

Jaakko Makkonen

## **JOUKKUEURHEILUN TIIMITOIMINTA JA -JOHTAMINEN**

Case AC Oulu

# **JOUKKUEURHEILUN TIIMITOIMINTA JA -JOHTAMINEN**

Case AC Oulu

Jaakko Makkonen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2018  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ko, Johtaminen ja organisaatiot

---

Tekijä: Jaakko Makkonen

Opinnäytetyön nimi: Joukkueurheilun tiimitoiminta ja -johtaminen, Case AC Oulu

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 67+8

---

Tässä opinnäytetyössä tutustutaan tiimitoimintaan ja tiiminjohtamiseen. Tarkoituksena on tarkastella tiimitoimintaa ja tiiminjohtamista joukkueurheilussa ja verrata saatuja tuloksia liiketalouden tiimitoiminnan periaatteisiin. Tietoperustassa tarkastellaan ensin johtamista yleisellä tasolla, syventyen vähitellen enemmän tiimejä koskevaan tietoon: muun muassa tiimin rakenteeseen, toimintaperiaatteisiin ja johtamiseen.

Työ toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkitut tapaukset muodostuvat jalkapallojoukkue AC Oulun valmentajan Mika Lähderinteen ja seurajohtaja Juho Meriläisen sekä jääkiekkovalmentaja Jukka Jalosen kokemuksista. Ensimmäisestä tapauksesta kerättiin tietoa parihaastattelulla. Toisen tapauksen aineisto koostettiin Jalosen teoksesta Menestyksen Pelikirja.

Tavoitteena oli oppia, miten joukkueurheilun tiimit toimivat ja löytää niiden toiminnasta jotain uutta tai merkittävää. Kun saatuja tuloksia verrataan tietoperustaan, vaikuttaa siltä, että joukkueurheilussa tiimit toimivat ja niitä osataan johtaa hyvin. Pääasiallisena tuloksena on kuvaus hyvästä tiimitoiminnasta sekä esimerkkejä siitä mitä tiimien johtamisessa kannattaa huomioida.

Kokonaisuudessaan tulokset tukevat tietoperustassa esitettyjä näkemyksiä. On kuitenkin huomioitava, että urheilujoukkueen toimintaympäristö eroaa monin tavoin liiketalouden toimintaympäristöstä. Aineiston määrä ei ole niin suuri kuin voisi olla toivottavaa, mikä heikentää tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta.

---

Asiasanat: tiimit, huipputiimit, tiimityö, tiimijohtaminen, johtajuus, tiimin yhtenäisyys, joukkueurheilu

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Management and Organizations

---

Author: Jaakko Makkonen

Title of thesis: Teamwork and team leading in team sports, Case AC Oulu

Supervisor: Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018      Number of pages: 67+8

---

The topic of this thesis involves teams, team leadership and management. The purpose is to examine teamwork and coaching methods used in professional team sports. The results are compared with the theoretical background constructed from business research point of view. In the theory section of this work a more profound approach is adopted related to management and leadership. This contains defining teams, basic principles about working in teams and how to lead teams.

This thesis is implemented as case study research. There are two cases from the field of sports in this research. The first case is the experiences by the coach Mika Lähderinne and manager Juho Meriläinen from the professional football team AC Oulu. The second case deals with the experiences from ice hockey coach Jukka Jalonen. In the first case the data was gathered by conducting an interview. The second case focused on analyzing the documented experiences in Jalonen's book.

The aim was to learn how sport teams operate and to find something significant or new ideas from their methods. When the results were compared to the theory basis of this work, it became evident that teamwork and management seemed to be functioning well in these cases. The main results of this study were a description of a well-functioning team as well as a few examples of what issues should be taken in to consideration when leading teams.

All in all the results are in line with the views presented in the theoretical background. However, it is worth mentioning that operational environment of sport teams differ from business environment in many ways even though there are a lot of similarities as well. The amount of collected data for this study was not ideal which decreased the reliability of the conclusions.

---

Keywords: team, high-performance team, teamwork, team management, leadership, team cohesion, team sports

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimusongelma, rajaus ja tutkimusmenetelmät .....	8
1.2	Käsitteiden määrittely .....	10
2	JOUKKUEURHEILU .....	11
2.1	Erilaiset toimintaympäristöt ja tavoitteet .....	11
2.2	Menestyvät urheiluorganisaatiot ja valmentajat .....	12
2.3	Lajiympäristö .....	13
2.4	Johtamis- ja valmennuskäytännöt .....	15
3	JOHTAMINEN .....	17
3.1	Tutkimuksen kannalta keskeiset näkökulmat .....	21
3.1.1	Tilannejohtaminen .....	22
3.1.2	Tavoitejohtaminen .....	24
3.1.3	Tiimijohtaminen .....	25
4	TIIMIT .....	28
4.1	Huipputiimit .....	29
4.2	Tiimin kehitysvaiheet .....	30
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	33
5.1	Laadullinen tutkimus .....	33
5.1	Tapaustutkimus .....	34
5.2	Analyysi ja tulkintojen tekeminen .....	35
5.2.1	Kuvailu, luokittelu ja yhdistely .....	36
5.2.2	Tulkintojen tekeminen .....	36
6	TUTKIMUSASETELMA .....	38
6.1	Tiedonkeruumenetelmät .....	39
6.2	Tapausten kuvailu .....	41
7	TULOKSET JA ANALYYSI .....	43
7.1	Tutkimuksen kulku .....	43
7.2	Aineiston kuvaus .....	44
7.3	Aineiston luokittelu .....	45
8	TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47
8.1	Tulosten tulkinta .....	47

8.2	Johtopäätökset .....	52
8.2.1	Kehitysvaiheet .....	53
8.2.2	Jaettu johtajuus ja tiimin itseohjautuvuus .....	55
9	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	61
10	POHDINTA .....	63
	LÄHTEET .....	66
	LIITTEET .....	68

# 1 JOHDANTO

Useimmiten, kun liiketoiminta on ollut murroksessa ja kokenut muutoksia niin myös johtaminen ja siihen liittyvät johtamistavat ja -käsitteet ovat olleet alan tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. Usein johtamistapojen muutos on seurannut liiketoiminnan muutosten perässä sykleissä esimerkiksi teollisen vallankumouksen jälkeisenä aikana, kun autoritäärisestä johtamisesta alettiin vähitellen luopua ja kehitellä muita johtamismalleja. Johtaminen ja työyhteisön toimivuus ovat yrityksen menestymiselle ratkaisevia tekijöitä. Johtamista tutkitaankin ahkerasti, mutta muutokset tapahtuvat hitaasti. Suurissa maailman ja liiketalouden murroksissa, myös johtamisen tapojen on kuitenkin uusiuduttava. (Hamel 2008, viitattu 6.5.2018.) Tiimit ja tiimijohtaminen on yksi tapa, jolla muutokseen pyritään vastaamaan.

Nykyisin yhteisö- ja tiimikeskeisyys on työpaikoilla entistä suuremmassa osassa. (Tilastokeskus 2008, viitattu 14.11.2017). Siksi on tärkeää, että samalla tavoin kuin yksilöitä kehitetään, niin myös tiimien toimintaan panostetaan. Tiimityöskentelyssä on myös omat haasteensa. Millaisista palasista hyvä tiimi koostuu? Miten hyvä tiimi toimii? Ihmiset ovat erilaisia, mikä on yhteistyölle haaste, mutta myös mahdollisuus. On hyvä pohtia, miten erilaiset persoonat on mahdollista yhdistää toimivaksi tiimiksi, jossa kaikkien vahvuuksia hyödynnetään.

Miten tiimiä johdetaan? Tai missä määrin hyvin toimiva tiimi ylipäätään tarvitsee esimiesvetoista valvontaa? Joukkueurheilussa hyvä ryhmädynamiikka ja johtaminen ovat menestymisen olennaisia osia. Huipputason urheilujoukkueet ovat moniulotteisia organisaatioita, joissa parhaimmillaan yhdistyvät liiketoiminnalliset ja urheilulliset tavoitteet – ihmisten johtaminen ja liiketoiminnan johtaminen. Myös liiketoiminnassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten yhteisen tavoitteen eteen ponnistelevat motivoituneet työntekijät auttavat organisaatiota parempiin suorituksiin.

Joukkueurheilussa yhteen hiileen puhaltaminen, tiimityö, kannustus ja valmennus ovat keskeisiä elementtejä onnistumiselle ja läsnä päivittäisessä työssä. Siksi niissä tarvitaan monenlaisia johtajia, johtajuutta ja johtamistapoja. Tiimit ovat tuottavia yksiköitä ja niistä pyritään saamaan mahdollisimman tehokkaita. Voisiko sieltä, missä tehokas tiimitoiminta on ollut jo pidempään välttämättömyyksiä, ottaa mallia?

Tässä työssä tarkastellaan muutamaa tapausta joukkueurheilun parista ja tutkitaan tiimitoimintaa niiden näkökulmasta, sillä joukkueen johtamisen keinot ja toimintatavat ovat eri lajien piirissä

kehittyneet jo satojen vuosien ajan. Esimerkkien avulla käydään läpi joukkueurheilussa toimiviksi havaittuja tapoja ja pohditaan niiden soveltuvuutta yritysten tarpeisiin. Tutkimukseen joukkueurheilusta kerättävä aineisto koostuu erityisesti tutkijalle tutuimpien jääkiekon ja jalkapallon lajipiireistä. Uskon joukkueurheilun toimivan hyvänä kontekstina tiimiroolien ja johtamisen tutkimukselle.

Tavoitteena on lisätä tietoa tehokkaasta tiimityöskentelystä ja saada uusia ideoita tiimitoiminnan parantamiseksi työelämässä. Tarkoitus on kuvailla ja selittää joukkueiden toimintamalleja, jotka voivat niin toimia vertailukohtana työelämän tiimeille. Mielenkiintoisen ulottuvuuden työlle antaa toimeksiantajalle toteutettava haastattelu, jonka avulla kerätään tietoa heidän toimintatavoistaan. Se tarjoaa työlle kokemusperäisen näkökulman, joka antaa syvällisemmän kuvan käytännön tasolla tapahtuvasta urheilun tiimitoiminnasta. Tuloksia verrataan tämän hetkisiin johtamis- ja organisaatiotutkimuksen näkemyksiin aiheesta.

## **1.1 Tutkimusongelma, rajaus ja tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen lähtökohtana on tarkastella urheilujoukkueiden tiimitoimintaa: tiimityötä ja tiimitoiminnan johtamista. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä joukkueurheilusta voidaan niihin liittyen oppia?
- Mistä asioista muodostuu toimiva ja tehokas tiimi? Mitä siihen kuuluu joukkueurheilun näkökulmasta?

Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, mikä mahdollistaa huippujoukkueen menestyksen. Menestyvistä huippujoukkueista puhuttaessa nousee usein esiin esimerkiksi toimiva ryhmädynamiikka. Siksi pyrin myös kartoittamaan yleisemmin muun muassa joukkueiden dynamiikkaa, rakenteita ja sisäisiä rooleja. Valmentajasta ollaan kiinnostuneita erityisesti esimiehenä. Millainen on valmentajan suhde joukkueeseen ja mikä on valmentajan näkemys tiimitoiminnasta. Johtamisen osalta olen kiinnostunut ihmisten johtamisen keinoista. Joukkueurheilussa on erityisen tärkeää, että ihmiset saadaan toimimaan yhteisen tavoitteen eteen.

Vastauksia on tarkoitus etsiä tarkastelemalla toimintatapansa toimiviksi todistaneita huippujoukkueita ja niissä toimivien ammattilaisten kertomuksia. Tietoperusta kattaa tutustumisen joukkueurheilun taustoihin sekä tiimeihin ja johtamiseen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen näkökul-

masta. Se koostuu yleisestä katsauksesta johtamisen tutkimuksen näkökulmiin ja tiimien perusteisiin sekä muutamista valituista syventävistä näkökulmista. Lähteinä on muutama pääasiallinen painettu lähde, joita täydennetään lyhyesti muista lähteistä. Tutkimuskysymysten pohjalta tutkimusongelma voidaan rajata erityisesti tiimin olemusta ja tiimin johtajuuden olemusta koskevaan tiedontarpeeseen. Joukkueurheilun näkökulma myös rajaa tutkimusta osaltaan kiinnittämään huomioita tiettyihin seikkoihin. On esimerkiksi mahdollista, että tutkimuksen edetessä tutkittavista kohteista paljastuu tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, joka ohjaa tutkimusta ja tutkijan huomiota eri suuntiin kuin odotettiin. Näin voi käydä, jos tutkittavat painottavat tiimin toiminnan kannalta erilaisia merkityksiä kuin tutkija on ennakoanut.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, tarkalleen ottaen tapaustutkimuksena, joka on pikemminkin oma tapansa toteuttaa tutkimusta kuin laadullisen tutkimuksen osa. Tässä tapauksessa tarkoitus on kuitenkin käyttää tutkimuksen aikana laadullisia menetelmiä. Näin ollen aineiston hankkimiseen ja analysoimiseen käytetään sen mukaisia menetelmiä, muun muassa ainakin haastattelua, joka toteutetaan Oulaisille jalkapallon ammattilaisjoukkue AC Oululle. Lisäksi tarkoitus on hyödyntää jo olemassa olevaa aineistoa esimerkiksi elämäkerrallista teosta.

Valittujen tutkimuskohteiden pohjalta saatua aineistoa analysoidaan aineistolähtöisesti: aineistosta tehdään viitekehukseen verraten olennaisia havaintoja, havaintoja pelkistetään, etsitään säännönmukaisuuksia ja tehdään tulkintoja. Tutkimuskohteesta toivotaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus voi olla selittävää ja kuvailevaa. Tapaustutkimuksessa se on tyypillistä. Tässä tapauksessa pyrkimys on kuvailla esimerkiksi tiimejä ja niiden toimintaa, ja toisaalta selittää miksi tiimit toimivat niin kuin toimivat ja miksi niitä johdetaan tietyllä tavalla.

Kerättyä aineistoa voidaan arvioida tietoperustaa ja tutkimuksen viitekehystä – ihmisten johtamisesta ja tiimitoiminnasta kirjoitettua tietoa tai aiempia tutkimuksia – vasten. Toisaalta voidaan pohtia asiaa myös toisinpäin, mitä saadut tulokset kertovat joukkueurheilun toimintamalleista ja miten ne suhteutuvat johtamis- ja organisaatiotutkimuksen näkemyksiin. Se tarkoittaa vuoropuhelua tutkijan, tutkittavan ja aiemman tiedon välillä. Saatujen tulosten valossa voidaan arvioida jo olemassa olevia teorioita tässä tapauksessa tiimitoimintaan ja sen johtamiseen liittyen.

## 1.2 Käsitteiden määrittely

Urheilujoukkue voidaan yleisessä keskustelussa käsittää monella eri tavalla. Siihen voidaan nähdä kuuluvaksi esimerkiksi vain pelaajat, pelaajat ja valmentajat, tai näiden lisäksi myös huoltajat tai seurajohtoon kuuluvat. Tässä työssä urheilujoukkueista tai joukkueista puhuttaessa tarkoitan pelaajia, jotka kuuluvat joukkueeseen. Urheiluseura tarkoittaa koko organisaatiota, joka käsittää kaikki organisaation taustatoimijat esimerkiksi toimitus- ja seurajohtajat, valmentajat, huoltajat tai toimistotyöntekijät.

Valmentaja voidaan käsittää joissain yhteyksissä urheilujoukkueeseen kuuluvaksi, jonka tuon asian käsittelyn yhteydessä esille. Joukkueurheilussa päävalmentaja vastaa pääasiallisesti joukkueen operatiivisesta urheilullisesta toiminnasta ja päivittäisjohtamisesta. Työssä viitataan *valmentajalla* nimenomaan päävalmentajaan. Voidaan puhua myös valmennustiimistä, joka käsittää apuvalmentajat. *Valmentamisella* viitataan pääasiassa tiiminjohtamiseen valmentajan näkökulmasta, mutta tarpeen mukaan myös avaan mitä muuta siihen kuuluu. Usein yleisessä keskustelussa valmentaja liitetään tiiviisti joukkueeseen. Valmentajan ja joukkueen suhde onkin yksi työn tarkastelun kohteista. Yleensä käsitelen tässä työssä kuitenkin valmentajaa erikseen ja joukkuetta puolestaan tiiminä.

Myöhemmin tietoperustassa erottelen käsitteellisesti ryhmän ja tiimin. Yleisessä keskustelussa urheilujoukkueesta puhutaan usein tiiminä. Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa tiimin käsitettä on pohdittu tarkkaan ja sitä käsitellään myös tässä työssä. Tässä työssä tiimi ei siis tarkoita urheilujoukkuetta, vaikka urheilujoukkue voi kuitenkin olla tiimi. Lyhyesti totean, että ryhmään voidaan viitata, kun puhutaan yleisesti joukosta ihmisiä. Tiimi on kiinteämpi ja organisoidumpi ryhmä, joka yleensä tähtää yhteistoimintaan. Niiden lisäksi määrittelen, millaisia ominaisuuksia on huipputiimillä. Tässä työssä ollaan erityisesti kiinnostuneita hyvin toimivista tiimeistä. Huipputiimin käsite liittyy tiimin käsitteeseen. Huippujoukkueella tarkoitan puolestaan menestynyttä tai yleisesti arvostettua urheilujoukkuetta.

## 2 JOUKKUEURHEILU

Tässä osiossa arvioin joukkueurheilun tyypillisiä piirteitä. Se auttaa hahmottamaan miksi olen valinnut sen tiimien ja johtamisen tutkimuksen näkökulmaksi. Toivon joukkueurheilun lajiympäristön arvioimisen myös auttavan pohtimaan, mihin asioihin tutkimuksessa huomio kannattaa suunnata. Sen mukaan voin suunnitella tutkimuksen toteutusta. Voi olla hyvä tuntee tutkimuskohteen keskeisimpiä lähtökohtia ennen varsinaisen tutkimuksen toteuttamista. Se auttaa myös tunnistamaan tietyt eroavaisuudet joukkueurheilun ja perinteisen liiketoiminnan toimintaympäristöjen välillä.

### 2.1 Erilaiset toimintaympäristöt ja tavoitteet

Urheilu yhdistää ihmisiä maailmanlaajuisesti. Urheilu eri muodoissaan on huippusuosittua niin harrastajamäärissä kuin kulutusviihteenäkin. Joukkueurheilulajit ovat urheilumuodoista seura-tuimpia (mostpopularsports.net, viitattu 12.11.2017). Pelkästään jalkapallolla on yli miljardi seuraajaa ja jopa yli 240 miljoonaa pelaajaa (Bray 2006, 7). Isoimmat ja suosituimmat seurukset saavat luonnollisesti osakseen suurimman huomion ja myös taloudellisesti isoimman palan kakusta. Niiden johtamisessa täytyy tietysti huomioida paljon samoja asioita kuin muillakin suuryrityksillä, mutta joitain asioita toiminnassa on hyvä huomioida eri lailla kuin muilla yrityksillä.

Joukkueurheilun toimintaympäristö on erilainen, koska urheilulliset kilpailijat tiedetään melko hyvin ilman suurempia analyyssejä. Kilpailijat toimivat täsmälleen samalla pelikentällä, joten niiden urheilullinen taso on konkreettisesti nähtävissä. Joukkueet pelaavat samoissa sarjoissa, joita koskevat omat sääntönsä, jotka yhtenäistävät sarjaan kuuluvien joukkueiden toimintaa. Sarjoilla voi olla myös kilpailua rajoittavia säädöksiä, joilla pyritään esimerkiksi säilyttämään tasapuoliset lähtökohdat kaikille joukkueille. Tällaisia rajoituksia voi olla esimerkiksi pelaajabudjettia koskien. Liike-elämääkin ohjaavat omat säännöksensä, mutta toimialan sisäiset kilpailurajoitukset harvoin ovat yhtä tiukkoja. Samalla pelikentällä toimii yritysmaailmassa hyvinkin erilaisia ja monen kokoisia yrityksiä, joiden kilpailua ei rajoiteta liki mainkaan samalla tavoin kuin urheilussa.

Myös yritysten välinen kilpailu on kovaa, mutta kilpailuympäristö erilainen. Yrityksen onnistumista harvoin verrataan yhtä suoraan muihin yrityksiin. Jokainen yritys toimii omista lähtökohdistaan ja

tarkastelee onnistumistaan ennen kaikkea oman taloudellisen tuloksen puitteissa. Myös aikajännettä verrattaessa toiminnoissa on eroa. Seurajoukkueissa kaikki konkretisoituu vuosittain kauden lopussa, jossa mestaruus ratkeaa. Arvokisat ja turnaukset ovat projektityyppisiä ja aikajänne on vielä lyhyempi. Liiketoiminnassa tulosta on tehtävä jatkuvasti ja toimintaa on mahdollista suunnitella usein pidemmällä aikajänteellä. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 12.)

