinen valmennustyyli tasapainottaa kaksi eri ulottuvuutta: tuki ja haastaminen. Näiden kohdalla on valmentajan löydettävä tasapaino.

Valmentajan rooliin kuuluu myös ammattimaisuus ja siihen panostaminen. Urheilvalmennuksessa on paljon amatöörialmentajia, joilla ei ole taloudellisia resursseja harjoittaa täysipainoista valmennusta pienen valmennettavien lukumäärien

takia. Sen vuoksi usein joukkuelajeissa on palkallisia ammattivalmentajia enemmän kuin yksilöurheilussa (Mero ym. 2007, 415). Myös myynninvalmennuksessa rooli määräytyy valmennettavien määrän mukaan. Valmennustoimintaa harjoittavan yrityksen elinehto on useat valmennettavat. Jos valmennettavia ei saada tarpeeksi, on yrityksen tehtävä muuta selvittääkseen.

### 3.3 Valmentajan ominaisuudet ja ammattitaito

Kuten aikaisemmin kirjoitin, valmentajat ovat kaikki erilaisia ja eri tehtäviin kaivataan erilaista valmennusosaamista. On kuitenkin ominaisuuksia, joita voidaan tunnistaa urheiluvalmentajista tai myynninvalmentajista. Valmentajilla on myös ammattitaitoon liittyviä peruselementtejä, joista on alla lisää. Valmentajan ominaisuuksista ja kyvyistä on kirjoitettu paljon. Mero ym. (2007, 412) koostaa urheiluvalmentajan ammattitaidot seuraavanlaisiksi tekijöiksi:

- valmennuksen perustiedot
- lajiasiantuntemus
- valmennustapahtuman hallinta
- taitojen kehittäminen
- fyysisten ominaisuuksien harjoittaminen
- innostamiskyky
- kehittämiskyky
- sitoutuminen, sitouttaminen
- esiintymistaito
- terve järki
- johtaminen

Jalosen & Lammen (2012, 61) mukaan pelkkä lajintuntemus, kokemus ja intuitio eivät riitä eivätkä auta urheiluvalmentajaa kehittymään ja kehittämään. Tieto on johtamisen ydinsisältöä. Järjestelmällinen tietoaineiston läpikäynti voi tuoda näkyviin toiminnoissa ne asiat tai alueet, joissa pitää tehdä muutoksia tai kiinnittää erityistä huomiota. Hyvällä valmentajalla pitää olla objektiivista tietoperustaa tekemiselle ja tavoitteille. Asiantuntemukseen ja tietoon on kuvattu Havukaisen (2007, 20) toimesta asiantuntija-esimies eli pelaaja-valmentaja välistä roolijakoa

seuraavalla tavalla: asiantuntijoiden johtaminen vaatii heidän työnsä syvällistä ymmärtämistä. Sen hankkimiseksi ei riitä ulkopuolinen perehtyminen. Esimies ei pysty myöskään arvioimaan työmääriä, ellei hän tunne tarkkaan työn sisältöä. Se taas on välttämätön laadun ja kannattavuuden varmistamiseksi.

Havukainen (2007, 19) täsmentää valmentajan kyvykkyudet kolmeen isompaan osa-alueeseen. Valmentaja **luo yhteiset näkemys- ja arvopohjaiset päämäärät** johtamalleen ryhmälle ja varmistaa viestinnän avulla ryhmän sitoutumisen niihin. Valmentaja **muodostaa ja kehittää yhtenäisen ja yhteisvastuullisen työryhmän**, jossa jokainen ryhmän jäsen koordinoi oman toimintansa muiden toimintoihin ja pyrkii yhdessä erinomaisiin tuloksiin. Valmentaja **kehittää jatkuvasti alaistensa ammatillisia ja henkisiä valmiuksia**. Tämän hän tekee sekä kouluttamalla että johtamalla oikein ja taitavasti erilaisissa päivittäisissä tilanteissa.

Kansanen (2004, 16) määrittelee valmentajan hallittavat perusasiat tehokkaaksi kyselyksi, aktiiviseksi kuunteluksi ja palautteenantamiseksi havaitun käyttäytymisen perusteella. Kvist yms. (2004, 23) summaa huippuvalmentajan ominaisuudet viiteen ominaisuuteen: huippuvalmentaja on **rehellinen ja oikeudenmukainen**, on **henkilökohtaisesti pätevä**, **pyrkii huippusuorituksiin**, hänellä on **hyvät vuorovaikutustaidot** ja **osaa johtaa muutosta**.

Huippuvalmentajalla pitää olla samoja piirteitä kuin huippu-urheilijallakin: hänellä täytyy olla 100 %:n luottamus omiin kykyihinsä ja rohkeutta tehdä ratkaisuja. Valmentajan epävarmuus tarttuu helposti urheilijaankin (Mero ym. 2007, 422). Myynninvalmentajalta pitää löytyä samanlaista itsevarmuutta ja luottamusta itseensä. Menestyvällä valmentajalla tulee olla myös kunnianhimoa ja jatkuvaa menestymisen halua (Korpi & Tanhua 2008, 42).

Kirjoitin aikaisemmin urheilijan kyvystä ottaa vastaan palautetta. Sama palautteen vastaanottokyky pätee myös yritysmaailmassa myyjille. Palautetta saa kollegoilta, mutta valmentajan rooli palautteen antajana on erittäin tärkeä. Palautteen antaminen on taitolaji, jota todella kannattaa harjoitella.



Valmentajan antaman palautteen pitää kohdistua toimintatapaan ja tilanteeseen, ei persoonaan. Palautteen tulee olla rakentavaa, ei negatiivista. Palautteen tulee perustua tosiasioihin ja palautteen tulee olla täsmällistä, fokusoitua ja kuvailevaa, ei vihjaavaa. Jos mahdollista, palaute annetaan kahden kesken ja välittömästi. Kypsässä organisaatiossa samankaltaista palautetta annetaan myös kollegalta toiselle (Kansanen 2004, 120).

### **3.4 Luottamuksen merkitys valmennussuhteessa**

Toimivassa valmennussuhteessa luottamuksen merkitystä ei voi liikaa korostaa. Valmennettavan on luotettava täysin valmentajaan, jotta valmennussuhde vie eteenpäin. Luottamusta pitää rakentaa omalla esimerkillä päivittäisessä työskentelyssä. Valmentajalla pitää olla tunneälyä ja empatiakykyä, jotta selviytyy haastavistakin valmennussuhteista ja kohtaamisista.

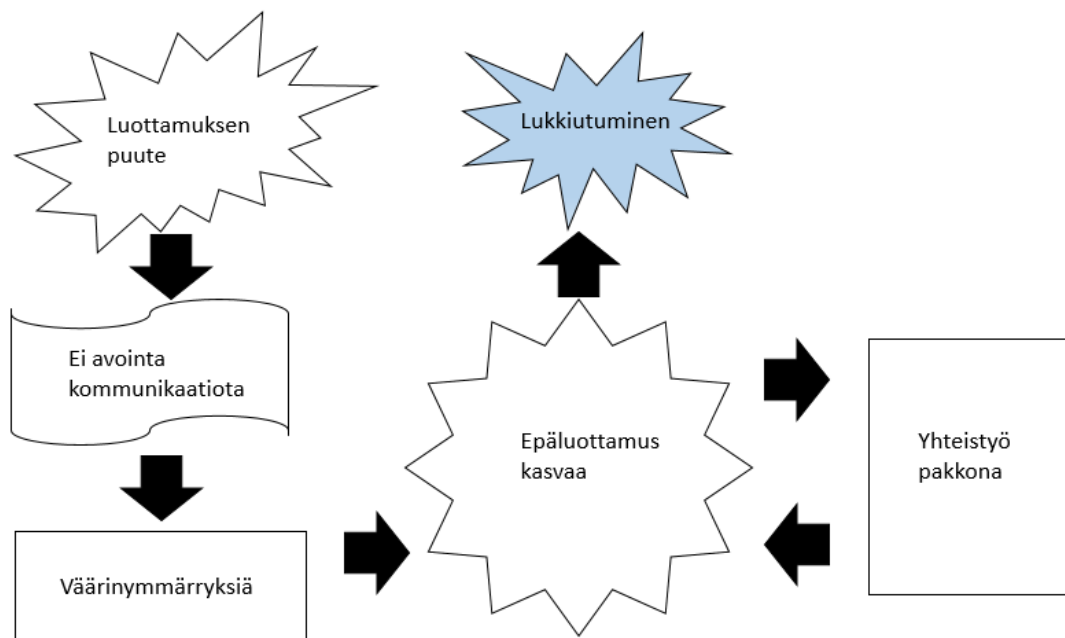
Jukka Jalonen (Jalonen & Lampi, 2012, 124) pitää luottamusta tärkeänä asiana menestymisen kannalta. Jos antaa luottamusta, saa luottamusta. Valmentamisessa kohti parempaa suoritusta pitää kysyä itseltään, miten pystyy itse vaikuttamaan valmentajan siihen henkeen, jolla nostetaan yksittäisten pelaajien ja koko ryhmän tasoa. Luottamus on avainsana.

Luottamusta pitää olla keskinäisissä väleissä, luottamusta joukkueena ja tervettä itseluottamusta. Luottamus ja turvallisuudentunne luovat olotilan, joka johtaa parhaisiin suorituksiin rennolla otteella (Jalonen & Lampi 2012, 125). Luottamus on jokaisen yhteisön tärkeää peruspääomaa. Jos ihmisillä ei ole avointa luottamusta toimiinsa, he eivät kykene mihinkään hedelmälliseen yhteistoimintaan (Jalonen & Lampi 2012, 135).

Urheiluvalmennus perustuu myös valmentajan ja valmennettavan keskinäiseen luottamukseen, kunnioittamiseen ja arvostukseen (Mero ym. 2007, 419). Jos urheilijan ja valmentajan välinen suhde ei perustu näihin tekijöihin, syntyy ristiriitoja. Luottamuspula henkilökohtaisessa valmennussuhteessa ei tietenkään tuota parasta mahdollista tulosta, josta kärsii kumpikin. Urheiluvalmennus kerrotaankin, että urheilijan pitäisi valita valmentaja eikä päinvastoin. Tämä on toki helpompaa

yksilölajeissa kuin joukkuelajeissa, koska mielipiteitäkin on useampia. Tätä ajattelutapaa on myös tuotu esiin yrityksissä; palkitussa ohjelmointiyrityksessä työntekijät vastuutettiin valitsemaan itselleen sopivat valmentajat ja valmennusaihiot työntekijän tarpeen mukaan. Tämä lisäsi työntekijöiden luottamusta vastuuttamisen kautta.

Tiimin ilmapiirin kehittymiseen luottamus on kriittinen tekijä. Jos valmennussuhde kärsii luottamuspulasta, ei avoin kommunikaatio ole mahdollista ja vuorovaikutus kärsii. Avoimen kommunikaation puute vaikeuttaa merkittävästi laadukasta ja tehokasta yhteistoimintaa. Luottamuksen puute johtaa väärinymmärrykseen ja sulkeutumiseen (Aarnikoivu 2008, 58). Luottamuspula johtaa kehään, jossa yhteistyö heikentyy ja alkaa perustua pakoon ja vain pakollisten asioiden hoitoon. Luottamuksen ilmapiirin aikaansaaminen ja ylläpitäminen vaativat pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä sekä avointa kommunikaatiota (Jalonen, Lampi 2012, 15). Kuvio 2 kuvaa luottamuspulaa.