Joukkueita kehitetään osittain erilaisista lähtökohdista ja erilaiset tavoitteet mielessä kuin tavallisilla yrityksillä. Urheilulliset tavoitteet ohjaavat usein kehitystä ennen taloudellisia arvoja, mikä tuo toimintaan ja johtamiseen luonnollisesti omat haasteensa. Seurassa voi hyvinkin olla vain muutama ihminen, jotka seuraavat ja ovat kiinnostuneita seuran taloudesta. Urheilu ei pääsääntöisesti ole erityisen tuottavaa liiketoimintaa. Usein rahallisesti ainoa tarkoitus onkin vain turvata toiminnan jatkuminen ja urheilullinen menestys. Tämä on tilanne ainakin monissa Euroopan urheilusarjoissa. Fanit, media, valmentajat ja pelaajat ovat kiinnostuneita urheilullisista saavutuksista. Tässä tapauksessa vertailu kilpailijoihin on olennaista. (Auvinen 2017, 12.)

## **2.2 Menestyvät urheiluorganisaatiot ja valmentajat**

Ensimmäiset seurat on perustettu jo yli sata vuotta sitten ja niiden toiminta kehittynyt sieltä asti. Urheilujoukkueita, urheilijoita ja valmentajia ihailaan ja seurataan ympäri maailman. Fanit ja media etsivät tietoa niihin liittyen kaikesta mahdollisesta. Huippu-urheilijat ja valmentajat ovat arvostettuja ja ihailtuja ammattilaisia. Heitä seurataan sosiaalisessa mediassa, heistä kirjoitetaan artikkeleita, ja tehdään jopa sarjoja ja kirjoja. Myös parhaista valmentajista ja heidän metodeistaan ollaan kiinnostuneita. Myös liiketoiminnan puolelta on ollut kiinnostuneisuutta urheiluvalmentajia ja heidän menetelmiään kohtaan. Mitkä asiat nostavat yksittäisen valmentajan muiden yläpuolelle tällä äärimmäisen kilpailulla alalla? Miten he motivoivat joukkueensa ja saavat oman ryhmänsä toimimaan ilta toisensa jälkeen paremmin kuin vastustajansa?

On tietysti luonnollista, että myös valmentajista ollaan kiinnostuneita. Päävalmentaja on se, joka vastaa joukkueen tekemisistä kentällä. Valmentajan tehtäviin kuuluu esimerkiksi taktiikan laatiminen, pelin rakenteen kehittäminen ja päätökset siitä ketkä pelaavat (Lähderinne, haastattelu 23.3.2018). Joukkueurheilussa ryhmän johtamisen tapa ja keinot voivat olla poikkeavia monen yrityksen käytäntöihin verrattuna. Valmentajien nähdään usein johtavan joukkueita hyvin intensiivisesti. Liiketoiminnassa ei välttämättä nähdä yhtä intensiivistä otetta esimiesten osalta. Joukkue-

urheilun arki on erilaista kuin muissa työyhteisöissä, koska työrytmi ja toimintatavat ovat erilaisia. Valmentajien on pidettävä ryhmä kontrollissa varsin erityisellä tavalla. Huippu-urheilu edellyttää kurinalaisuutta. Muun muassa poikkeuksellisen kova vaatimustaso ja intensiivinen johtamistapa herättävät kiinnostusta liike-elämän toimijoissa. Valmentajat ovatkin varsin suosittuja luennoitsijoita erilaisissa yrityksille suunnatuissa tapahtumissa.

Tässä työssä käsittelen ja tarkastelen esimerkkejä pääasiassa itselleni tutuimpien lajien - jalkapallon ja jääkiekon – lajiympäristöistä. Ne tarjoavat tarkastelun kohteeksi toisistaan osittain eroavat lajiympäristöt. Toisaalta molemmissa on myös samaa, sillä esimerkiksi valmennuksen roolia näissä lajeissa usein korostetaan. Tämä on mielenkiintoinen viitekehys tiimien ja johtamisen tutkimukselle. Pääaineistona ovat jalkapalloseura AC Oululle toteutettava haastattelu ja valmentaja Jukka Jalosen teos Menestyksen pelikirja.

### **2.3 Lajiympäristö**

Joukkueurheilun lajiympäristöille on tyypillistä kova kilpailu. Ammattilaissarjat perustuvat kilpailulle, jossa pyritään selvittämään kauden aikana kaikista kovin joukkue – mestari. Kova kilpailu ei siis ole pelkästään resurssien tai ulkoisen ympäristön sanelema asetelma, vaan jo urheilullisista lähtökohdista kauden lopussa voi olla vain yksi voittaja. Se on lähtökohta kauteen lähdeittäessä, jonka joukkueet tiedostavat. Tietysti resurssit ja kilpailuympäristö asettavat toiminnalle omat rajoitteensa ja haasteensa samoin kuin muillekin yrityksille.

Yksi rajallinen resurssi on aika. Joukkueurheilussa toimitaan kauden sykleissä. Kausi on alle vuoden mittainen ajanjakso, johon kuuluu tietty määrä pelejä. Tämä rytmittää joukkueiden toimintaa. Joukkue voi rakentaa toimintaansa pidemmällä aikajänteellä, mutta yleensä tuloksia on saatava jo hyvinkin lyhyessä ajassa, jos tavoitellaan mestaruutta ja halutaan säilyttää kannattajien mielenkiinto. Euroopassa sarjat ovat usein urheilullisesti avoimia, mikä tarkoittaa, että kauden päätteeksi osa heikoimmista joukkueista voi pudota alempiin sarjoihin. Joukkueet eivät siis voi käyttää yhtä kokonaista kautta toimintansa kehittämiseen, vaan urheilullisesti tulosta on saatava heti aikaiseksi. Joukkueurheilussa kausi on hektistä aikaa siinä mielessä, että pelitahti on yleensä tiivis. Tämän lisäksi toiminnan pidemmän ajan suunnittelu on vaikeaa myös siksi, että pelikauden jälkeen pelaajat vaihtavat usein joukkuetta - vaihtuvuus on siis usein suuri.

Kilpaurheilu asettaa joukkueille ensimmäisen tavoitteen. Vain yksi joukkue voi tietysti voittaa, eikä kaikilta joukkueilta voi realistisesti edes odottaa mestaruutta, mutta kilpaurheilu asettaa jokaisen joukkueen ensisijaiseksi tavoitteeksi menestyä. Menestystavoite voidaan asettaa joukkueen lähtökohtien mukaan. Mikä on tilanne kauteen lähdeettäessä: miten pärjättiin viime kaudella? Millaiset resurssit on käytettävissä? Joukkueen sisällä menestystavoitetta voidaan pohtia näiden kysymysten avulla. Minimitavoite voi olla seuran näkökulmasta parantaminen viime kaudesta. Kannattajat puolestaan asettavat omat odotuksensa menestykselle. Kannattajat odottavat voittoja ja menestystavoite voi heillä olla suurempi kuin on realistista odottaa.

Kova kilpailu ja menestysodotukset asettavat myös tietyn vaatimustason joukkueen jäsenille. Kilpaurheilussa pelaajilta voidaan odottaa kilpailullisuutta ja tavoitteellisuutta. Myös joukkueen sisällä voi olla kova kilpailu pelipaikoista ja vastuusta. Joukkueilla on usein reserveissään pelaajia, jotka haluavat peliaikaa. Esimerkiksi joukkueiden omat juniorit haluavat yleensä nousta edustusjoukkueeseen ja edetä urallaan. Tämä edesauttaa vaatimustason asettumista korkealle. Kilpailu on siinä mielessä yksilön kannalta kovempaa kuin muussa työelämässä. Yleensä kilpaurheilijat ovat ammatissa omasta tahdostaan. He tietävät lajin vaatimukset ja sitä myötä vaativat myös itseltään paljon. Monet haluavat menestyä myös yksilöinä.

Tavoitteellisuus on siis keskeinen osa urheilua. Mukana olevat tietävät toiminnan tavoitteet yleensä paremmin kuin muilla aloilla. Urheilijat asettavat itse itselleen usein kovat tavoitteet. Tavoitteet ovat varsin selkeitä; esimerkiksi joukkueella se voi olla mestaruus ja pelaajalla tehdä mahdollisimman paljon maaleja. Näiden tavoitteiden toteutuminen on kaikkien nähtävissä ja helposti mitattavissa. Jokainen katsoja voi arvioida pelaajien ja joukkueen suorituksia kentällä.

Tästä päästään kilpaurheilulle tyypilliseen suorituskeskeisyyteen. Lajeissa on kovat tavoitteet ja tulosodotukset, ja näin ollen vaatimukset suoritusten tasosta. Joka pelissä joukkueet taistelevat voitosta, minkä saavuttamiseksi vaaditaan kovia suorituksia kovien paineiden alla. Suoritumista ja tavoitteiden toteutumista mitataan siinä mielessä joka pelissä. Suuri yleisön ja median huomio on urheilun piirissä ominaista. Urheilu herättää paljon tunteita. Joukkueet, pelaajat ja valmentajat saavat osakseen paljon kritiikkiä eri tahoilta. Kaikkien lajeihin kohdistuvien vaatimusten keskellä paineet voivat olla kovat.

Joukkue on mielestäni melko poikkeuksellinen työyhteisö, sillä joukkueurheilun pääsarjoissa omien lajiensa parhaimmisto pyrkii toimimaan yhdessä paremmin kuin muut saman sarjan am-

mattilaiset. Parhaissa sarjoissa pelaavat vain huippuammattilaiset tai huippulahjakkaat yksilöt. Pelaajat ovat kauden aikana tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään ja yhteistyötä pyritään hiomaan huippuunsa. Joukkueesta voi tällaisessa ympäristössä muodostua parhaimmillaan hyvin tiivis yhteisö. Joukkueissa on erilaisia pelillisiä rooleja pelin sisällä, mutta myös työyhteisön sisällä tarvitaan erilaisia rooleja. Tällaisessa ympäristössä on valmentajalle haaste saada useat huippuyksilöt toimimaan hyvin yhdessä. Hyvillä valmentajilla on tiettyjä ominaisuuksia ja keinoja käytössään, jotka helpottavat toimivaa valmennusprosessia.

## **2.4 Johtamis- ja valmennuskäytännöt**

Joukkueurheilun poikkeuksellisessa toimintaympäristössä valmentajalta vaaditaan mielestään monipuolista osaamista. Valmentaja toimii valmennustyössään tiiviisti yhdessä joukkueen pelaajien kanssa. Kuvailisin valmentajan tehtävää niin, että samaan aikaan kun hän valmentaa yksittäisten pelaajien ja koko joukkueen urheilullisia suorituksia, hän myös esimiehenä johtaa joukkuetta samoin kuin muitakin työyhteisöjä. Arjessa valmentajat vaikuttavat joutuvan sovittamaan yhteen nämä kaksi roolia.