Kuvio 2: Luottamuksen puute (Aarnikoivu 2008, 59)

Valmennussuhteessa syntyvän luottamuspulan voi korjata, mutta se ei käy kuin taikaiskusta. Luottamusta pitää lähteä rakentamaan samoilla asioilla, millä se on normaalisti muodostunutkin. Luottamuksen jälleenrakentaminen on vaan huomattavasti vaikeampi ja pitkäaikaisempi prosessi. Luottamuksen kariutuessa on

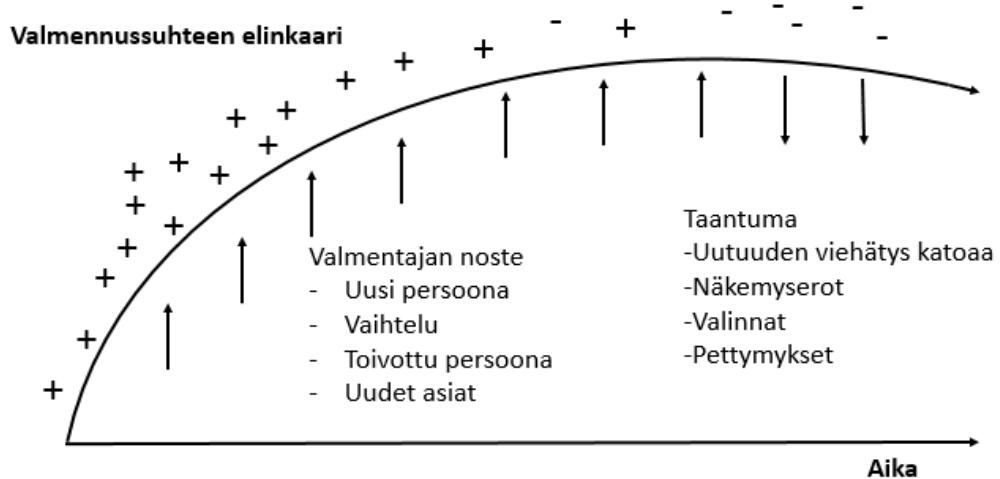
syytä miettiä, mistä tekijöistä luottamuspuola johtuu. Luottamuspuolan selvittämiseen voidaan tarvita ulkopuolista apua, kuten esimiestä tai valmennusjohtoa. Avoin kommunikointi ja luottamuspuolan syiden selvittäminen auttavat ymmärtämään valmennussuhteen molempia puolia ja miettimään keinoja, miten kannattaa edetä. Pahimmillaan luottamuspuola johtaa valmennussuhteen katkeamiseen, mikä voi olla hyväkin asia. Luottamusta rakennetaan kommunikoinnilla, esimerkiksi, avoimuudella ja ajan kanssa.

### **3.5 Valmennukset riskit ja ratkaisumahdollisuudet**

Valmennusta kuvataan helposti auvoisin termein. Valmennuksessa voi tulla kuitenkin muitakin kuin luottamukseen liittyviä pulmatilanteita, joihin kannattaa varautua. Yksi pulmatilanne voi olla johdon toiminta, joka rajoittaa valmennustoimintaa ja asettaa valmentajan ristiriitaiseen tilanteeseen. Valmentaja voi myös vahingoittaa yrityksen tai joukkueen toimintaa omilla, väärillä toimintatavoillaan. Näissä tilanteissa on avoin keskustelu ja tavoitteiden ja toimintatapojen huolellinen tarkastelu jälleen tarpeen. (Hirvihuhta 2006, 142–143.)

Valmennus voi olla myös vellovaa, jossa valmennuksesta ei tule hyötyä, työskentely ei etene. Ratkaisuna on muuttaa työskentelytapoja ja tehdä työstä innostavaa. Valmennus voi mennä myös liian tuttavalliseksi. Tällöin riskinä on valmennuksen neutraalin otteen karsiutuminen. (Hirvihuhta 2006, 47.)

Suuria tunnistettuja haasteita urheiluvalmennuksessa on valmennussuhteen kesto. Valmentajat ovat jatkuvasti vaakalaudalla huippujoukkueissa, jossa on kovat menestyspaineet. Valmentaja saattaa vaihtua jopa useamman kerran kaudessa. Tämä aiheuttaa levottomuutta pelaajien tunteissa ja mahdollisesti pettymyksiä. Pelaajat voivat käydä surutyötä edellisen valmentajan vaihtumisesta uuteen ja se heijastuu kritiikkinä valmennustoimintaan. Toisaalta valmennussuhteet voivat kestää myös liian kauan, jolloin valmentajan viehätyks katoaa ja valmennus ei ole enää kehittävää (Heino 2000, 184). Valmennussuhteen kestoa täytyy tarkastella myös myynnivalmennuksessa. Kuvio 3 kuvaa valmennussuhteen elinkaarta.



Kuvio 3: Valmennussuhteen elinkaari (Heino 2000, 158)

Valmennussuhteen hidasteita voivat olla myös epäoikeudenmukainen kohtelu, tappiot, arvostuksen puute tai aikapula. Jos valmennuksen yhteistyö ei suju ja valmennuksesta koituu harmia osapuolille tai yritykselle/joukkueelle eivätkä ratkaisutoimenpiteet auta, on valmennussuhde katkaistava. (Heino 2000, 183–184.)

#### 4 Valmennus käytännössä

Huippu-myyjäksi tai varsinkaan urheilijaksi ei tulla ilman harjoittelua eikä ilman osaavaa valmennusta. Urheilussa harjoittelu vie suurimman osan ajasta urheilun parista ja suorituksen vain murto-osan. Myynnissä tilanne on toisin päin - suurin osa ajasta kuluu itse myyntityössä, eikä harjoittelulle löydy tuottavuuden vuoksi niin paljon aikaa. Urheilusta tunnetaan parhaiten fyysinen harjoittelu, kun myyntivalmennus on enemmän mentaalipuolen valmennusta. Urheilussa on aloitettu kiinnittämään yhä enemmän henkiseen valmennukseen ja sen merkitykseen huipulle pääsemiseksi. Huippu-urheilijat ovat yleensä viettäneet aikansa lapsuudesta asti harjoittelun parissa. Harjoittelun tulee olla tehokasta, suunniteltua ja

motivoivaa. Valmennussuunnitelma luo pohjan harjoittelulle, ja valmennuksen tuloksia tulee seurata. Seuraavissa luvuissa kerrotaan lisää valmennusprosesseista.

#### 4.1 Valmennussuunnitelma

Harjoittelun tulee olla erittäin hyvin suunniteltua. Hyvin suunniteltu valmennussuunnitelma lisää motivaatiota ja ohjaa kohti tavoitteita. Suunnittelun avulla havainnollistetaan keinoja, joiden avulla pyritään toteuttamaan tavoitteita ja saavuttamaan päämääriä. Harjoittelun suunnittelun lähtökohtana tulee aina olla urheilija/valmennettava ja hänen kehittymistavoitteensa. Harjoitussuunnitelmassa tulee ottaa huomioon urheilijan lähtötaso, ikä, laji ja tavoitteet. Suunnitelma on tehtävä valmennettavan kanssa, koska se lisää valmennettavan sitoutumista suunnitelman toteuttamiseen. (Forsman & Lampinen 2008, 412.)

Harjoitusten toteutumista on myös seurattava esim. harjoituspäiväkirjan avulla (Forsman & Lampinen 2008, 412). Suunnitelman ja päiväkirjan avulla voidaan etsiä syitä joko tavoitteiden saavuttamiseen tai mahdolliseen epäonnistumisiin. Syiden löydyttyä valmennussuhteen molemmat osapuolen oppivat tulevaa varten, ja osaavat keskittyä oikeisiin asioihin harjoittelussa. Harjoitusvuosi on suunniteltava hyvin (Anttila, Roponen 2012, 111).

Harjoitussuunnitelman tasot urheilijalle ovat seuraavanlaiset:

- Pitkä tähtäin
- Vuosisuunnitelma
- Jaksosuunnitelma
- Viikkosuunnitelma

(Forsman & Lampinen 2008, 412)

Urheilussa pitkän tähtäimen suunnitelmat voivat olla esimerkiksi olympiadeja (neljän vuoden jakso). Siinä suunnitellaan neljälle vuodelle suunnitelma, mihin harjoituksissa keskitytään isossa mittakaavassa ja asetetaan välitavoitteet (esim. MM-kisat). Vuosisuunnitelmassa tehdään kaudelle suunnitelma. Esimerkiksi hiih-

täjällä kausi loppuu huhtikuussa, ja uusi kausi alkaa toukokuussa. Kauden vaihteessa tehdään kausisuunnitelma, johon merkataan päätavoitteet (esim. Maailmancupin osakilpailut) ja välitavoitteet (esim. suoritustason nostaminen ylämäki-juoksutestissä).

Vuosisuunnitelma jaetaan useaan jaksoon: hiihtäjällä kausi alkaa peruskuntokaudesta, jossa panostetaan kestävyYTEEN ja määräharjoitteluun. Syksyllä siirrytään tehopainotteiseen ohjelmaan, ja talvella alkaa kilpailukausi. Kilpailukauden jälkeen tulee vielä lyhyt ylimenokausi, jonka jälkeen aloitetaan uusi kausi. (Anttila, Roponen 2012, 111.)

Urheilijan valmennus on erittäin tarkkaa joka päivätasolla. Urheilijan viikkosuunnitelma voi olla seuraavanlainen:

### **Kotiviikko (viikko 21, teho) Yht. 14 tuntia 5 minuuttia**

Ma ap. Suunnistus 1.00 sis. 30' VK + verrat 30'

ip. Rullahiihto (v) 30' + Voima NV 40'

Ti ap. Lepo (sponsoritilaisuus)

ip. Lepo

Ke ap. Rullahiihto (p) 2.00

ip. Juoksu 30' + Loikat 0.45'

To ap. Juoksu 1.30 sis. 25' VK1 + 5' AnaK

ip. Lepo

Pe ap. Rullahiihto (v) 2.00 sis. 6x5'/5' SH

ip. JK 20' + penkki + voimatestit 45'

La ap. Juoksu 30' + pidot 1.00

ip. Lepo

Su ap. SJK 2.05

ip. Lepo

(Halonen & Pelttari 2011, 40)

Kansanen (2004, 81) pitää suunnittelua pohjana yritysmaailman valmentamiselle. Hän korostaa suunnitelmallisuudessa hiukan lyhyemmän aikavälin suunnitelmia. Olennaisena hän pitää tietoa, milloin suoritus vastaa odotuksia, milloin ollaan odotusten yläpuolella ja milloin alapuolella todellisessa ongelmatilanteessa. Näin voidaan varmistaa, että vakaa tai poikkeuksellisen hyvä suoritus-taso jatkuu tai että ongelmasuoritukseen puututaan ajoissa. Motivoivien ja tukevien toimenpiteiden löytäminen vaatii jatkuvaa ideointia ja suunnittelua. Joutsenkunnas & Heikurainen (2003, 41) korostaa asiakkaiden ja kuluttajien tarpeiden seuraamista olennaisena asiana suunnittelun pohjalla.

Opsetilla tehdään perinteisesti strategisia suunnitelmia, johon kuulu yrityksen visio ja missio. Strateginen suunnitelma luo suunnan pilkotuille suunnitelmille. Seuraava taso on vuosisuunnittelu, jossa yhtiö määrittää tulevalle kalenterivuodelle yhtiökohtaiset tavoitteet ja tiimikohtaiset tavoitteet. Yrityksien taloutta ohjaavat kvartaalit (4kk jaksot). Valmennussuunnitelmat voidaan tehdä edellä mainittujen aikajaksojen puitteisiin. Valmennussuunnitelma muokkautuu kuitenkin jatkuvasti vallitsevan tilanteen muutosnopeuden vuoksi, joten se kannattaa pilkkoa esimerkiksi kuukausittaisille jaksoille.

## **4.2 Valmentamisen prosessi**

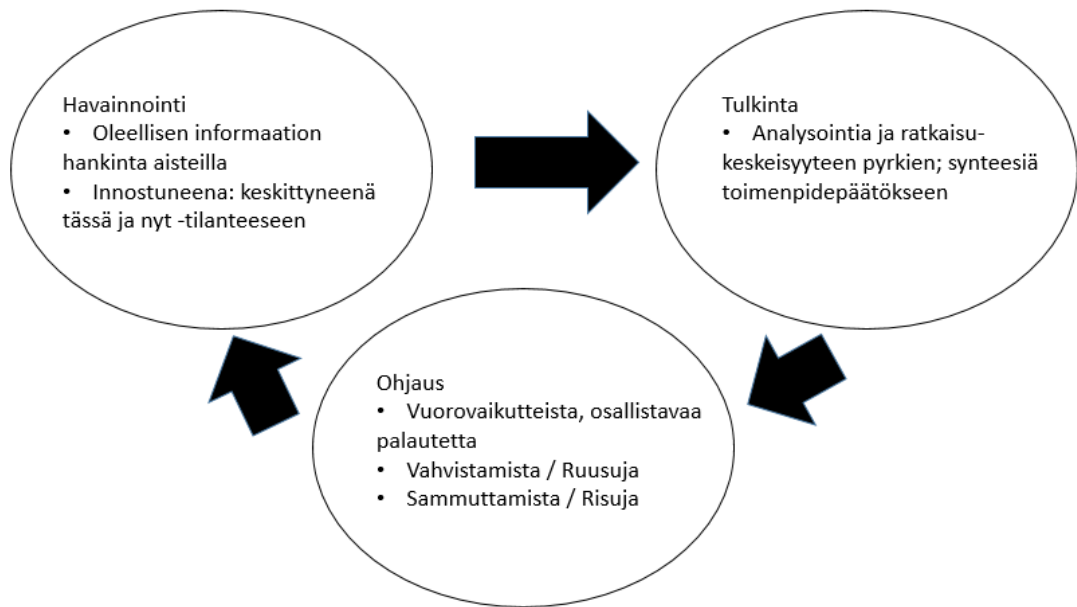
Valmentajan vaikuttamisen tulee olla jokapäiväistä. Aktiivinen valmentaminen on jatkuvaa yhteistyötä valmennettavien kanssa, ja laadukkaat onnistumiset vaativat nopeitakin liikkeitä, tehokkuutta ja nopeutta (Korpi & Tanhua 2008, 22). Valmentajan on tiedostettava ja tunnistettava toimintaprosessit, jotta voi onnistua. Valmentajan on pystyttävä uudistumaan, jotta valmennettavat eivät ennalta arvaa jokaisen valmennuksen sisältöä. Valmennuksen toimintaprosessia on kuvannut Korpi & Tanhua (2008, 27) seuraavanlaisiksi: prosessin avainsanat ovat perustyön pyörittäminen, uudistaminen ja saneraaminen. Pyörittäminen tarkoittaa perustoiminnan sujuvuuden ja tehokkuuden varmistamista. Sitä täytyy ylläpitää päivästä toiseen, vaikka tehtävät olisivat rutiininomaisia ja ikävyyttäviä. Tämän huomaa hyvin esimerkiksi kampanjasoitoissa, jossa saatetaan soittaa kuukausi samasta asiasta samankaltaisille asiakkaille. Valmentajan on pystyttävä motivoimaan tiimiä päivästä toiseen ja yllättämään rutiininkin keskellä.

Uudistaminen on tulevaisuuden näkemistä. Valmentajan on oltava utelias uusille mahdollisuuksille ja kyseenalaistaa nykyisiä toimintamalleja aktiivisesti. Oivalluttava valmentaja pystyy uudistamaan toimintaa urheilijoiden tai myyjien aloitteesta ja ideoista.

Saneerausprosessin käynnistävät yleensä toimintavirheet ja laiminlyönnit. Niiden taustalla on usein kurittomuutta ja vastuuttomuutta (esim. sopimusten unohtaminen ja poissaolot). Valmentajan on aloitettava saneerausprosessi heti, kun sille ilmenee aihetta. Valmentajalle tämä prosessin vaihe tarkoittaa ikävien asioiden vastuullista hoitamista. Epäkohtien vastuullinen korjaus lisää valmentajan arvostusta ja parantaa porukan henkeä. (Korpi & Tanhua 2008, 27 – 28.)

Valmentajan prosesseista on tunnistettu sekä urheilu- että yritysmaailmassa myös H-T-O prosessi, vaikka prosessin toteuttaminen on urheilussa usein huomattavasti nopeampoisempaa kuin työelämässä. Prosessissa H tarkoittaa havainnointia. Valmentajan on hankittava aisteillaan informaatiota joukkueen tai tiimin toiminnasta tilastojen ja muiden tiedonhankinnan avulla. T tarkoittaa tulkintaa. Havaittua tietoa on analysoitava eri keinoin ja sitä on pyrittävä tulkitsemaan. Tässä vaiheessa valmentajan on oltava ratkaisuherkkä ja rohkea. Prosessin viimeinen vaihe O on valmentajan ohjausta. Ohjausprosessi on valmentamista käytännössä: ohjaus tapahtuu hyvässä vuorovaikutuksessa valmennettävien kanssa. Ohjaukseen kuuluu palautteen anto, jossa pyritään vahvistamaan oikeita toimintamalleja ja korjaamaan vääriä tapoja toimia.





Kuvio 4: H-T-O Prosessi (Korpi & Tanhua 2008, 33)

#### 4.2.1 Myynninvalmentamisen keinot ja harjoitteet

Valmentajan keskeinen työkalu on kysely. Kysely auttaa jäsentämään asiaa ja nostaa esiin tilanteen eri puolia (Räsänen 2007, 50). Kyselyn tarkoituksena on oivalluttaa valmennettavaa ja haastaa pohtimaan omia toimintatapoja. Kyselyn tulee olla tilanteen ja valmennettavan mukaan muotoiltuja, yllättäviä ja tunnetta virittävää. Kysymykset valmennustuokiossa voivat olla seuraavanlaisia:

- Mikä sinua innostaa ja vetää magneettina eteenpäin?
- Mitä uutta haluat oppia ja missä asioissa kehittyä?
- Mitkä ovat vahvimmat alueesi?
- Mitä haluat antaa asiakkaalle?
- Mitä uutta ja yllättävää voisit tuoda työhösi?
- Oliko tämä mielestäsi käyttökelpoinen ehdotus?
- Asteikolla 1-10, missä olet tavoitteesi suhteen nyt?

(Hirvihuhta 2006, 73–74)

Esittämällä oikeita kysymyksiä valmennus johtaa onnistumisiin. Hyvät kysymykset esittävät kunnioitusta keskustelukumppania kohtaan ja valmentaja pääsee asettautumaan kuuntelijan rooliin. (Furman, Pinjola & Rubanovitch 2014, 69).

Valmentajan on myös kirjoitettava muistiinpanoja valmennuksistaan ja käyttää sopivia, konkreettisia esimerkkejä valmennuksissa (Kvist ym. 2004, 24).

Näkymättömämpi mutta tärkeä valmentamisen keino on toimia säiliönä. Valmentaja kuuntelee, ottaa vastaan erilaiset negatiiviset tunteet ja muut kuormitustekijät. Tämä keventää valmennettavan kuormitusta ja antaa mielelle tilaa löytää uusia ratkaisuja.

Valmentamista voidaan tehdä joko yksilö- tai ryhmävalmennuksena. Yksilövalmennukset ovat henkilökohtaisesti räätälöityjä valmennuksia, jossa syvennyttään yksilön ominaisuuksiin ja tekemiseen. Yksilövalmennuksessa on tärkeää oivalluttaa ja haastaa valmennettavaa. Tavoitteet ovat yksilön omassa tekemisissä ja niitä on helppo sopia valmennustilanteessa. Ryhmävalmennuksessa valmennuksen tavoitteet ovat yritys- tai tiimikohtaisia. Ryhmävalmennuksen vahvuuksia ovat usean näkökulman yhtäaikainen esiintuominen, laajat keskustelut ja näkemykset. Ryhmätyöskentelyn haasteena on luottamuksen rakentaminen. (Räsänen 2007, 51–52.)

Myynnissä valmennus tapahtuu pääosin keskustellen. Tyypillinen kahdenkeskinen valmennuskeskustelu kestää tunnin, ryhmävalmennus puolitoista tuntia. Valmentajan apuvälineitä valmennushetkiin ovat fläppitaulut, tilanteeseen sopivat havainnollistavia helpottavat elementit ja tekniikat ja tehtävät. Valmennuksessa voidaan käyttää myös Case -esimerkkejä. (Hirvihuhta 2006, 15.)

Valmentajan ja työntekijän välisessä keskustelussa voidaan arvioida suorituksia, sopia uusia tavoitteita tai kehittää toimintaa. Onnistunut keskusteluhetki edellyttää hyvää vuorovaikutusta. Valmentajan tulee valmistautua valmennuskeskusteluun parhaan lopputuloksen saamiseksi. (Kansanen 2004, 139–40).

Myynnivalmennuksessa on huomattavasti vähemmän harjoitteita käytössä kuin urheilivalmennuksessa eikä näistä ole juuri kirjallisuudessakaan esimerkkejä. Olen luonut yhdessä muiden Opsetin valmentajien kanssa harjoituksia myyjille, jotka tukevat valmennusta.

#### 4.2.2 Urheiluvalmennuksen keinot ja harjoitteet

Urheilussa valmentaminen jaetaan henkiseen ja fyysiseen valmentamiseen. Fyysisen valmentaminen on erilaisten harjoitteiden valmentamista yhdessä valmentajan kanssa. Valmentaja käyttää ammattitaitoaan ja osaamistaan erilaisissa harjoitteissa. Fyysinen harjoittelu on urheilulle ominaista, ja sen tutkimista on tutkittu paljon. Fyysiset valmennukset voivat koskea

- lajitekniikkaa
- harjoituksen toteutukseen
- alku- ja loppuverryttelyä
- lihashuoltoa
- nopeusvoiman kehittämistä
- kestävyuden kehittämistä
- yms.

(Mero ym. 2007, 417)

Urheilussa on helppo pilkkoa eri valmennuksen ja harjoittelun osa-alueet. Eri osa-alueelle on usein erilliset valmentajat, jotka ovat erikoistuneet tietyn osa-alueen valmentamiseen. Fyysisen valmennuksen tulosta ja urheilijan kehittymistä on helppo seurata urheilun selkeillä mittareilla.

Urheilun konkreettinen liittymäkohta myynnivalmennukseen tulee henkisessä valmennuksessa. Myynnivalmennus painottuu henkiseen, keskustelemaan valmennukseen. Urheiluvalmennuksessa on alettu kiinnittämään henkiseen valmennukseen yhä enemmän huomiota viime aikoina. Huippu-urheilussa tasoerot fyysisessä suorituskyvyssä pienenevät koko ajan, jolloin henkiset vahvuudet nostavat merkitystään. Henkisen valmennuksen tavoitteena on, että urheilija voi paremmin, kehittää vahvuuksiaan systemaattisesti, haastaa itseään, saa kaiken irti itsestään ja saa käyttöön työkaluja jotka toimivat sekä urheilukentällä että muussa elämässä. (Forssell 2012, 13.)

Valmentajan ja urheilijan valmennuskeskustelut voivat olla luonteeltaan

- tulos- eli kausianalyysikeskusteluja
- kehitys- eli tavoitekeskusteluja

- ohjauskeskustelija
- kriisikeskustelija

Heino 2000, 125

## 5 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutustapa. Luvussa kerrotaan, miten tutkimusmenetelmä valittiin, minkälaisia kysymyksiä haastateltavilta kysyttiin ja kuinka kysely toteutettiin. Lopuksi selvitan, miten käsittelin opinnäytetyöni aineiston.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni tarkoitus oli parantaa omaa ja Opset Oy:n myynninvalmennusta urheiluvalmennuksen keinoin. Tutkimuksen onnistumisen takeeksi täytyi miettiä sopiva menetelmätapa tutkimukselle. Tutkimuksestani tuli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Kvalitatiivinen tutkimus sopii parhaiten tutkimusongelmiin, joiden pohjalta halutaan kuvailla ja ymmärtää tutkittavaa asiaa tai ilmiötä. Tuloksia ei käsitellä numeroita, vaan kuvailemalla ja luokittelemalla aineistoa sanallisesti. Kvalitatiivinen analyysi sopii parhaiten aineistoihin, joissa tutkittavien yksiköiden määrä on suhteellisen pieni. (Järventausta, Moisala & Toivakka 1999, 57).