Valmentajien osaamisvaatimuksia voidaan tarkastella joukkueurheilun ja lajiympäristön asettamien vaatimusten kautta, joita käsittelemme edellisessä luvussa – muun muassa tavoitteista, suoritus- ja tulosvaatimuksista. Valmentajan on kyettävä vastaamaan näihin odotuksiin tekemällä tulosta ohjaamalla ja johtamalla joukkuetta. Valmentaja voi vastata vaatimukseen muun muassa omalla johtamisosaamisellaan. Valmentajilla voi olla erilaista johtamisosaamista, joka on kehittynyt heidän uransa varrella. Osa siitä on voinut kertyä esimerkiksi erilaisista valmentajakoulutuksista ja muita kokeneita valmentajia seuraamalla. Johtamiseen valmentajan persoona ja kokemukset tuovat oman lisänsä.

Valmentajien johtamisosaamista erittelin seuraavasti. Valmentaja tarvitsee monipuolista laji- ja johtamisosaamista. Myös tietyt ominaisuudet yleensä helpottavat ihmisläheistä työtä ja varmasti myös valmennuksessa on etua tietyistä ominaisuuksista. Jokainen johtaja on kuitenkin oma persoonansa. Valmentajilla on käytössään monia keinoja valmennusprosessin tueksi.

Millaisella osaamisella valmentajat vastaavat toimintaympäristön haasteisiin? Valmentajan tehtävän ykkösprioriteetti on tehdä hyvää urheilullista tulosta eli voittaa mahdollisimman paljon pelejä.

Tämä on mahdollista vain joukkueen suoritusten kautta. (Auvinen 2017, 12-14.) Valmentajan on johdettava joukkueen tekemistä kahdella tasolla. Ensinnäkin joukkue on saatava toimimaan yhdessä dynaamisesti ja saumattomasti niin, että kaikki toiminta tapahtuu pelin aikana yhtäaikaisesti ja kuten on suunniteltu. Tätä kuvaisin tiimitoiminnan osa-alueeksi. Toisesta näkökulmasta valmentajan on varmistettava, että joukkue on fyysisen suorituskykynsä osalta niin hyvässä iskussa kuin mahdollista.

Edellä käsitellyistä lajiin kuuluvista vaatimuksista voidaan päätellä jotain valmentajan tarvitsemista johtamisosaamisista. Arvioni pohjalta jaottelisin johtamista esimerkiksi suoritusten johtamiseen ja tavoitteelliseen johtamiseen, sekä tiimijohtamiseen. Lisäksi valmentajan voisi nähdä hyötyvän muun muassa tilannejohtamisen, lahjakkuuden johtamisen, muutosjohtamisen sekä projektijohtamisen taidoista. Tämän arvion perusteella näen hyvin samanlaisia piirteitä joukkueurheilun ja näiden johtamisen osa-alueiden kanssa.

### 3 JOHTAMINEN

Tietoperustan rakenteen ja sisällön olen valinnut tutkimusongelman ja edellisen luvun arvioiden perusteella. Tutustun johtamisen ja tiimien olemukseen ja malleihin, joiden uskon auttavan tutkimuksen toteutuksessa ja myöhemmin johtopäätösten tekemisessä. Täydennän tietoperustaa tarvittaessa tutkimuksen aikana, vastatakseni paremmin tutkimuksen aikana ilmeneviin kysymyksiin.

Tutkimuksen taustalla on johtamisagendan ympärillä käytävä keskustelu toimintaympäristön ja johtamisen vaatimusten muutoksesta. Toimintaympäristön ja työelämän muutos on teollisen kauden jälkeen ollut suurta. Viime vuosikymmenten aikana työnteon tavat ja mallit sekä organisaatioiden rakenteet ja prosessit ovat edelleen uudistusten kohteina. Keskustelun arvoista on, ovatko johtamisen perusajatukset edelleen samat ja ovatko johtajat pysyneet muutosvauhdissa mukana. Monet ovat sitä mieltä, että eivät. (Sydänmaanlakka 2004, 16–17.)

Perinteisesti johtamistutkimuksessa johtaminen jaetaan asioiden ja ihmisten johtamiseen. Englannin kielessä näille on omat terminsä *management* ja *leadership*, jotka molemmat tarkoittavat johtamista, mutta joista management painottaa tehtäviä ja prosesseja, kun taas leadership suuntautuu ihmisiin. Asioiden johtaminen perustuu sisällöltään pääosin tieteellisen liikennejohto-opin mukaisiin ajatuksiin, joilla pyrittiin hallitsemaan, tarkkailemaan ja tehostamaan 1900-luvun teollistumisen aikana yhä massiivisemmiksi paisuneiden organisaatioiden - muun muassa tehtaiden toimintaa. Ihmisten johtaminen puolestaan on vanhempi ilmiö. Ihmisten johtamisen ensimmäisiä varsinaisia oppeja ovat kehittäneet ainakin jo Antiikin Kreikassa vaikuttaneet filosofit Platon ja Aristoteles. (Sydänmaanlakka 2004, 16–17.) Johtamista ja johtajuutta on epäilemättä ilmennyt ihmisten välisessä kanssakäymisessä jo paljon ennen tätä.

Asiakeskeisen johtamisen tyypillisiä funktioita ovat muun muassa suunnittelu, ongelman ratkaisu, organisointi, budjetointi, henkilöstön palkkaaminen ja kontrollointi, vaikka samat toiminnot ovat tärkeitä myös ihmiskeskeisessä lähestymistavassa. Näillä toimenpiteillä organisaatioon tavoitellaan järjestystä, vakautta ja johdonmukaisuutta. Asiakeskeisessä johtamisessa siis erilaiset funktiot, mittarit ja työkalut ovat keskiössä. Ajatus on, että toiminnot muodostavat organisaation läpäiseviä prosessiketjuja, joilla organisaation toimintaa voidaan kontrolloida tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2004, 22.)

Ihmiskeskeiselle johtamiselle tyypillistä on visiointi, strategiatyö, kommunikointi, motivointi, inspirointi ja yhteistyön tavoittelu. Isossa kuvassa tavoitellaan liikettä ja muutosta, jota siivittää ihmisten yhteinen ponnistelu. (Sydänmaanlakka 2004, 22.)

Monissa aiemmissa, usein vanhakantaisissa näkemyksissä nämä johtamisen suuntauksat on nähty enemmän vastakkaisina kuin rinnakkaisina. Niitä on käsitelty usein täysin toisistaan irrallisina. Sydänmaanlakka kyseenalaistaa tämän erottelun: hänen mukaansa teorioita ja vastakkainasetteluja on liikaa. Vastakkainasettelujen sijaan nykyaikainen johtaminen tulisi nähdä kokonaisuutena. (2004, 23.)

Myöskään johtamisoppien hakeminen urheilun parista ei ole uusi idea. Muun muassa *coaching* on johtamisen näkökulma, joka on tullut johtamiskeskusteluun urheilun parista. Uudempi näkökulma on valmentava johtajuus, joka on osa *coachingia*. Valmentavassa johtamisessa pyritään vastaamaan tiettyihin nykyajan vaatimuksiin, kuten päätöksenteon nopeus tai työyhteisön moninaisuus. Tällaisia elementtejä voidaan tunnistaa juuri urheilujoukkueenkin valmennuksessa. Valmentavassa johtamisessa voidaankin nähdä yhdistettävän parhaita puolia niin urheiluvallmennuksen piiristä kuin eri johtamissuuntauksienkin parhaista puolista. (Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017, 21.) Jalonen käyttää omasta johtamisajattelustaan käsitettä menestyksen johtaminen.

Sydänmaanlakka on koostanut omaa näkemystään johtamisesta perinteisten teorioiden ja oman käytännön johtamiskokemuksensa pohjalta. Hän on pohtinut erilaisten näkemysten parhaita puolia ja pyrkii muodostamaan kokonaisvaltaista näkemystä muuttuvia tarpeita vastaaviksi. Tästä mallista hän käyttää nimitystä *älykäs johtaminen*. Näistä syistä käsittelen tässä opinnäytetyössä johtamista muun muassa hänen johtamismallinsa pohjalta. Älykkään johtamisen mallissa etuna on mielestäni monipuolisuus ja mallin pyrkimys yleispätevään johtamiskäsitykseen. Tässä luvussa esittelen lisäksi joitakin muita yleisemmin tunnettuja teorioita, joihin muun muassa älykkään johtamisen malli perustuu ja jotka muuten sopivat hyvin joukkueurheilun ja tiimitoiminnan viitekehysten käsittelyyn. Lisäksi tuon myöhemmin esiin yksittäisiä huomioita johtamistutkimuksessa ja joukkueurheilussa esiin nousevista yhdistävistä havainnoista.

Ensin on kuitenkin syytä määritellä johtamiskäsitteitä yleisesti. Johtamista voidaan määritellä yleiskäsitteenä esimerkiksi seuraavalla tavalla:

Johtaminen on yleinen prosessi, joka pitää sisällään suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelman ratkaisua ja päätöksentekoa. Johtaminen voi kohdistua organisaatiossa eri alueille. Voidaan puhua itsensä johtamisesta, henkilöjohtamisesta, asioiden johtamisesta, teknologian johtamisesta, markkinoiden johtamisesta ja strategisesta johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2004, 18.)

Johtajuus puolestaan on ”prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi” ja älykäs johtajuus ”esimiesten ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus, jossa he tietyssä tilanteessa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti”. (Sydänmaanlakka 2004, 25.)

Sydänmaanlakan mukaan nykyaikaista tehokasta, uudistuvaa ja hyvinvoivaa organisaatiota ei voida johtaa vanhoilla johtamismalleilla. Yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden olisi uusiuduttava, ja johtamisen toimintatapojen on vastattava muuttuviin tarpeisiin. Tätä nykyaikaista ja tulevaisuuteen suuntaavaa mallia hän kutsuu älykkääksi johtamiseksi. Edelleen hänen mukaansa nykyaikaisessa hyvässä johtamisessa yhdistyy johtajan emotionaalinen, rationaalinen ja henkinen johtajuus. Älykkäässä johtamisessa jaettu visio saavutetaan johtajien ja tuloksentekijöiden (työntekijöiden) vuoropuhelulla tietyssä tiimissä ja ympäristössä, jossa arvot ja työskentelykulttuuri tukevat vuoropuhelua. (2004, 7; 18.)