Kvalitatiivisen tutkimuksen ja teemahaastattelun lähtökohtana on huolellinen teoriaan perehtyminen. Teoria on oletus todellisuuden luonteesta, ja tutkimuksella voidaan pyrkiä todentamaan tätä oletusta. Teoriassa on välttämätöntä perehtyä jo aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Kirjallisuuden perehtyminen osoittaa, mitä uutta tehtävästä tutkimuksesta voidaan odottaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 56–57.)

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto. Käyttätymis- ja yhteiskuntatieteissä tutkimushaastattelu on eri muodoissaan käytetyimpiä menetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11) joten teemahaastattelu on sopiva valinta tutkimukseeni.

Teemahaastattelu- eli puolistrukturoitu haastattelu käy hyvin, kun haluamme ymmärtää, miksi ihmiset toimivat havaitsemallamme tavalla.

Haastattelussa voidaan puhua haastateltavien kanssa ja kysyä perusteita heidän toimilleen ja mielipiteilleen. Teemahaastattelu antaa sekä tutkijalle että haastateltavalle mahdollisuuden valmistautua haastatteluun ja molemmat osapuolet pitävät sitä yleensä miellyttävänä tapahtumana (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11). Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu ei ota myöskään kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten ”syväälle” aiheen käsittelyssä mennään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48). Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia.

Teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden täsmentää kysymyksiä joka tuo joustoa haastatteluhetkeen. Haastattelututkimuksessa tavoittaa myös helpommin haastateltavat, koska kieltäytymisprosentti haastatteluille on pienempi kuin lomaketutkimuksissa. Haastattelun validius voidaan myös tarkastaa muista tiedoista, esimerkiksi observoimalla. Haastattelun vahvuuksiin kuuluu myös, että sen avulla saadaan kuvaavia esimerkkejä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36.)

Teemahaastattelun liittyy myös ongelmia, jotka pitää tiedostaa tiedonkeruuvaiheessa. Haastattelijalta vaaditaan kokemusta ja taitoa, jotta haastattelutilannetta voidaan säädellä joustavasti. Haastattelu vie myös aikaa ja siihen voi sisältyä monia virhelähteitä. Myös haastatteluaineiston analysointiin, tulkintaan ja raportointiin on ongelmallista, koska valmiita malleja käsittelylle ei ole olemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelu mahdollistaa koko tiedonkeruutilanteen luontevan ja vapaan havainnoinnin ja reagoinnin, koska haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja tämä antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa ja tehdä lisäkysymyksiä. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Valitsin teema-

haastattelun tiedonkeruumenetelmäksi, koska halusin saada myynnin- ja urheilunvalmentajilta syvällistä ja monipuolista tietoa heidän ajatuksistaan valmennuksesta.

Teema-alueet muodostin opinnäytetyön teorian ja tutkimusongelman pohjalta. Olen tutkinut ja pohtinut teema-alueen kysymyksiä valmentaessani urheilijoita ja myyjiä, ja ne teema-alueet muokkautuivat opinnäytetyöni prosessin aikana. Teema-alueet on hyvä osata ulkoa, jotta haastattelutilanteessa aika ei mene paperien selailuun ja kirjoittamiseen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92).

Teemahaastattelun yksi tärkeä ja välttämätön osa on esihaastattelut. Niitä tulee tehdä enemmän runsaasti, kuin liian vähän. Esihaastattelujen avulla hankitaan kuva haastateltavan kohdejoukon kokemuksista ja esimerkiksi sananvalinnasta. Esihaastattelu tehdään, kun haastattelurunko on valmis. Esihaastattelun tarkoitus on testata haastattelurunkoa, aihepiirinen järjestystä hypoteettisten kysymysten muotoilua. Esihaastatteluissa jälkeen voidaan muuttaa vielä haastattelun muotoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72.) Esihaastattelun suoritin samalla alalla työskentelevälle tuttavalleni 2.11.2017. Esihaastattelua ennen pyysin haastateltavaa henkilöä antamaan palautetta haastattelun runkoon ja kysymyksien aseteluun. Kerroin myös esihaastattelevalle, että hänen vastauksensa eivät sisälly opinnäytetyöhön.

## **5.2 Kohderyhmät ja aineiston keruu**

Kvale (1996, 102) toteaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien lukumäärä on yleensä joko liian pieni tai liian suuri. Jos haastateltavien lukumäärä on liian pieni, aineistoista ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä tai testata ryhmien välisiä eroja. Jos taas joukko on liian suuri, aineistoista ei voi tehdä syvällisiä tulkintoja.

Kohdejoukko vaikuttaa siihen, miten haastattelua käytetään ja ketä valitaan haastateltaviksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 73.) Opinnäytetyössäni valitsin haastateltaviksi kokeneita urheilun- ja myynninvalmentajia, joilla oli näyttöä osaamisestaan.

Ennen haastattelua on tutkijan tehtävä joitakin käytännön ratkaisuja. Tutkijan on päätettävä haastattelun ajankohta, paikka, likimääräinen kesto ja haastattelun välineistöistä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 73). Haastattelijan ammattirooli vaikuttaa myös lopputulokseen. Haastattelijan on toimittava tehtäväkeskeisesti, osoittaa luottamuksellisuutta, osallistua keskusteluun ja tutkia samalla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 98). Valmistauduin haastatteluihin varaamalla omaan kalenteriini tilaa haastatteluajoille hyvissä ajoin ja varaamalla sopivia tiloja työpaikaltani haastattelun läpikäymiseksi. Muokkasin myös haastatteluaineistoon helposti käytettävään muotoon ennen haastatteluja.

Haastattelut käytiin suhteellisen nopealla aikataululla, viikoilla 45-46/2017. Halusin haastattelut mahdollisimman lähekkäin toisiaan, jotta haastattelujen aineiston tulkinta olisi helpompaa.

### **5.3 Haastattelujen toteutus**

Haastattelut toteutettiin 6.11 - 14.11.2017 Kuopiossa. Sain haastateltaviksi kolme myynninvalmentajaa ja kolme urheiluvalmentajia erilaisista rooleista. Osan valmentajista tunsin jo etukäteen ja loput sain vinkkien kautta. Kaikki haastateltavat ketä kysyin, suostuivat haastateltavaksi. Ensimmäinen myynninvalmentaja on valmentavassa esimiestyössä (valmentaja F), toinen ”ulkopuolinen” valmentaja (valmentaja D) ja kolmas tiiminsä myynninvalmentaja (valmentaja F). Urheilunpuolelta ensimmäinen haastateltu oli yksilölajin valmentaja ja samalla maa-joukkuevalmentaja ulkomailla (valmentaja A), toinen naisten joukkuevalmentaja (valmentaja B) ja kolmas miesten joukkuevalmentaja (valmentaja C).

Kaikki haastattelut kestivät yli tunnin, ja osan haastatteluista kävin kahdessa osassa. Soitin jokaiselle erikseen ja sovin haastatteluajankohdat puhelimitse. Välimatkoista johtuen jouduin käymään kaksi haastattelua puhelimitse, mutta loput haastattelut pääsin käymään kasvotusten Kuopiossa. Kerroin jo puhelimesta haastatteluja sopiessani opinnäytetyön ja haastattelun tarkoituksen. Lähetin vielä puhelun jälkeen haastateltaville kysymykset ja haastattelurungon etukäteen sähköpostissa ja kerroin haastattelun toteutumistavasta. Kerroin haastatteluiden ole-

van luottamuksellisia ja aineistoa käsiteltävän nimettömänä. Kerroin että aineistoa tullaan käyttämään hyödyksi opinnäytetyön teossa ja että teen muistiinpanoja haastattelun aikoina mutten nauhoita haastatteluja.

Haastattelut eivät noudattaneet orjallista seuraavaa runkoa, vaan haastattelut menivät eteenpäin henkilöstä riippuen ja eri järjestyksessä.

#### **5.4 Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta**

Vaikka haastateltavien määrä voi olla pieni teemahaastatteluissa, tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että aineistoa olisi vähän. Teemahaastattelun avulla kerätty aineiston on yleensä runsas. Mitä syvempi dialogi haastattelun aikana syntyy, sitä rikkaampi on myös kertynyt aineisto. Yleensä kaikkea materiaalia ei ole tarpeen analysoida, eikä tutkija voi hyödyntää kaikkea saamaansa tietoa. Aineiston käsittely ja analyysi on aloitettava mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, jopa sen aikana. Tämä tapa myös innostaa tutkijaa. Aineistoa on helpompi täydentää heti haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.) Ennen haastatteluja on hyvä miettiä, miten haastattelun materiaalia voi käsitellä ja hallita. Laadullinen analyysi alkaa jo itse haastattelutilanteessa.

Aineistoa voidaan purkaa kahdella tavalla. Ensimmäinen on aineiston purkaminen tekstiksi puhtaaksikirjoittamalla eli litteroimalla. Litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai se voidaan tehdä valikoiden, esimerkiksi vain teema-alueen aiheista. Toinen tapa on tehdä päätelmiä tai teemojen koodaamista suoraan kootusta aineistoista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138).

Aineistoa analysoidessa on tärkeää lukea aineiston tekstiä useaan kertaan, jotta aineistoa ymmärtää ja sen pystyy jäsentämään hyvin. Aineistoa on hyvä lukea interaktiivisesti. Dey (1993) on ehdottanut tutkijalle kysymyksiä, joita tulee miettiä aineistoa lukiessa; kuka, mikä milloin, missä & milloin? (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143.)



## 5.5 Teemoittelu

Kvalitatiivisen analyysin tavoite on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Samaa haastattelutekstiä on mahdollista tulkita monin tavoin ja eri näkökulmista. Onnistuneen tulkinnan avainkriteerinä pidetään sitä, että myös lukija voi löytää tekstistä ne asiat jotka tutkijakin löysi, riippumatta siitä onko hän samaa mieltä vai ei. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151-152.)

Aloitin aineiston analyysin ja tulkinnan jokaisen haastattelun aikana. Toteutin aineiston tulkinnan teemoittelemalla aiheet. Sillä tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan (Kajaanin ammattikorkeakoulu, 2012). Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistoa pyritään hahmottamaan keskeisinä aihepiireinä eli teemoina. Teemoittelussa keskitytään lukumäärien sijasta teeman sisältöön. Teemoittelua suositellaan aineiston tulkintaan silloin, kun ratkaistavana on jokin käytännön ongelma. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Keräsin myös haastateltavilta sitaatteja teemojen alle. Teemoittelussa on tärkeää löytää aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, joten kyse on eräänlaisesta pelkistämisestä.

Haastattelussa keskityin täysin haastateltavaan ja muistiinpanoihin, ja välittömästi haastattelun jälkeen tarkastin muistiinpanoni ja kirjoitin muistiinpanot selkeämpään muotoon. Tein teema-alueet haastattelurungon perusteella ja purin haastattelun aineiston teemoittain leikkaamalla ja liimaamalla sitaatteja teemoitain. Kun aineisto oli teemoiteltu, aloin kirjoittamaan tuloksia.