Tarkemmin eriteltynä hyvä johtamiskäyttäytyminen voidaan jakaa kuuteen osaamisalueeseen: ammatilliseen osaamiseen, vuorovaikutusosaamiseen, johtamisosaamiseen, tehokkuusosaamiseen, hyvinvointiosaamiseen sekä itseluottamukseen. Nämä osaamisalueet koostuvat noin 26 yksityiskohtaisemmasta osaamisesta, joita voidaan tarkastella. Yksittäisen osaamisen taso taas määrittyy johtajan tietojen, taitojen, asenteiden, kokemusten ja kontaktien perusteella. (Sydänmaanlakka 2004, 19.)

Johtamisesta ja johtajuudesta on useita erilaisia teorioita ja tulkintoja. Yhtä kaiken kattavaa ja oikeaa, yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei toistaiseksi ole. Tulkinnat myös vaihtelevat osittain sen mukaan mistä lähtökohdista johtamista on pyritty määrittelemään. Esimerkiksi sen mukaan millaisen toimintaympäristön vaatimusten pohjalta johtamisajatusta on kehitetty; liike-elämään, hallintoon, sotaan, uskuntoon ja urheiluun on kaikkiin kehitetty omia mallejaan. Pohtimisen arvoista on, voidaanko näistä lähtökohdista määritellä johtamiselle yhteisiä yleisiä piirteitä. Sydänmaanlakan mielestä voidaan. Hänen ytimekäs määritelmänsä johtajuudesta on ”Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti.”

Tässä määritelmässä korostuvat elementit, jotka ovat aina tavalla tai toisella keskeinen osa kaikkea johtamista. (Sydänmaanlakka 2004, 105–106.)

Yleisesti *johtajuus* voidaan nähdä muun muassa seuraavista näkökulmista (Sydänmaanlakka 2004, 105–106.):

- suurmies- tai suurnaisteoriana
- vallankäyttönä
- tavoitteiden määrittelynä ja saavuttamisena
- hallinnointina
- vaikutusvaltana
- muutosprosessina
- luonteenpiirteenä
- palveluna
- tien ja vision näyttämisenä
- opettamisena ja visiona

*Johtamisteorioita ja -malleja* taas voidaan jaotella niiden lähestymistavan ja näkökulman mukaisesti eri ryhmiin. Seuraavassa joitain yleisimpiä jaotteluja ja tunnetuimpia näkemyksiä (Sydänmaanlakka 2004, 26.):

- klassiset lähestymistavat
- piirreteoriat
- johtamistyyli- lähestymistavat
- tilannejohtaminen
- tavoitejohtaminen
- transformationaalinen johtaminen
- tiimijohtaminen
- psykodynaamiset lähestymistavat
- arvojohtaminen ja eettinen johtajuus
- itsensä johtaminen

### 3.1 Tutkimuksen kannalta keskeiset näkökulmat

Nostan näistä teorioista ja malleista erikseen esiin muutamia, jotka arvioin opinnäytetyön aiheen kannalta merkittävimmiksi. Lisäksi pohjaan väitteitäni Sydänmaanlakan kokonaisvaltaiseen näkemykseen, jota työstäessään hän on hyödyntänyt ja arvioinut muun muassa edellä mainittuja teorioita ja malleja. Joukkueurheilun johtamista ja tiimityötä voi lähestyä useista näkökulmista.

Tähän työhön olen valinnut tutkimusaiheen kokonaisuuden kannalta kiinnostavimmat tilannejohtamisen, tavoitejohtamisen, tiimijohtamisen -mallit. Valinta perustuu joukkueurheilun lajiympäristön perusteella tehtyyn arvioon ja näkemysten yleiseen sovellettavuuteen. Tilanne- ja tavoitejohtamisessa huomio kiinnittyy muun muassa tilanteen lukemisen tärkeyteen, tavoitteisiin ja suoriin. Ne ovat myös urheilussa keskeisiä ja sopivat hyvin valmentajan näkökulman käsittelyyn. Valmentajan johtamisroolia voi olla hyvä tarkastella myös yleisesti johtamisen eri näkökulmien avulla. Tilanne- ja tavoitejohtaminen ovat arvostettuja ja tunnettuja näkemyksiä. Tiimijohtaminen on puolestaan nimenomaisesti tiimien johtamiseen kehitetty. Uskon, että valitut näkökulmat sopivat kokonaisuudessaan hyvin aiheen käsittelyyn.

Esittelen ne kokonaisuudessaan lyhyesti ennen työn analyysiosuutta. Tiimijohtamiseen liittyviä tiimin keskeisiä käsitteitä käsittelen omassa luvussaan. Myös itsensä johtaminen on mielenkiintoinen näkökulma, jota voi käsitellä tarvittaessa. Itsensä johtaminen on mielestäni luonteeltaan erilainen kuin muut mallit ja sopii tämän työn yhteydessä paremmin analyysin joukossa käsiteltäväksi.

Lisäksi voisi nostaa esiin piirreteoriat, jotka ovat niin sanottuja ”suurmiesteorioita”, sillä niissä keskitytään ominaisuuksiin, jotka tekevät jostain henkilöstä merkittävän johtajan. Visionaarinen ja karismaattinen johtaminen ovat piirreteorian nykyaikaisempia suuntauksia ja niiden ajatusten mukaisia tulkintoja voidaan urheilun ympärillä käytävässä keskustelussa havaita nykyisinkin paljon. (Sydänmaanlakka 2004, 30.)

Arvot puolestaan on mielenkiintoinen näkökulma työn viitekehystä ajatellen. Arvot ovat urheilussa ja liiketoiminnassa usein hyvinkin erilaisia – jopa täysin vastakkaisia. Toisaalta erityisesti tätä taustaa vasten voidaan nähdä, että molemmissa ympäristöissä voi johtamisen osalta olla toisilta paljon omaksuttavaa. Arvojohtaminen on myös hyvin ajankohtainen aihe ja on molemmissa toimintaympäristöissä vahvasti läsnä. Nämä näkökulmat voisivat toimia hyvänä lähtökohtana lisä-

tutkimuksille. Myös arvot ja luonteenpiirteet tulevat siis työssä sivutuiksi, mutta ne eivät ole tällä kertaa pääasiallinen kiinnostuksen kohde.

### 3.1.1 Tilannejohtaminen

Tilannejohtaminen on hyvin arvostettu johtamisajatus. Malli ei ole kovin vanha, ja on vielä 2000-luvullakin käytetty johtamisen tukena. Mallin alkuperäiset kehittäjät Hersey ja Blanchard ovat vielä myöhemminkin työskennelleet ajatuksen parissa. Lähestymistavan perusnäkemys on, että johtaminen on tilannesidonnaista. Eri tilanteet edellyttävät erilaista johtamisotetta. Näin ollen johtajan on sovitettava johtamistyyliinsä tilanteen ja johdettavien olemuksen mukaan. (Sydänmaanlakka 2004, 35–36.)

Mallia on muokattu käsitteiden ja niiden kuvausten osalta useasti. Sitä ei myöskään ole vakavasti otettavilla tutkimuksilla kovin paljon testattu, jokseenkin monet esimiesasemassa työskentelevät ovat todenneet sen toimivaksi. Toisaalta malli on kehitetty, nimenomaan tarkoituksena luoda aiempia tutkimuksia yhdistävä, helposti ymmärrettävä näkemys. (Sydänmaanlakka 2004, 35–36.)

Tilannejohtaminen perustuu neljään lähtökohtaan. Ne muodostuvat johtajan neljästä erilaisesta johtamistyylistä sekä johdettavan neljästä mahdollisesta valmiustasosta. Oletus on, että johtajan johtamistyylin ja johdettavan valmiustason halutaan kohtaavan.

Johdettavan taso määräytyy kahdella ominaisuudella: osaaminen ja sitoutuneisuus. Ominaisuuksista voidaan johtaa neljä valmiustasoa (development level, D1-D4), joilla johdettava voi olla. Jokaista tasoa vastaa sopiva johtamistyyli (leadership style, S1-S4). (Hersey & Blanchard 1988, 174–175.) Mallin mukaan johtajan olisi siis mahdollista tunnistaa alaistensa osaaminen ja valita mallin mukaisesti lähestymistapa tilanteeseen tasoa tukevalla tavalla.

Hersey ja Blanchardin mallin mukaisesti johdettavan henkilön valmiustasot ovat (1988, 169.):

- D1: vähäinen osaaminen / vähäinen sitoutuneisuus
- D2: vähäinen tai keskitason osaaminen / sitoutunut
- D3: korkea osaaminen / vähäinen tai vaihteleva sitoutuneisuus
- D4: korkea osaaminen / korkea sitoutuneisuus

Ensimmäisellä tasolla osaaminen ja tietämys on vielä vähäistä. Kyseessä voi olla esimerkiksi nuori, uusi työntekijä, joka on vielä kyvyistään epävarma. Tällaista henkilöä voidaan johtaa mallin mukaan parhaiten ohjaavalla tyyllillä (S1). Henkilölle annetaan paljon tarkkoja ohjeita ja hänen suoriutumistaan valvotaan. (Hersey 1988, 170–175.)

Toisella tasolla johdettavalla on jo melko hyvä osaaminen. Johdettavat eivät ole enää aloittelijoita, mutta kokemuksessa tai osaamisessa on vielä aukkoja. Nämä henkilöt tarvitsevat siis edelleen jossain määrin ohjausta ja valvontaa. Lähestymistapa on erilainen: puhutaan valmentavasta (coaching) ja myyvästä tyylistä (S2). Tässä tilanteessa itseluottamusta ja motivaatiota on tuettava kannustavasti ja rakentavasti. (Hersey 1988, 170–175.)

Kolmannella tasolla johdettavalla on korkea osaaminen ja hän hallitsee tehtävänsä. Tällä valmiustasolla johdettavat eivät tarvitse juurikaan ohjaamista – saati käskemistä. Heidän sitoutumisestaan on kuitenkin huolehdittava. Tällä tasolla parhaiten toimiikin tukeminen ja rohkaisu (S3). Johtaja voi auttaa muun muassa jakamalla vastuuta, auttamalla päätöksenteossa ja kannustamalla tehtävästä suoriutumisessa. (Hersey 1988, 170–175.)

Neljännän tason henkilöt ovat huipputyöntekijöitä. He ovat sitoutuneita ja ammattitaitoisia. Nämä henkilöt eivät tarvitse jatkuvaa vahtimista ja ohjeistamista. Päinvastoin riittää tavoitteiden asettaminen ja tietyt rajat joiden puitteissa ammatillisella on vapaus toimia haluamallaan tavalla. Johtaja voi jopa antaa heille vapauksia ja delegoida tehtäviä (S4), jolla varmistaa työn haasteellisuuden ja motivaation säilymisen. Olennaista on varmistaa, että johdettavalla on selvät tavoitteet, toimiva työympäristö ja työrauha. (Hersey 1988, 170–175.)

Tilannejohtamisen perimmäinen ajatus on se, että osaamisen ja sitoutumisen määrät eivät ole vakioita, vaan ne ovat liukuvia käsitteitä. Edellä kuvatut neljä skenaarioita eivät näin ollen ole yksiselitteisiä, vaan jokainen johtamistilanne on ainutkertainen. Mallilla halutaankin antaa ymmärrettävä käsitys johtamisen monimuotoisuudesta. Tarkoitus on hahmottaa, miten osaamisen ja sitoutumisen taso voi henkilön ja yksittäisen tehtävän kohdalla vaihdella.

Siksi malli sopii hyvin joukkueurheilua ja tiimitoimintaa käsittelevään tutkimukseen. Tiimitoiminnassa niin urheilussa kuin yrityksissäkin joudutaan usein reagoimaan nopeasti tilanteisiin. Erityisesti urheilussa tilanteita on osattava arvioida ja tunnistaa. Tiimeissä on myös erilaisia jäseniä, eri

osaamisella varustettuina, joten on eduksi, jos tiimin jäsenet osaavat arvioida tilanteita ja ottaa päätös vastuuta tarvittaessa.

### 3.1.2 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtaminen toimii nykyisin johtamisen perustana hyvin yleisesti. Tavoitejohtaminen perustuu nimensä mukaisesti tavoitteiden asetantaan ja niiden seuraamiseen. Siihen liittyviä johtamisen käsitteitä ensimmäisenä määritteli tunnettu tutkija Peter Drucker 1954. (Sydänmaanlakka 2004, 39.)

Tavoitejohtamisen mukaan organisaatiossa on määritettävä yksilö-, yksikkö- ja organisaatiotason tavoitteet. Tavoitteet kattavat tasojen vastualueet ja niitä vastaavat tulosodotukset. Näin saadaan aikaan systemaattinen prosessi toiminnan ohjaamiseen ja tulosten arvioimiseen. Tavoitteita voidaan asettaa organisaation eri tasoille. Nykyään organisaation eri tasoja halutaan myös yhä enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa mukaan prosessiin ja tavoitteiden määrittelyyn. Näin saadaan parannettua sitoutumista yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. (Sydänmaanlakka 2004, 39.)

Myöhemmin tulosten tarkastelun rinnalle on kehitetty muitakin tarkastelun arvoisia mittareita. Tavoitejohtamisen prosessista on jalostunut kokonaisvaltaisempi suoritusjohtamisen prosessi, joka pitää sisällään tavoitteiden asettamisen. ”Suorituksen johtaminen yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi elementeiksi jatkuvassa prosessissa, jolla pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. Suorituksen johtaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että kaikki henkilöt tietävät, mikä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa ja mitä osaamista heiltä edellytetään, sekä sitä, että he saavat riittävästi ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen.” (Sydänmaanlakka 2004, 40.)

Tavoitteiden asettaminen, ohjaus, tulosten arviointi ja kehitystoimenpiteet seuraavat siis sykleittäin toisiaan tässä prosessissa, jossa tähdätään toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Yhden syklin pituus on yleisesti yhdestä neljään vuotta, jonka jälkeen prosessi aloitetaan uudestaan. Päivittäistä työtä tuetaan matkan varrella hyvällä päivittäisjohtamisella, suunnittelu- ja kehityskeskusteluilla sekä suunnittelukokouksilla. (Sydänmaanlakka 2004, 40.)

Tavoitejohtaminen on käytännöllinen lähestymistapa ja onnistuu tiivistämään olennaisia kohtia organisaation johtamis- ja ohjausprosessista. Nykyisin ainakin isoissa yrityksissä on yleisesti jonkinlainen järjestelmällinen tavoite- ja suoritusjohtamisen prosessi käytössään. Malli on hyvä järjestelmällisen ohjausprosessin perusta, jokseenkin mahdollisena ongelmana on tavoitteiden jääminen päivittäisellä tasolla liian abstrakteiksi. Ihmiset eivät aina toimi rationaalisesti, vaikka haluaisivatkin, joten prosessin toimiminen vaatii hyvää suunnittelua ja sovittujen asioiden kurinalaista noudattamista ja seuranta päivittäisessä työssä. (Sydänmaanlakka 2004, 40–41.)

Urheilussa tavoitteet ja suoritukset ovat toiminnan keskiössä. Urheilijat, muuta työelämää tyypillisemmin asettavat itselleen kovia tavoitteita ja odottavat itseltään paljon. Työelämässä työnantajat ovat tyypillisesti työntekijöitä kiinnostuneempia suoritusten laadusta. Myös työntekijöiden olisi hyvä pohtia omia tavoitteitaan, kuten urheilussa. Tavoite- ja suoritusjohtamisen prosessin on tärkeä olla suunnitelmallinen, mutta pelkkä valvonta suoritusten mittaaminen ja valvonta ei riitä, vaan tarvitaan motivoituneita työntekijöitä ja työolot, joissa on mahdollista onnistua.

### **3.1.3 Tiimijohtaminen**

Tiimijohtaminen on tietysti keskeinen näkökulma tämän työn tutkimuskysymyksiä ajatellen. Tiimijohtaminen kuuluu tuorempien johtamisajatusten joukkoon ja sen ajatuksia sovelletaan enenevässä määrin. Organisaatioiden ja työelämän muutosvauhti on nopeaa ja tiimeillä halutaan vastata näihin haasteisiin. Tällä hetkellä jo monissa organisaatioissa on erilaisia tiimirakenteita ja tiimityöskentelyn muotoja. Siksi on tärkeää, että samalla tavoin kuin yksilöitä kehitetään, niin myös tiimien toimintaan panostetaan. Tiimejä ei voida tuosta vain kasata ilman päämäärää ja suunnitellua satunnaisista ihmisistä, vaan tiimitoimintaa pitää johtaa ja organisoida, kuten muutakin toimintaa yrityksissä. (Salminen 2013, 15–16.)

Useimmiten erityisesti tiimitoiminnan alkuvaiheissa jollakin tiimin jäsenellä on hyvä olla erityinen tiiminvetäjän tai valmentajan rooli. Se on yksi rooli siinä, missä muilla tiimin jäsenillä on omat roolinsa. Jollekin tällainen rooli voi olla hyvin luontainen. Kyseinen tiiminjäsen voi huolehtia pääasiallisesti tiimin kehitysvaiheiden onnistuneesta läpiviennistä. Kehitysvaiheet eroavat toisistaan monin tavoin, joten niihin on hyvä valmistautua ja osattava käsitellä vastaantulevat tilanteet eri tavoin. (Salminen 2013, 81–82.)

Toinen asia mihin tiimijohtamisen ajatus perustuu, on tiimien itseohjautuvuus. Se tarkoittaa, että päätösvaltaa oman työn toteutuksesta siirretään esimiehiltä työntekijöille. Esimiesten ja muun johdon rooli vaihtelee ja muuttuu erilaisten työskentelytapojen kehittyessä. Tiimillä on aidosti mahdollisuus vastata omasta toiminnastaan ja päätöksistään ilman ulkoista esimiehen ohjausta. On siis pohdittava kuinka paljon tiimit tarvitsevat ohjausta ja valvontaa ja missä suhteessa. (Salminen 2013, 25–27.)

Käytännössä se voi toteutua kahdella tavalla esimerkiksi niin, että johtamisvastuussa oleva toimii aidossa vuorovaikutuksessa osana tiimiä tai tiimi toimii täysin itsenäisesti ja raportoi vain tuloksistaan esimiehille. Toimivassa tiimissä se ei tietenkään ole mikään ongelma, koska odotusarvo on, että tiimi saa aikaan keskimääräistä parempia suorituksia. Itseohjautuvuuden myötä johtajuus on jaettu tiimin jäsenten kesken. Tiimin jäsenillä on valta ja vastuu määräytyistä tehtävistä ja toisaalta yhteisvastuu tiimin kokonaissuorituksesta. Huipputiimit voivat toimia hyvinkin itsenäisesti ja itseohjautuvasti. (Sydänmaanlakka 2004, 48–49.)

Näin ollen esimiestyötä tulisi kehittää jaetun johtajuuden suuntaan, jotta se vastaisi itseohjautuvan tiimin tarpeisiin. Jaettu johtajuus vaatii kuitenkin vahvoja työyhteisötaitoja sekä uudenlaisia työrooleja. Se edellyttää tiimijohtamisen osaamista. Osaamista voi olla tiimin eri jäsenillä ja johtamisvastuu määräytyy tilanteen mukaan. Tietyllä tapaa ne aiemmin esimiehelle kuuluneet osaamiset ja velvollisuudet täytyy jakaa tiimin jäsenten kesken. Se tarkoittaa sekä ihmisten että asioiden johtamista. Yleisesti ottaen tiimin johtamisvaatimuksiin kuuluu muun muassa selkeät toimintaprosessit, ongelmanratkaisu, päätöksenteko, suunnittelu, tiedonjakaminen, yhteistyön koordinointi, motivointi ja sitouttaminen, onnistunut ja runsas vuorovaikutus. (Sydänmaanlakka 2004, 49–50.)

Toimivalla tiimijohtamisella työhyvinvointi, joustavuus ja sitoutuminen saadaan hyvälle tasolle. Kommunikointi tiimin sisällä on helppoa. Ongelmakohdista uskalletaan keskustella ja rakentavaa palautetta annetaan reilusti. Toimintatapa kannustaa jäseniä toimimaan osaamisensa ylärajoilla - virheitä ja erilaisuutta siedetään hyvin. (Salminen 2013, 29–30, 34.)

Toteuttaakseen tiimitoimintaa tehokkaasti, on organisaatiolla oltava selkeät suuntaviivat omalle toiminnalleen. Siihen kuuluu visio, strategia ja suunnittelu. Suuntaviivat tarkoittavat yrityksen yleisten suorituskriteerien selkeyttä ja johdonmukaisuutta. (Katzenbach & Smith 1993, 58.) Tällaisessa organisaatioissa toimintaympäristö on suotuisa tiimityölle. Aidossa tiimissä riittää, että johto

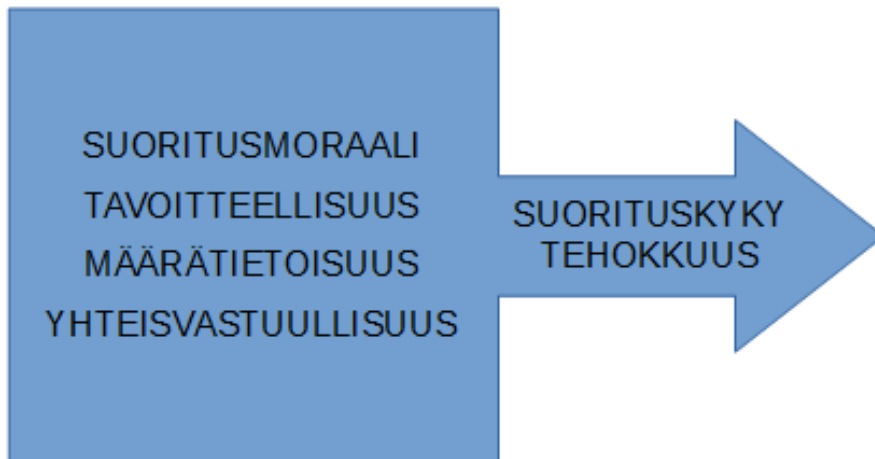
on mukana asettamassa tiimin tavoitteita, sekä päättämässä resursseista ja toiminnan reunaehdoista. Muuten tiimi toimii itseohjautuvasti. (Salminen 2013, 24.)