## 6 Tulokset

Tutkiessani urheilun ja myynnin valmennukseen teoriassa ja aineistoa kerätessäni huomasin paljon eroja ja jonkin verran yhtäläisyyksiä. Ennen kaikkea oivalsin itse vielä paremmin, miten samankaltaisia asioita valmentaminen loppujen lopuksi käsittelee – keinot ovat vain erilaisia.

Tässä luvussa käyn läpi merkitsevimmät erot ja yhtäläisyyden teorian ja haastattelujen pohjalta.

## 6.1 Tavoitteet

Valmennuksen tavoitteet tähtäävät samaan asiaan – menestykseen. Urheilussa menestymisen tavoite on määritelty erittäin tarkasti, konkreettiseksi tavoitteeksi. Tavoite voi urheilijalla olla Olympialaiset tai nousu seuraavaan sarjaan ja valmentajan tavoitteena valmentaa urheilija kohti tavoitteita. Valmentajat kuitenkin korostivat myös urheilijan kokonaisvaltaisen kasvun ja kehityksen tärkeyttä osana tavoitteita. Tavoitteen tulee lähteä urheilijasta itsestään, ei valmentajasta. Tavoitteet voivat liittyä myös ryhmän toimintaan, kuten keskinäisiin pelisääntöihin. Osa urheiluvalmentajista kuitenkin pohti, että tavoitteita pitäisi määritellä vielä vahvemmin yksittäisille valmennuksille. Yksilö- ja joukkueurheiluvalmentajien vastaukset olivat hieman erilaisia.

En mä osaa muuta tapaa ajatella tavoitteiden luomiselle kuin urheilijan puskemisen eteenpäin. Urheilijan tavoitteen pitää olla sen oma. Se toimii, se motivoi. Sen pitää olla konkreettinen (esimerkiksi MM-kulta), hieman yliampuva –urheilijan pitää joutua ahtaalle. Ilman urheilijaa ei ole valmentajaa, ja tämä toimii valmennuksen tavoitteena. (Valmentaja A).

Tavoitteet voivat liittyä myös ryhmän toimintaan (yhteishenki). Henkinen kasvu on tosi iso asia. Joukkueena ja yksittäin. (Valmentaja A).

Valmentajan pitää tehdä päivittäin tavoitteina. Tavoitteena on aina toiminnan muutos, jokaisessa yksittäisessä valmennuksessa ja kokonaisuudessa. (Valmentaja B).

Myyjillä on yleensä myös hyvin selkeät tavoitteet. Yrityselämässä valmentajille asetetaan tavoitteet, mutta niiden merkitystä ei korosteta yhtä paljoa kuin urheilussa. Valmentajan pitää olla itse hyvin hereillä tavoitteiden luomisessa itselleen

ja valmentamiselle. Valmentajat ovat tottuneita asettamaan tiimiläisilleen tavoitteita.

Valmennukseni tavoitteet ovat yleensä fiiliksen luominen ja tuloksen parantaminen. Jokaiselle valmennukselle luon omat tavoitteet. (Valmentaja E).

Tunnetilan valmentaminen on erityisen tärkeää – millä fiiliksellä ryhmä lähtee tästä huoneesta valmennuksen jälkeen? (Valmentaja D).

Ryhmän tavoitteet voivat olla täysin minun asettamia. Tavoitteena voi olla oivallus tai vaikkapa innostaminen. (Valmentaja F).

Myyjän hyvä tavoite on selkeä. Sitä pitää voida pieniä tuntitasolle, esimerkiksi tuntitasolle. (Valmentaja E).

Tavoitteiden asettamisessa erona on tavoitelähtöisyys. Varsinkin yksilöurheilulajeissa tavoite lähtee täysin urheilijasta, valmentaja tukee urheilijan valitsemaa tavoitetta ja luo oman tavoitteet urheilijan mukaan. Joukkueurheilussa ja myynninvalmentamisessa tavoiteasetanta on samankaltaisempaa. Tavoitteet tulevat joukkueenjohdolta, päävalmentajalta ja yrityksissä ”ylempää”. Valmentajat muokkaavat omaa toimintaansa asetettujen tavoitteiden mukaan ja pilkkovat tavoitteita.

## **6.2 Tavoitteiden ja toiminnan mittaaminen**

Urheilulajeissa toimintaa mitataan hyvin selkeillä mittareilla. Tavoitteen mittarina toimii konkreettinen tulos, nykyhetkeä ja urheilijan toimintaa mitataan testeillä. Oman, eli valmentajan toiminnan mittaaminen koetaan kuitenkin haasteelliseksi. Valmentajat toivovat palautetta omasta toiminnastaan enemmän ja muiden valmentajien näkemystä valmennuksen kehittämisestä. Mittaaminen on urheilussa hyvin analyyttistä ja konkreettista.

Mittaaan toimintaa testeillä, kuten laktaattimittauksella. Mittausta on helppo tehdä tieteen avulla. Paras mittari on kauden jälkeen urheilijan tulos. Oma toimintaa

on hankala mitata, mutta silmät ja tekemisen muutos toimii mittarina. (Valmentaja A).

Tulokset toimivat mittarina urheilijoille. Oman valmennuksen mittaaminen on suurin haaste. Sain aikaisemmin palautetta urheilijoilta, mutta nyt en sitä juuri enää saa. Staffilta saan tärkeää palautetta. Mulla on kaksi mentoria, keneltä saan tärkeää tietoa toiminnastani. (Valmentaja B).

”Edelleen sarjataulukko on ykkösmittari. Pistepörssi yksittäisillä urheilijoilla. Pelaajien kehittämistä voidaan mitata omalla silmällä. Tavoitteena voi toimia myös laukauksen kehittäminen”. (Valmentaja C).

Myynninvalmentajien ajatukset olivat samanlaisia. Myyjille on helppo asettaa mittareita, mutta oman toiminnan mittaaminen on hankalampaa. Toiminnan mittareita toimivat esimerkiksi KPI –mittarit ja palautekyselyt.

Myyjiltä on helppo mitata tuloksia numeraalisilla KPI –mittareilla. (Valmentaja E).

Valmennuksen tavoitteena ollessa kaupan päättäminen mittarina toimii myynninonnistumaprosentit. Raportit eivät aina tue valmennettavan kehittymistä. (Valmentaja F).

Mittaaan valmennuksen onnistumista palautekyselyllä ja fiilismittarilla. (Valmentaja D).

Oman toiminnan mittaaminen on tosi haastava juttu. Kyllä valmennettavien onnistumiset toimii hyvänä mittarina. Palautetta pitäisi saada enemmän. Analysoin omaa toimintaani mutta mittaus on hankalaa. (Valmentaja E).

Parhaat valmennukset ovat sellaisia, joista tulee paljon kiitoksia. (Valmentaja D).

Mittaamisen eroina toimii urheilijoiden toiminnan ja valmennuksen tieteellisyys. Urheiluvalmennukseen ja mittaamiseen on olemassa vahvat tieteelliset keinot. Myynninvalmennuksessa mittaaminen liittyy enemmän palautteeseen ja fiilikseen

mitä urheiluvalmennuksessa. Urheiluvalmennuksessa korostetaan enemmän mittareina konkreettisia tuloksia.

### 6.3 Harjoittelu

Suuri ero urheilun- ja myynninvalmennuksessa välillä on harjoittelu. Urheiluvalmentaminen on huomattavasti systemaattisempaa ja enemmän aikaa vievää kuin myynninvalmentaminen. Valmennussuunnitelmat ovat urheilussa tehty minuutilleen ja pilkotusti, nivottuna kokonaisuuteen. Harjoituksia on eri urheilulajeja varten satoja, jopa tuhansia. Urheilijoilla menee myös suurin osa ajastaan harjoituksiin, kun myyjillä aikaa on käytettävissä tunti- pari viikossa. Yksittäisillekin harjoituksille pidettiin tavoiteasetantaa tärkeänä.

Valmentamisessa on erittäin iso merkitys ympäristön ja sopivien haasteiden luonnilla. Rento ilmapiiri luo oppimiselle paremmat mahdollisuudet. Yksittäisellekin valmennukselle on tavoitteet tärkeitä. (Valmentaja A).

Hyvä harjoitus on sellainen missä tapahtuu oppimista. Jotain järjestyä valmennuksessa keskushermostossa tai aivoissa eri tavalla. Sen aistii, kun harjoitus menee oikein tai väärin. (Valmentaja A).

Harjoituksessa on 2-3 pääasiaa, joihin voidaan keskittyä. (Valmentaja B).

Harjoituksessa pitää olla suunnitelmallisuutta. Teeman pitää löytyä. Se voi olla vaikka perusvoimaa tai nopeusvoimaa tai keskittyä avauspelaamiseen. Vähän on enemmän opetellessa uutta. (Valmentaja C).

Myynninvalmennuksessa korostetaan myös harjoittelun ja valmentamisen osalta oppimiseen liittyviä asioita. Erilaisia harjoitteita on vaan huomattavasti vähemmän kuin urheilunpuolella. Harjoitteluun käytetty aika käytetään tehokkaasti ja hyvin suunnitellusti hyödyksi. Myynninvalmentajat kokivat, että harjoituksia pitäisi olla enemmän mitä on ollut. Yleensä valmentaminen on puhumista.

Hyvä harjoitus on esimerkiksi sellainen, että otetaan alkuun vähän teoriaa, jonka jälkeen puretaan ennakkotehtävä porukassa ja sen jälkeen ryhmässä puidaan sitä. (Valmentaja D).

Konkreettisia harjoituksia pitäisi tehdä vielä enemmän. Esimerkiksi hyvässä valmennuksessa olisi 1/3 asiaa, 1/3 fiilistä ja 1/3 harjoittelua. (Valmentaja D).

Hyvä harjoitus on konkreettinen. Harjoitus opettaa kognitiivisia taitoja. Harjoitus on askel kohti tavoitetta. Myynnin valmentamisella ja harjoituksella on paljon eroa. Koen valmentamisen oivalluttamisesta. Harjoitus voi olla esimerkiksi analyysi omasta puhelusta, joka edesauttaa osaamista. (Valmentaja E).

#### **6.4 Valmentamisen työkalut**

Urheilun pitkän historian vuoksi urheilu on hyvin analyyttistä ja tieteellisin keinoin harjoitettua. Urheilulle on ominaista sadat erilaiset harjoitteet tietyn osa-alueen kehittämiseen. Urheilijoilla on kehitetty erilaisia työkaluja, joissa on käytetty tiedettä ja teknologiaa hyödyksi. Valmennuksen työkaluja ovat mm. sykemittarit, videonauhurit, laukaisututkat, valmennuspäiväkirjat ja fläppitaulut. Kaikki haastatellut urheilunvalmentajat pitivät valmennuksen työkaluja erittäin tärkeänä asiana valmentamisen kannalta.

Konkreettisia työkaluja käytetään paljon. Tieteen pitää olla hyvä kaveri. Ipad, laktaattimittarit ja sykevyöt esimerkkeinä työkaluista. Pitää olla myös omassa päässä, pedagogisessa työkalupakissa paljon osaamista. (Valmentaja A).

Tilastot on myös hyvä työkalu. Joukkueessamme kapteenit ovat erittäin tärkeässä roolissa. (Valmentaja B).

Valmennuskirja on toiminut tukirunkona jokaiselle kaudelle ja kisakaudelle – se sisältää paljon tärkeitä työkaluja. Muistiinpanot on tärkeä työkalu valmennukselle. (Valmentaja B).

Uutena työkaluna käytän myös Whatsappia, johon pelaajat päivittävät kuvan omatoimisesta treeneistä. Tämä motivoi treenaaman ja luo myös joukkueen sisäistä painetta omatoimiseen tekemiseen. (Valmentaja C).