## 4 TIIMIT

Sydänmaanlakka kuvailee tiimiä järjestäytyneeksi ryhmäksi, jolla on yhteiset tavoitteet, joita tavoitellaan koordinoitusti yhdessä. Tiimit ovat erityisesti suorituksen ja oppimisen kannalta tarpeellisia yksiköitä. Tiimien muodostamisella organisaatiot tavoittelevat muun muassa parempaa asiakaspalvelua, tehokkaampia prosesseja ja henkilöstön sitoutumista. Projektiryhmät, johtoryhmät, työryhmät, laatu- ja kehitystiimit ovat yrityselämän esimerkkejä ryhmistä, jotka voivat soveltaa tiimijattelua tarpeisiinsa. (2004, 47.)

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa tiimin käsitteeseen liitetään olennaisesti suorituskyky ja tehokkuus. Suorituskyky ja tehokkuus ovat keskeisimmät asiat mitä liiketoimintaorganisaatioissa tiimien muodostamisella tavoitellaan. Katzenbachin ja Smithin tunnettu tiimin määritelmä perustuu tähän käsitykseen. Heidän mukaansa sitoutunut tiimi on tuottavin suoritusyksikkö. Tämä perustuu sitoutuneen tiimin keskimääräistä parempaan suorituskorvaan, tavoitteellisuuteen ja päämäärätietoisuuteen. Näistä voidaan johtaa heidän määritelmänsä tiimille: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (1993. 58–59.) (kuvio 1)

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen näkökulmasta on siis tärkeää huomioida tiimijattelun tarkoitus ja tiimin ero ryhmän käsitteeseen. Nämä asiat on huomioitu tiimin määritelmässä. Tiimeillä siis tavoitellaan organisaation näkökulmasta parempaa suorituskykyä ja tehokkuutta. Ne ovat ensisijaisia mittareita tiimien arvioimiseksi ja todellisten tiimien tunnistamiseksi. Yhdessä korkean suorituskorvaan, tavoitteellisuuden ja päämäärätietoisuuden kanssa ne myös erottavat tiimit ryhmistä.



*KUVIO 1. Tiimin tunnusmerkit (Katzenbach & Smith 1993, 58–59.)*

Sopiva ryhmän koko on enintään noin 25 henkeä. Sitä suuremmilla ryhmillä on usein haastavaa toimia riittävän määrätietoisesti tiimitoiminnan edellyttämällä tavalla ja todennäköisyys ongelmien ilmenemiselle on suurempi. Näin ollen todelliseksi yhtenäiseksi tiimiksi kehittyminen on suurelle ryhmälle haastavaa. (Katzenbach 1993, 59–60.) Tärkeää on myös muistaa, että tiimin määrittelyn mukaisesti tiimin jäsenillä on oltava riittävä määrä toisiaan täydentäviä ominaisuuksia ja taitoja.

Jotta tiimeiltä voidaan vaatia korkeaa suoritusmoraalia ja tehokkuutta tehtävissä, on toisaalta organisaatiolla kokonaisuudessaan oltava selkeät suuntaviivat omalle toiminnalleen. Tämä käsittää vision ja strategian, tai yrityksen oman suoritusmoraalin, kuten Katzenbach ja Smith ilmaisevat. Suuntaviivat tarkoittavat yrityksen yleisten suorituskriteerien selkeyttä ja johdonmukaisuutta. (1993. 58.) Tällainen organisaation toimintaympäristö tarjoaa tiimeille tarvittavan alustan kehittyä niin sanotuksi huipputiimiksi, joka voidaan tietysti erottaa tavallisista tiimeistä.

#### **4.1 Huipputiimit**

Huipputiimin käsitteellä voidaan erottaa erityisen hyvin ja tuloksekkaasti toimivat tiimit. Parhaista tiimeistä voidaan tunnistaa joitain elementtejä, joiden takia niitä voidaan nimittää huipputiimiksi. Siksi huipputiimin käsite kannattaa erottaa, jotta voidaan ymmärtää mitä nimenomaan parhaissa tiimeissä tapahtuu. Huipputiimeissä täyttyy tietysti erinomaisella tavalla kaikki muut tiimin määrittelyn ehdot. Huipputiimin jäsenet ovat sitoutuneita henkilökohtaiseen kasvuun ja menestyk-

seen. He osaavat hyödyntää jäsenten erilaisuutta ja erilaisia taitoja. Jäsenten välinen kommunikointi toimii. (Sydänmaanlakka 2004, 199.)

Jäsenten rooli on mukautunut heidän osaamiseensa ja kyvyt ovat laajasti tiimin hyötykäytössä. Se näkyy jaettuna johtajuutena ja kyynä tarvittaessa vaihtaa rooleja ja tehtäviä tiimin sisällä. Huipputiimiä ilmentää motivoituneisuus, itseohjautuvuus ja tuottavuus. (Salminen 2013, 76–77.) Kokonaisuudessaan huipputiimin toimintaa voidaan kuvata poikkeuksellisen sujuvaksi ja saumattomaksi yhteistyöksi, jonka seurauksena tiimi toimii flow-tilassa kaikkien osaamisia ja verkostoja mahdollisimman laajasti hyödyntäen. Sen seurauksena syntyy tulosta, uutta ajattelua ja innovaatioita. Iso osa tiimeistä ei kehity syystä tai toisesta sille tasolle, että saisi tiimitoiminnan kaikki hyödyt käyttöönsä, tai edes suoriutuisi merkittävästi paremmin kuin ilman tiiminä toimimista. (Salminen 2013, 49–51.)

## 4.2 Tiimin kehitysvaiheet

Tiimistä voidaan siis puhua, kun edellä määritellyt piirteet havaitaan. On kuitenkin olemassa monia erilaisia tiimejä ja myös eri kehitysvaiheissa olevia tiimejä. Erilaiset kehitysvaiheet ovat luonnollinen osa tiimien toimintaa. Jotta tiimin toimintaa voidaan kehittää, on tärkeää tunnistaa sen hetkinen kehitysvaihe. Näin osataan tehdä oikeanlaiset kehitystoimenpiteet seuraavaan vaiheeseen siirtymiseksi. Jatkuva oman toiminnan arviointi myös edistää ryhmän päivittäisiä tavoitteita ja sen avulla voidaan havaita mahdolliset kipupisteet ajoissa. Tässä käsiteltävät tiimin kehitysvaiheet perustuvat alun perin Bruce Tuckmanin (1965) tutkimuksiin. (Salminen 2013, 68–69.)

Kehitysvaiheet ovat seuraavat (Salminen 2013, 68–69.):

- Perustamisvaihe
- Myrskyvaihe
- Oppimisvaihe
- Suoritusvaihe
- Huipputiimivaihe
- Hajoamisvaihe

Tiimien kehittyminen voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen, joista jokaisella on oma vaikutuksensa tiimin toiminnan muodostumisessa. Jo ensimmäiset vaiheet on tärkeää hoitaa hyvin, jotta toiminta lähtee alusta alkaen oikeaan suuntaan. Tiimin valmentajaroolissa oleva vastaa pääasiallisesti kehitysvaiheiden onnistuneesta läpiviennistä. Kehitysvaiheet eroavat toisistaan monin tavoin ja tiimivalmentajan on osattava käsitellä erilaiset tilanteet eri tavoin. (Salminen 2013, 82.)

Perustamisvaiheessa tiimi tietysti kokoontuu tai kootaan ensimmäiset kerrat yhteen jostain tarkoituksesta varten. Tässä vaiheessa voidaan puhua ryhmästä, joka ei vielä ole todellinen tiimi. Perustamisvaiheessa tulisi alkaa prosessi kohti tiimin seuraavia kehitysvaiheita. Tässä vaiheessa jäsenet tutustuvat toisiinsa, tiimin tehtäviin ja omaan rooliinsa. Tavoitteet ja päämäärät voivat tuntua vielä jossain määrin etäisiltä. Alkuvaiheessa toiminnan alkuun saamiseksi tarvitaan usein joku, jolla on kokemusta tiimitoiminnasta. Perustamisvaiheessa on eri keinoin vahvistettava tiimin jäsenten sitoutumista tiimiin. Hyviä keinoja ovat yhteiset ja henkilökohtaiset keskustelut, joissa pohditaan tavoitteita ja yhdenmukaistetaan käytäntöjä. Hyvällä alulla vahvistetaan jäsenten sitoutumista tiimiin. (Salminen 2013, 68–71.)

Kun tiimitoiminta on saatu alulle, alkaa varsin pian myrskyvaihe. Perusasioiden sijaan tiimi alkaa työskennellä kohti tavoitteitaan, jokainen omia työtapojaan soveltaen. Jäsenet hakevat omaa rooliaan, mikä voi aiheuttaa sekaannusta ja konflikteja. Usein vuorovaikutuksessa ilmenee ongelmia esimerkiksi erilaisista päätöksentekotavoista ja päämäärien epäselvyydestä johtuen. Tärkeää on siis huomioida ne, jotka eivät ole tottuneet tällaiseen työskentelyn tapaan. Ongelmista huolimatta myrskyvaihekin on usein tärkeä oppimisen kannalta. Jäsenillä on mahdollisuus oppia toisistaan. Vastoinkäymisten käsittely kasvattaa tiimiä ja parantaa sitoutumista. (Salminen 2013, 71–74.)

Mahdollisimman pian olisi tärkeää suunnata huomio ihmisten erilaisuudesta saataviin hyviin puoliin ja yhdistäviin tekijöihin. Tiimivalmentaja voi edistää erilaisuuden hyväksymistä ja luottamuksen rakentumista. On tärkeää huolehtia, etteivät sisäiset jännitteet kasva liian suuriksi eivätkä jää pysyviksi, vaan ne osataan käsitellä. Myrskyvaihe on hyvin ryhmäkohtainen ja se voidaan ohittaa nopeastikin. Toisaalta hoitamatta jääneet ristiriidat voivat nakertaa ryhmän henkeä pitkäänkin. (Salminen 2013, 71–74.)