Myyntivalmentajat pitivät työkaluja myös tärkeinä, mutta kokivat että niitä ei ole niin paljon käytössä. Haastateltavat kertoikin, että niitä olisi hyvä kehittää enemmän. Myyntivalmentajien työkaluina tärkeimpänä tuli esiin kysely ja muistiinpanojen tekeminen. Eräs kokenut valmentaja piti tärkeimpänä työkalunaan persoonallisuustestin, jonka avulla hän valmentaa erilaisia persoonia heille sopivilla tavoilla.

Tärkeä työkalu on persoonallisesti – se auttaa tulkitsemaan ja valmentamaan yksilöitä ihan eri tavalla. (Valmentaja D).

Valmennusvihko on tärkeä työkalu. Valmennettava kirjaa itse asiat vihkoon ja oppii samalla. (Valmentaja E).

Työkaluna valmennuksissa toimii myös ”punainen lanka”. Valmentajalla pitää olla ymmärrys asioista, joita valmentaa. (Valmentaja F).

Hyvin vähän on meillä käytössä työkaluja. Pitäisi käyttää enemmän. (Valmentaja E).

Yhtäläisyytenä löytyi siis työkalujen merkityksen tärkeys. Eroavaisuutena tuli työkalupakin sisältö, johon myynninvalmentajat kaipasivat enemmän sisältöä.

## **6.5 Valmennussuunnitelma**

Valmennussuunnitelma oli tärkeä työkalu, joka merkitys nousi sekä myynnin- että urheilivalmentajien vastauksissa esille. Urheilun puolella valmennussuunnitelmaa ohjasi selkeästi kausitavoitteet, joiden mukaan rakennettiin valmennus- ja harjoitussuunnitelma n. vuoden mittaiseksi urheilulajista riippumatta. Yksilöurheilussa valmennussuunnitelmaan tekoon osallistetaan urheilijoita enemmän kuin joukkueurheilussa. Joukkueurheilun valmentajat kuitenkin pohtivat, että osallista-

mista voisi tehdä enemmän myös valmennussuunnitelman osalta. Valmennussuunnitelma tehdään urheilussa hyvin tarkasti, kuitenkin niin, että tilanteen muuttuessa on mahdollista joustaa ja muuttaa suunnitelmaa. Valmennussuunnitelma tehdään hyvin tarkasti päivätasolle.

Karkea valmennussuunnitelman perusyksikkö on vuosi. Se jaetaan harjoitus- ja kilpailukauteen, ja siitä edelleen kuukausiin, viikkoihin ja päiviin. Valmentajalla on vastuu seurata, että valmennussuunnitelma menee oikeaan suuntaan ja muuttaa sitä tarpeen mukaan. (Valmentaja A).

Valmennussuunnitelma on erittäin tärkeä olla. (Valmentaja B).

En osallista pelaajia kausisuunnitelmaan. Toisaalta tässäkin voisi kuunnella vielä enemmän pelaajia. Jaksosuunnitelmissa kuunnellaan pelaajan fiilistä ja tunteuksia enemmän. Moni kuitenkin ymmärtää hyvin harjoittelusta ja hyviäkin ideoita voisi tulla joukkueesta. (Valmentaja C).

Myynninvalmennuksessa valmennussuunnitelma on tuttu käsite, mutta sitä ei noudateta läheskään yhtä orjallisesti kuin urheilussa. Valmennussuunnitelmat tehdään usein vuosisuunnittelun yhteydessä ja niitä tuetaan ja jalostetaan mm. kehityskeskusteluilla. Valmennussuunnitelmaa on kuitenkin vaikeampaa noudattaa hektisen toimintaympäristön ja kiireen takia. Myös vaihtuvuus vaikuttaa pitkäkestoisiin valmennussuunnitelmiin. Valmennussuunnitelmaa ei myös seurata yhtä vahvasti mitä urheilun puolella.

Vuosikello ryhmävalmennukselle on hyvä. Olen ollut kuitenkin huono suunnittelussa. Se vaatisi myös enemmän jälkiseurantaa. Hyvään valmennukseen kyllä kuuluu suunnittelu, seuranta ja jälkihoito. (Valmentaja D).

Teimme valmennussuunnitelmia, se oli jatkumoa, aikajänteet olivat viikon tai kahden mittaisia. (Valmentaja E).

Valmentaminen on liian lyhytjänteistä. Kehityskeskustelut, tiimipalaverit ja yksiköpalaverit ovat liian irrallisia kokonaisvalmennuksesta. (Valmentaja F).



Valmennussuunnitelman avulla pysyn kartalla. Olen myös tasapuolinen sen avulla, ja se rakentaa minun työtä. Teen valmennussuunnitelman kehityskeskustelun avulla. (Valmentaja E).

Urheilun puolella valmennussuunnitelman tekeminen oli systemaattisempaa ja sen noudattamista korostettiin enemmän mitä myynninvalmentamisesta. Yritysmaailman hetkinen toimintaympäristö vaikeutti valmennussuunnitelman noudattamista ja katseet olivat huomattavasti enemmän lähitulevaisuudessa.

## **6.6 Osallistaminen**

Osallistamista pidettiin tärkeänä henkilökohtaisen kehityksen kannalta sekä myynnin- että urheiluvalmennuksen osalta. Osallistamisessa nousi esiin vuorovaikutuksen merkitys ja myös yksittäisen tekijä osallistumisen tärkeys valmennukseen. Osallistamisessakin on rajat, jotka hyvä valmentaja osaa tunnistaa. Tässäkin tuli eroavaisuuksia yksilö- ja joukkueurheilun välillä. Yksilöurheilussa osallistetaan vahvemmin mitä joukkueurheilussa. Myynninvalmennuksessa ja joukkueurheilussa osallistaminen tapahtuu suurimmaksi osakseen kyselemällä ja kuuntelemalla.

Yksilöurheilussa urheilijaa osallistetaan mahdollisimman paljon. Sellainen pääsee tuloksiin, joka osaa kertoa mihin haluaa ja antaa syötettä sitä kautta valmentajalle. Jos ei tiedä, on vaikea osallistattaa ja toimia valmentajana. Valmentajan pitää osallistaa ja haastaa. (Valmentaja A).

Jos osallistaa liikaa, urheilija voi ajatella että mihin valmentajaa tarvitaan ja auktoriteettikin voi kärsiä. (Valmentaja A).

Osallistan juttelemalla ja kyselemällä. Käyn jokaisen kanssa kerran kuussa keskustelun, jossa pyrin käymään nykyhetken elämäntilanteen, tekemisen tason yms. läpi. (Valmentaja B).

Myynninvalmennuksessa valmentajan tehtävänä pidettiin hyvää osallistamista. Kuitenkin, osa myynninvalmentajista pohti miten voisi osallistaa vielä enemmän,

koska sitä pidettiin niin tärkeänä asiana valmennuksessa. Valmennuksessa pidettiin myös tärkeänä valmennettavan itsensä johtamista, joka vaikuttaa osallistamisen. Omatoimisia valmennettavia on helppo osallistaa, kun taas osa valmennettavista voi olla hankalampaa saada osallistumaan valmennukseen.

Osallistan. Osallistaminen on keskinäistä vuorovaikutusta. Itselläni on punainen lanka, ja siihen voisi osallistaa kyllä enemmänkin. (Valmentaja F).

Jos haluaa täydellistä valmentamista, niin valmennettavan pitäisi löytää ne keinot. Valmennettavan pitäisi tietynlaisessa hiekkalaatikossa päättää, miten haluaa kehittyä. Hiekkalaatikon sisällön päättää valmentaja. Sitä valmentaminen aika pitkälle on. (Valmentaja E).

Kuuntelen, annan vaikuttaa. Osallistaminen on tärkeää ja yksilökohtaista. (Valmentaja F).

## **6.7 Luottamus**

Luottamus oli aihe, jota kaikki haastateltavat pitivät erittäin tärkeänä aiheena. Luottamusta rakennettiin samoilla keinoilla sekä myynnin- että urheilunpuolella. Luottamusta rakennetaan päivittäisellä ja arkisella kanssakäymisellä, puhumalla paljon myös muusta kuin urheilusta tai työasioista. Jokainen valmentaja piti rehellisyyttä ja valmennettavien tuntemista hyvin tärkeänä. Luottamus rakentuu myös teoilla, jotka puhuvat valmentajien puolesta. Tasa-arvoinen kohtelu valmennettavien kohdalla pidettiin tärkeänä asiana. Valmentajat olivat myös uhrautuvaisia valmennettavien eteen. Myös lupauksien pitäminen ja avoin kommunikatio tulivat esille haastatteluissa.

Luottamus on erittäin tärkeää. Olen kiinnostunut urheilijasta ihmisenä ja osoitan sen myös. Puhun paljon normaaleista aiheista urheilun ulkopuolelta. Rehellinen pitää olla kaikessa mitä sanoo tai tekee. Valmentajan on myös osattava kontaktoida urheilijaa, vaikkei urheilijasta kuuluisakaan mitään. Yleensä silloin se kaipaa eniten valmentaja. (Valmentaja A).

Luottamus näkyy teoissa, yhdessäoloilla. Joukkue kuvaili kerran staffia ja valmentajia, ja valmennettavat kuvaili meitä että pidetään joukkueen puolta. Epätasa-arvoinen kohtelu heikentää luottamusta. (Valmentaja B).

Vuorovaikutteisuuella luodaan luottamusta. Luottamus rakentuu myös ihmisten tuntemisen kautta, ei kohdella pelkästään urheilijoina pelaajia. Osa osaa tulla kertomaan, että perhe-elämässä on vaikeuksia, joten elä valmentajana ihmettele, miksi ei ole ajatukset kentällä. (Valmentaja C).

Myynninpuolella luottamuksesta puhuttaessa otettiin samojen aiheiden lisäksi esille myös ammattiin kuuluva luottamuksellisuus keskustensisällöistä, dokumentoinnista ja salassapitovelvollisuudesta, joita tulee noudattaa.

Luottamus syntyy myös salassapidon kautta, kun käsitellään erittäin henkilökohtaisia ja arkoja aiheita. Nöyryys ja kuuntelu on tärkeää luottamuksen kannalta. Myös systemaattisuus on tärkeää luottamuksen rakentamisessa, koska persoonat ovat erilaisia ja luottamus ei synny kaikkien kanssa niin helposti. (Valmentaja E).

Rakennan luottamusta olemalla luottamuksen arvoinen. Pyrin olemaan avoin ja rehellinen. Niin avoin, kuin vaan pystyn – kaikesta en tietenkään voi puhua ennen kuin tieto on julkista. Pidän myös sen, minkä lupaan. (Valmentaja F).

Valmentamisen kivijalka on luottamus. Minuun luotetaan ihmisenä ja minuun luotetaan osajana. (Valmentaja E).

## **6.8 Valmentajan rooli**

Valmentajien kokemat roolit vaihtuivat haastateltavan mukaan. Urheilun puolella joukkueen päävalmentaja koki roolinsa vastuunkantajaksi, joka vastaa kaikesta joukkueeseen liittyvästä toiminnasta. Yksilöurheilussa valmentajan rooli oli isoveljen ja opettajan välissä. Urheiluvalmentajat kokivat olevansa myös mentoreita.

Mun rooli on isoveljen ja opettajan välissä. Ei saa olla liian kaveri, jos asiat menevä vikaan. Pitää olla myös asettamassa rajoja ryhmälle ja toiminnalle, ja sanoa mikä on väärin ja mikä oikein. (Valmentaja A).

Olen tavallaan sellainen mentori, joka ohjaa ja vie eteenpäin. (Valmentaja C).

Vastaan kaikesta, isosta valmennusryhmästä, muista valmentajista, kannan vastuun aina. (Valmentaja B).

Myynninvalmentajilla asema vaikutti myös koettuun rooliin. Rooliin koettiin kuuluvan rajojen asettaminen, muiden motivointi, valmennettavien valvonta ja oman käyttäytymisen muokkaaminen valmennettavan mukaan.

Roolissani edustan työnantajaa ja asetan sitä kautta rajoja. (Valmentaja F).

Olen oivalluttanut oman roolini persoonallisuustestini mukaisesti – kaikkea pitää olla. Jämäkkyyttä, johtamista, sitkeyttä, suunnitelmallisuutta ja riskinhavainnointikykyä. Ääripää ei voi olla missään nimessä. (Valmentaja D).

## **7 Johtopäätökset**

### **7.1 Keskeiset tulokset**

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia urheilun- ja myynninvalmennuksen eroja ja yhtäläisyyksiä ja löytää urheiluvalmennuksesta uusia keinoja myynninvalmennukseen. Teorian ja haastattelujen tuloksien perusteella voidaan todeta, että eroja ja yhtäläisyyksiä löytyy urheilun- ja myynninvalmennuksen osalta. Esittelen johtopäätöksiä myös olennaisista havainnoista, joita voidaan hyödyntää myynninvalmennuksessa. Toisessa kappaleessa kokoaan teorian ja haastatteluaineiston tuomia havaintoja huippuvalmentajan ominaisuuksista.

Eroavaisuutena urheilun- ja myynninvalmentamisen välillä oli valmennussuunnitelman käyttö ja merkitys. Urheiluvalmennuksessa valmennussuunnitelman merkitys ja systemaattinen seuranta ovat suuremmassa roolissa mitä myynninvalmennuksessa. Suorituksia mitataan paljon tarkemmin ja analyttisemmin urheiluvalmennuksen puolella. Valmennussuunnitelman tekemistä, käyttämistä ja seuranta voisi parantaa myynninvalmentamista ja toimia entistä parempana työkaluna. Lisäksi valmennussuunnitelma voisi lisätä myyjien motivaatiota ja sitouttaa heitä pidemmäksi aikaa yritykseen.

Harjoittelun merkitys on merkittävä urheilun ja myynnin välillä. Urheilijoilla valtaosa ajasta kuluu harjoitteluun, kun myyjillä aika menee suorittamiseen. Harjoitusvariaatioita on valtavasti enemmän urheilun puolella ja niiden vaikutusta tutkitaan tieteessä. Myynninvalmennuksessa harjoitteita on vähän ja myynninvalmentajat kaipaavat harjoitteisiin enemmän sisältöä ja variaatioita. Urheiluvalmennuksen tuottamista harjoitteista voidaan ottaa oppia myynninvalmennukseen. Harjoituksia pitäisi saada enemmän myynnin puolelle. Myynninvalmennuksen harjoittamisen kehittäminen onkin hyvä jatkotutkimusaihe.

Urheiluvalmentajilla oli myös enemmän työkaluja käytössä ja niistä puhuttiin enemmän. Tiede, testaus ja mittarit merkitsivät urheiluvalmentajille paljon. Myynninvalmennukseen toivottiin enemmän työkaluja avuksi valmentamiseen. Valmennuksen mittaaminen koettiin haasteelliseksi. Työkalujen avulla saadaan harjoittelusta ja valmennuksesta enemmän irti ja analysoitua valmentamisen vaikuttavuutta. Myynninvalmentajan työkaluja ja valmennuksen mittaamista pitää kehittää ja aiheesta on hyvä tutkia lisää.

Myyntitiimin ja urheilujoukkueen rakentamisesta löytyy paljon yhtäläisyyksiä entistä enemmän. Aikaisemmin yrityselämässä viihtyvyyttä, tiimitaitoja ja sosiaalisuutta ei korostettu niin paljoa, mitä nykyään. Onkin siirrytty ajattelemaan, että ”työporukasta” on tullut tiimi, jolla on yhteiset tavoitteet. Urheilujoukkueessa joukkueita ei rakenneta keräämällä parhaita maalintekijöitä porukkaan – joukkueet rakennetaan kokonaisuutta ajatellen, jotta joukkue pääsee yksikkönä kohti tavoitteina. Maalintekijöiden lisäksi tarvitaan myös puolustajia ja kannustajia. Joukkueen rakentamisesta pitää ottaa mallia myös myynninjoukkueen valmentamiseen.

Joukkueen rakentaminen ei käy kuitenkaan noin vaan. Rakentaessa joukkuetta, pitää tietää nykyiset vahvuudet ja heikkoudet joukkueen sisällä, palkkakatto/palkkataso ja tavoitteet. Joukkueen yhteen pelaamista ja yksilöiden ominaisuuksia pitäisi myös testata mahdollisimman tehokkaaksi. Urheilijoiden Try -Out -järjestelmät testeineen voisivat toimia hyvänä, uutena keinona rekrytoidessa myyjiä. Urheilujoukkueessa roolit koettiin selviksi, jokainen tiesi paikkansa joukkueessa. Myynninpuolella tiimin jäsenien rooleja ei koeta niin selväksi. Tiimin jäsenien roolitus tuo lisää turvallisuutta ja varmuutta tekemiseen ja voi parantaa tiimin tulosta. Valmentajat käyttävätkin urheilussa kapteeneita jopa työkaluina, jotka toimivat esimerkkeinä ja toimivat linkkinä joukkueen ja valmennuksen välillä. Tiimin toiminnassa olisi hyvä olla samanlaisia kapteeneja, jotka toimisivat esimerkkeinä muutostilanteissa.

Valmentajan rooli on muuttumassa yhä samankaltaisemmaksi. Yritysmaailman kova, ohjaava valmentaja on muuttumassa/muuttunut tiiminsä auttajaksi ja kannustajaksi. Valmentajan ja valmennuksen rooli on tunnistettu, ja tätä on alettu myös tutkia ja kehittää yritysmaailmassa. Urheilussa valmentajan rooli on ollut jo vuosituhansia samankaltainen. Trendinä urheilussa ja myynnissä on, että valmentaja auttaa yksilöitä eteenpäin, on kentän laidalla ja haastaa pelaajia tekemään ratkaisuja itsenäisesti.

Valmentajan asema on kuitenkin erilainen yrityksissä ja urheilujoukkueissa. Urheilussa valmentajat ovat usein näkyvämpiä ja temperamenttisempia persoonia, jotka saavat myös urheilijoilta mielivaltaista kohtelua osakseen. Yrityselämässä valmentajien vaihtuminen on huomattavasti pienempää, ja työt jatkuvat saman työnantajan leivissä pitempiä aikoja kuin urheilussa. Tavoitteet ovat yleensä urheilussa konkreettisempia ja ne ovat myös usein lyhyemmälle aikajaksolle tehtyjä. Myynninvalmentajalla tavoitteet voivat olla huomattavasti huonomman konkretisoituja (esim. valmennettavan pitkäaikainen kehittäminen asiakaspalvelussa) ja usein lyhyemmälle aikavälille tehtyjä.

## 7.2 Huippuvalmentaja myynnissä

Tässä kappaleessa esitellään haastattelujen ja teorioiden pohjalta tehtyjä havain-  
toja huippuvalmentajasta yhdistellen myynnin- sekä urheiluvalmentajien ominai-  
suuksia.

Huippuvalmentaja kehittää jatkuvasti itseään. Hän hakee palautetta ja antaa pa-  
lautetta. Huippuvalmentaja kantaa vastuuta sekä jakaa sitä. Huippuvalmentajan  
on tunnettava itsensä, vahvuutensa ja heikkoudet. Heikkouksia tulee kehittää  
systemaattisesti. Huippuvalmentaja tuntee myös valmennettavien vastaavat omi-  
naisuudet ja tekee töitä valmentajien suorituksen kehityksen eteen. Huippuval-  
mentajan on oltava joustava, avoin ja luotettava. Huippuvalmentaja on esimerkil-  
linen, ja vie eteenpäin muutoksia.

Huippuvalmentajalta odotetaan myös tunneälyllisiä ja emotionaalisia kykyjä. Hän  
tunnistaa pettymykset ja osaa käsitellä niitä, ja iloitsee oikealla tavalla onnistumi-  
sista yhdessä valmennettavien kanssa. Tunneäly liittyy valmennettavien tunne-  
skaalojen tunnistamiseen ja niihin reagoimiseen. Empatian avulla huippuvalmen-  
taja pystyy asettumaan valmennettavan tilanteeseen.

Huippuvalmentaja on systemaattinen. Hänellä on selkeä valmennussuunnitelma,  
jota on räätälöidy yksilön tarpeet ja osaaminen huomioiden. Valmennus on jous-  
tavaa, ja se noudattelee yrityksen tavoitteita. Huippuvalmentaja luo valmennuk-  
selle olosuhteet, jotka edesauttavat rentoa ja opettavaista ilmapiiriä ja luo oike-  
anlaisia haasteita.

Valmennuksessa käytetään hyödyksi harjoitteita, joilla oivallutetaan turvallisissa  
olosuhteissa erilaisia tilanteita myyjille. Huippuvalmentaja keksii valmennuksiin  
harjoitteita aktiivisesti. Huippuvalmentajalla on käytössä työkalupakki apuna val-  
mennuksessaan ja oikeanlaisia mittareita.

Huippuvalmentaja ymmärtää ilmapiirin ja tiimin merkityksen menestykselle. Huip-  
puvalmentaja rakentaa ja edistää joukkuetta sekä ilmapiiriä, ja tietää sen johta-

van kohti tuloksia. Huippuvalmentaja pyrkii myös omalla toiminnallaan sitouttamaan hyviä myyjiä tiimeihin. Huippuvalmentaja ei anna valmiita vastauksia, vaan oivalluttaa ja valmentaa kysymällä.

### **7.3 Luotettavuuden arviointi**

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Jos vain osa haastateltavista on haastateltu ja muistiinpanot ovat heikkoja, haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.) Luotettavuus liittyy myös haastattelun reliabiliteettiin ja validiteettiin. Haastattelin kaikki tutkimukseen osallistuneet huolella ja tein paljon muistiinpanoja, jota täydensin tarpeen mukaan, joka lisää tutkimuksen laatua. Sain kuudelta haastateltavalta riittävästi aineistoa teemahaastatteluista.

Validiteetissa on lyhyesti sanottuna kyse siitä, onko tutkimus pätevä vai ei. Tutkimuksen pätevyyttä voidaan mitata kysymyksillä: onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita? Validiteetin kannalta on tärkeää, miten tutkija on tulkinut tutkimusaineistoaan ja miten loogisia tutkijan esittämän johtopäätökset ovat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Jos mittauksien tulokset osoittavat, että saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan, niin tulos on validi. Validiteetin puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman. Puutteellinen validiteetti merkitsee sitä, että empiiriset havainnot ja koko tutkimus kohdistuu sivuun siitä, mikä oli tarkoituksena. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu, 2007.) Tutkimus ja teoria kohtasivat hyvin, ja haastattelut täydensivät ja vahvistivat kerättyä teoretietoa. Tutkimus eteni tutkimusprosessin mukaisesti ja aikataulussa. Käytin tutkimuksessa runsaasti lähdekirjallisuutta.

Validiteetin voi jakaa kahteen; sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisen validiteetin tarkastelussa tehdään kysymys; aiheutuvatko empiirisen tutkimuksen saadut tulokset muuttujien väliset erot niistä tekijöistä, joiden oletetaan niiden niihin vaikuttavan. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan mm. sitä, onko tutki-



musstrategia valittu tutkittavan kohteen olemuksen mukaisesti. Sisällön validiteetin luotettavuus toteutuu ja tutkitusta ilmiöstä tieto on oikeaa, kun teoreettiset käsitteet on kyetty operationalisoimaan eli tutkimuksessa mitataan sitä asiaa, mitä teoria edellyttää. Ulkoinen validius tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä esimerkiksi erilaisiin tilanteisiin ja henkilöihin. (Hiltunen, 2009.) Haastattelut ja aineiston käsittely toteutettiin sopivissa olosuhteissa, joten aineiston luotettavuus näiltä osin pitäisi täytyä. Pidin huolta, että tilanteissa ollut kiire tai muita häiriötekijöitä, joka lisää reliabiliteettia. Reliabiliteettia lisäsi myös keskustelutilanteiden vapaamuotoisuus, jolloin keskustelut olivat hyvin vapaamuotoisia. Minun piti kuitenkin välttää johdattelevien kysymyksien kysymistä, ja mielestäni onnistuin tässä.

Haastattelurunko testattiin ja se toimi jokaisessa haastattelussa, joka lisää tutkimuksen validiteettia. Haastateltavat pitivät haastattelukysymyksiä hyvinä ja mielenkiintoisina. Uskon että haastateltavien vastaukset olisivat olleet eri aikoina samankaltaisia. Haluttuja eroavaisuuksia saatiin haastatteluihin haastatteleamalla eri tyyppisiä valmentajia. Toisaalta tämä heikentää luotettavuutta, kun vastauksissa oli hajontaa esimerkiksi joukkue- ja yksilövalmentajien välillä.

Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja todistettavasti käytetty mittaustai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Jos haastattelut uusittaisiin, pitäisi samoissa olosuhteissa saada samat tulokset. Tutkimuksen kyselyiden tulee olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä ja haastatteluiden tulee toteutua huolellisesti. Periaatteessa tutkimus voi olla reliaabeli eli luotettava vaikka tutkimus ei olisikaan validi eli pätevä. (Hiltunen, 2009.) Validiteettia pyrin lisäämään varmistamalla aina haastateltavalta, että aiheet ja termit ymmärretään samalla tavalla mitä minä ymmärsin.

Tutkimuksen haastattelurungon muodostin teoriasta nousseiden aiheiden perusteella, ja tulkitsin tätä kautta aineiston vastaavuutta lähdekirjallisuuteen. Pääsin valitsemaan itse haastateltavat monien hyvien vaihtoehtojen joukosta. Uskon,

että tämä lisäsi myös tutkimuksen luotettavuutta. Pysin olemaan jokaisessa vaiheessa rehellinen ja välttämään ennakkoluuloja. Pysin myös suhtautumaan kriittisesti kaikkiin tutkimuksen aiheisiin. Toisaalta omat mielipiteet ja kokemukset olivat vahvoina taustalla, joka voi vaikuttaa tulokseen.

Opinnäytetyön tuloksia pidän luotettavina, koska tulokset pohjautuvat haastattelujen aineistoon ja teoriaan. Suorat lainaukset valmentajilta lisäävät opinnäytetyön validiteettia, koska lukija voi arvioida haastateltavien kertomia mielipiteitä. Opinnäytetyön tuloksia käsittelin huolella ja objektiivisesti. Tuloksien esittäminen tapahtui rehellisesti, jolloin tutkimustulokset olivat totuudenmukaisia.

## **8 Pohdinta**

Aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja mukaansatempaava koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksista löytyi eroja sekä yhtäläisyyksiä urheilun- ja myynninvalmennuksen välillä. Yhtäläisyyksien kohdalla totesin, että nämä asiat ymmärretään myös myynninvalmennuksessa ja keskityinkin erojen tulkitsemiseen enemmän. Yhdistin toimivaksi todettuja valmentajan ominaisuuksia ja keinoja johtopäätöksissä ja huippumyynninvalmentajaa kuvaillessani. Samalla lisäsin tutkimuksessa löytyneitä eroavaisuuksia urheilunvalmentajista myynninvalmennuksen kehittämiseen. Tutkimus oli mielestäni hyvä ja ajankohtainen myös toimeksiantaja yritykselle, ja tuloksia tullaan hyödyntämään.

Teorian kirjoittaminen ja haastattelut olivat mielenkiintoisimmat vaiheet työssäni. Niistä opin kaikkein eniten. Haastavinta oli aiheiden rajaaminen, koska aiheet meinasivat laajentua herkästi. Minun oli pakko rajata tiettyjä osa-alueita, mitkä liittyvät valmentamiseen.

Olen erittäin tyytyväinen kohderyhmään, ketä haastattelin. Heiltä opin laajasti asioita ja sain tarvittavan aineiston työtäni varten. Jokainen tilanne oli oppimiskokemus, ja haastateltavat olivat innoissaan mukana työssäni.

Olen tehnyt tutkimusta töitteni ohella ja alkanut hyödyntämään tutkimuksen kautta esiin tulleita urheiluvalmennuksen keinoja omassa työssäni. Olen siis aidosti kehittänyt omaa osaamistani urheiluvalmennuksen keinoin, esimerkiksi huolellisella ja suunnitelmallisella valmennussuunnittelulla ja mittareiden kehittämisellä. Olen vienyt myös muita opittuja työkaluja käyttöön omaan ja yrityksen arkeen.

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa on tutkittu urheilun- ja myynninvalmennuksia omina osa-alueinaan mutta eroja ja yhtäläisyyksiä ei ole aikaisemmin tutkittu samalla tavalla. Myynninvalmennuksesta on tehty useita opinnäytetöitä ja siitä on kirjoitettu runsaasti kirjallisuutta, joten vastaavuutta oli helppo löytää. Samalla tavalla ja paljon tieteellisemmin on tutkittu urheiluvalmennusta, minkä pohjalta teoriaan oli miellyttävä tutustua. Teoriaa kirjoittaessa aloin huomata eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, jotka myöhemmin vahvistin teemahaastatteluilla.

Pohdin tutkimustani tehdessä, miten yritykset voisivatkaan parantaa tulostaan urheiluvalmennuksen keinoin. Urheiluvalmentajilta opittu tavoitteellisuus ja asenne veisi myös myynninvalmennuksessa pitkälle, ja tämä on myös yrityksissä huomattu. Urheilulahjakkuuksia voidaan siirtää työelämään ja saada hyviä tuloksia aikaan hyödyntämällä urheilun oppeja. Myös olosuhteiden luominen oppimisen ja valmennukselle oli uusi hyvä oivallus, joka löytyi urheilun teoriasta ja aineistosta. Kokeneilta myynninvalmentajilta saamaa oppia tulen käyttämään myös omassa toiminnassani jatkossa.

Tutkimuksen aikana nousi esille useita uusia tutkimusaiheita. Jatkotutkimuksena olisi mahdollista tutkia ja syventyä lisää tutkimuksessa esiin nousseisiin aiheisiin, johon en tässä tutkimuksessa voinut enempää syventyä. Jatkotutkimuksen aiheet voisivat käsitellä myynninvalmentajan työkaluja, valmennussuunnitelmaa ja tiimin rakentamista urheilusta opituin keinoin.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli kasvattava kokemus. Tein sen täysin päivätöiden ohella, jolloin päivistä tuli pitkiä ja tutkimuksen tekeminen hyvin itsenäistä. Tutkimusta tehdessäni opin käyttämään tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä ja kehityin tutkijana. Tämä tutkimus oli suuri oppimiskokemus ja opin paljon

lisää valmentamisesta, johtamisesta, tutkimisesta ja kaikista opinnäytetyössä tutkituista aiheista. Ennen kaikkea kehityin valmentajana ja oma ammattitaito kasvoi huomattavan paljon. Oma mielenkiintoni aihetta kohtaan auttoi jaksamaan kirjoitustyössä ja teki tästä tutkimuksesta mielenkiintoisen. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni. Voin myös todeta, että urheilutaustasta on ollut hyötyä myös yritysmaailmassa, ja tutkimus vahvisti tätä havaintoa.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY
- Anttila, S. & Roponen T. 2012. Kaikki hiihdosta. Jyväskylä: Docento Oy
- Carsslon, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja Coaching. Porvoo: Tietosanoma Oy
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. 2005. Techniques for coaching and mentoring. Amsterdam: CIPD Publishing
- eKurssi. 2017. Mitä myynti on? Kiinteisöalan kustannus Oy. <http://www.ekurssi.fi/luvut/aivan-aluksi-mitä-myynti-on/>. 1.11.2017
- Forsman, H. & Lampinen, K. 2008. Laatu käytännön valmennukseen. Lahti: VK-Kustannus Oy
- Forssell, C. 2012. Huipulle! Henkinen valmentautuminen urheilussa. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Furman. B., Pinjola N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Oy Imperial Sales AB
- Halonen, J. & Pelttari, P. 2011. Hiihdon lajiansalyysi ja valmennuksen ohjelmointi. Valmentajaseminaarityö, liikuntabiologian laitos, valmennus- ja testausopin jatkokurssi II, Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26793/VTE.A008%20Halonen%20ja%20Pelttari%20HIIHDON%20LAJIANALYYSI%20JA%20VALMENNUKSEN%20OHJELMOINTI.pdf?sequence=1>. 15.10.2017
- Harma, O. 2015. Myyntitykki kertoo. Helsinki: Alma Talent
- Havunen R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Talentum Media Oy
- Heino, S. 2000. Valmentamisen Psykologia. Lahti: VK-Kustannus Oy
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä, Jyväskylän yliopisto. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). 24.10.2017.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching -valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Kustaneosakeyhtiö Tammi
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo Oy
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY
- Järventausta, H., Moisala, M. & Toivakka, S. 1999. Tutkimalla oppii. Porvoo: WSOY
- Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2012. Teemoittelu. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytettyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/teemoittelu> . 13.11.2017.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Juva: WSOY
- Korpi, R. & Tanhua, P. 2008. Yhteispeli työelämässä. Helsinki: Gummerus kustannus Oy
- Koski, S., Rissanen, M. & Tahvanainen J. 2004. Antiikin urheilu. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2006. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html). 24.10.2017.
- Kvist, H., Miekkavaara, A. & Poutanen, E. 2004. Valmentajan polku. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Lampikoski, T. & Miettinen P. 1999. Voitto, taito ja tahto. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Mero, A., Nummela, A., Keskinen K. & Häkkinen K. 2007. Urheiluvalmennus. Lahti: VK-Kustannus Oy
- Ojanen, M. 2008. Kaswu. Helsinki: Minerva Kustannus Oy
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY

- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Porvoo: WSOY
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Siukonen, M. 2012. Suuri Olympiateos. Jyväskylä: Docento Oy
- TE-palvelut. 2017. Urheiluvalmentaja. [http://www.ammattinetti.fi/ammattit/de-tail/307\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/de-tail/307_ammatti). 1.11.2017
- Virtuaali Ammattikorkeakoulu. 2007. Tutkimuksen validiteetti. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>. 24.10.2017

## Haastattelurunko

1. Valmennuksen tavoitteet. Teetkö valmennuksellesi tavoitteet, mitä ne ovat?
  - Minkälainen on hyvä tavoite valmennuksen tavoite?
  - Mikä on hyvä myyjän tavoite?
  - Miten mittaat valmennettavan onnistumisia?
2. Mistä asioista koostuu hyvä yksittäinen **valmennus**?
  - Käytätkö valmennuksesi apuna "työkaluja"?
3. Mistä asioista/elementeistä koostuu hyvä yksittäinen harjoitus?
4. Teetkö valmennussuunnitelman? Miten, mille aikavälille?
  - Mikä on sen merkitys sinulle?
5. Kuinka paljon valmennettaviesi ajasta menee harjoitteluun ja kuinka paljon aikaa kuluu suorittamiseen?
6. Valmennettavan osallistaminen valmennukseen / valmennussuunnitelmaan. Osallistatko, mikä on osallistamisen merkitys mielestäsi?
7. Miten mittaat onnistumisia itseltäsi?
8. Kuinka rakennat luottamusta ja mikä sen merkitys on valmennussuhteessa?
9. Kuinka valmennat yksilöä/ ryhmää? Miten valmennukset eroavat toisistaan?
10. Mikä on sinun roolisi valmentajana?
11. Mitä myyjän ominaisuuksia (ei suorituskyvyllisiä kuten kestävyys tai tekniikka) pidät tärkeänä onnistumisen kannalta?