Kun alun ristiriitaisuudet saadaan ohitettua ja toiminta alkaa tasaantua, alkaa oppimisvaihe. Tiimin kehitys nopeutuu, kun voimavarat suuntautuvat oikeisiin asioihin ja toiminta alkaa sujua

omalla painollaan. Tiimin oma identiteetti kehittyy ja ryhmän sisällä syntyy yhteisiä toimintatapoja, vuorovaikutusta ja luottamusta. Yhteiset tavoitteet alkavat selkiytyä ja sitä kautta ymmärrys yhteistyön merkityksestä. Oppimisvaihetta voidaan hyödyntää tehokkaasti tarkoituksenmukaisella johtamisella. Yhteistyön vahvistumista ja hyvää ilmapiiriä kannattaa edelleen tukea, sillä tässä vaiheessa tiimillä on hyvä valmius oppia yhdessä tekemistä, kun huomio ei enää keskity vain perusasioihin tai ristiriitoihin. Tiimiharjoituksilla voidaan parantaa tiimihenkeä ja nopeuttaa kehittymistä. (Salminen 2013, 74–75.)

Oppimisen hidastuessa luonnollinen jatkumo on suoritusvaihe. Yhteistyö toimii ja tiimin suoritus-taso on tässä vaiheessa korkea. Jos tiimin kehittymistä on hoidettu asianmukaisesti, suoritus-taso on usein parempi kuin perinteisiä organisaatiomalleja käytettäessä. Tuckmanin mallin jaottelun mukaisesti tiimi ei suoritusvaiheessa käytä vielä koko potentiaaliaan. Toisaalta monet tiimit eivät välttämättä tavoita täyttä potentiaaliaan tiimin koko elinkaaren aikana – huippusuorituksia ei kenties edes tavoitella tai toimintaympäristö ei täysin tue tiimin kehittymistä. Huomioitavaa suoritusvaiheessa on juuri tiimin ja toimintaympäristön suhde. Tiimi ei saa liiaksi eristyä toimintaympäristöstään. Tärkeää on pystyä säilyttämään sen hetkiset toimintaedellytykset. Jonkun tiimin jäsenen kannattaa huolehtia toiminnan oikeasta suunnasta sekä riittävästä yhteistyöstä ja informaationkustusta muun ympäristön välillä. (Salminen 2013, 75–76.)

Jotkut tiimit onnistuvat nostamaan suorituksensa vielä seuraavalle tasolle, jossa jokaisen ryhmän jäsenen potentiaali on lähellä kattoaan. Tässä huipputiimivaiheessa tiimi toimii sekä sisäisesti tehokkaasti että sulavasti toimintaympäristössään. Toiminta on tuottavaa ja tehokasta. Työ etenee sujuvasti, ilman sähläystä ja konflikteja. Jaettu johtajuus ja tiimin itseohjautuvuus tekevät huipputiimin johtamisen erityislaatuisiksi. Huipputiimin on hyvä saada uusia ärsykeitä, jotka pitävät kehittymistä yllä, mutta on oltava myös herkkyyttä reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Tiimivalmentajan roolissa oleva voi yrittää ehkäistä taantumista ja ylläpitää kehittymistä. (Salminen 2013, 76–78.)

Siitä huolimatta parhaatkaan tiimit eivät toimi ikuisesti, vaan tiimi voi hajota tai myös taantua aiempiin vaiheisiin. Hajoamisvaiheesta voidaan oppia ja rakentaa uutta pohjaa tuleville tiimeille. Saadut kokemukset kannattaa ottaa talteen tulevaa varten. Ristiriidat on syytä käsitellä ja pohtia mikä onnistui, ja mikä ei. (Salminen 2013, 76–78.)

## 5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tieteellisen tutkimuksen voi suorittaa usein eri tavoin, mutta pääsääntöisesti se etenee eräänlaisena prosessina tiettyjen vaiheiden mukaisesti. Tutkimukseen kuuluu muun muassa ongelmanasettelu, tutkimusstrategian valinta, aineistonhankintamenettely, aiempaan tutkimustietoon perehtyminen, sekä aineiston analyysimenetelmät. Ongelmanasettelu tarkoittaa tutkimusongelman hahmottamista. Se edellyttää pohdintaa siitä, mitä ryhdytään tutkimaan, jotta saadaan ongelma ratkaistua. Tutkimusstrategiassa määritellään tutkimuksen toteutus. Tutkimusaineiston keräämiseksi valitaan niin sanotut aineistonhankintamenettelyt, joita on useita, esimerkiksi haastattelut ja kyselyt. Tutkimusongelma ja tutkimusstrategia ohjaavat osaltaan aineistonhankintamenettelyä sekä analyysimenetelmiä aineiston käsittelemiseksi. Kokonaisuus määrää onko tutkimus laadullinen vai määrällinen vai eri tekniikoiden yhdistelmä. (Jyväskylän yliopisto 2015, viitattu 8.4.2018)

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Siinä tavoitellaan ihmisten omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. Kuvausten oletetaan pitävän sisällään niitä asioita, joita ihminen pitää elämässään merkityksellisinä ja tärkeinä. (Vilka 2015, 118.)

Tavoitteena on tutkimuksen aikana syntyneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisten toiminnasta jotain, mitä ei ehkä välittömästi ole havaittavissa. Tavoitteena ei ole absoluuttisten totuuksien löytäminen. Tutkimuksessa ihmisten kokemuksista ja käsityksistä saadaan johtolankoja ja vihjeitä, joiden avulla tehdään tulkintoja. Tulkintojen myötä tutkimusongelmaan voidaan saada lopputuloksena malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita, tietoa ja kuvauksia. (Vilka 2015, 120.)

Laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava erityisesti kolme asiaa: konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstilla tarkoitetaan tutkittavan asian tai ilmiön sosiaalisia, ammatillisia kulttuurillisia tai muita yhteyksiä, jotka tulee huomioida ja kuvailla. Kuvaus edellyttää ilmiön esiintymisympäristön tai toimintaympäristön kuvaamista. Intentio taas tarkoittaa tutkimuksen kohteen motiiveja ja tarkoitusperiä tutkimustilanteessa: esimerkiksi tosiasioita liioittelemalla tai kaunistelemalla. Tämä on tärkeää siksi, että laadullisessa tutkimuksessa tehdään tulkintoja ja tutkitaan merkityksiä. In-

tentio on huomioitava, jotta voidaan tehdä onnistuneita tulkintoja. Prosessi puolestaan kuvaa tutkimusaikataulua ja näin ollen edellytyksiä saada aineistoa suhteessa tutkijan asiaa koskevan ymmärryksen kehittämiseen. Nämä asiat vaikuttavat siihen, miten syvälle aihepiiriin tutkija voi päästä ja millaista ymmärrystä hänelle tutkimuksen pohjalta muodostuu. (Vilka 2015, 120–121.)

Laadullisessa tutkimuksessa on aina tiettyjä ongelmia ja haasteita aineiston tulkitsemisen kannalta. Siksi on tärkeää tunnistaa aineistoon liittyvät ongelmat. Ne voivat liittyä esimerkiksi aineiston tulkintaan, tutkittavan ja tutkijan väliseen kuiluun ja ajatusmaailman eroihin tai mahdollisuuksiin hyödyntää ja yleistää tuloksia. (Vilka 2015, 118–121.)

Edellä mainitut seikat ovat tyypillistä yleensä kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen sisällä on kuitenkin monia tapoja toteuttaa ja tehdä tutkimusta. Tavat voidaan jakaa eri tutkimustyyppeihin. Tutkimustyyppin valinta ohjaa osittain tutkimuksen näkökulmia, tekemisen tapaa ja metodien valintaa. Tässä opinnäytetyössä käytössä on tapaustutkimus.

## **5.1 Tapaustutkimus**

Tapaustutkimus on oikeastaan oma lähestymistapansa, jossa voidaan hyödyntää monipuolisesti eri keinoja ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Siinä tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. Tyypillistä on esimerkiksi kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin, aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen sekä tapauksen ja kontekstin hämärtyneet raja. (Bamberg, Jokinen & Laine 2007, 9–10; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 25.3.2018; alun perin Yin 1994, 5-13.)

Menetelmillä ei välttämättä pyritä selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testaamaan hypoteeseja tai tekemään ennusteita, vaan tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. Tapaustutkimuksen tehtävä on analyttinen yleistäminen. Sitä siis käytetään kyseenalaistamaan tai vahvistamaan esimerkiksi aiemmin esitettyä teoreettista näkemystä. Teorian paikkansapitävyys vahvistuu, kun samaa ilmiötä käsittelevät tapaustutkimukset lisääntyvät. (Bamberg ym. 2007, 29–30.)

Olennaista on, että tutkittava tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden. Tapaustutkimus on kirjava käsite ja voi kattaa monenlaisia tutkimuksia. Tavallaan kaikissa laadullisissa tutkimuksissa tutkitaan jotain tapausta. Tapaus voi olla esimerkiksi projekti, kehittämis- tai arviointitutkimus. Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä. Yleensä tutkimuksen kohdetta halutaan ymmärtää syvällisesti huomioiden konteksti, kuten olosuhteet ja taustat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 25.3.2018)

Arvioinnissa kannattaa pohtia tuloksia laajemmassa mittakaavassa: Mitä kyseisestä tapauksesta voidaan oppia? Miten tuloksia voitaisiin mahdollisesti soveltaa muuhun tai muualla? Miten yksittäistapauksen tuloksia voi käyttää apuna suunniteltaessa aihetta koskevia laajempia tutkimuksia? Yksittäisestäkin tapauksesta voidaan saada yleishyödyllistä tietoa, vaikka sen pohjalta ei voi esittää yleistyksiä. Tulosten merkitystä ja oikeellisuutta voidaan vahvistaa esittämällä perusteellinen kuvaus aineistosta ja sen analyysistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 25.3.2018)

## **5.2 Analyysi ja tulkintojen tekeminen**

Aineisto puretaan yleensä litteroimalla eli aineisto puhtaaksikirjoitetaan tekstiksi sanasta sanaan. Litterointi voidaan tehdä, tässä tapauksessa haastattelussa, koko dialogista, tai se voidaan tehdä valikoiden esimerkiksi vain teema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. Sen jälkeen laadullista analyysiä voidaan tehdä esimerkiksi seuraavin tavoin: tutkija voi käyttää joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivinen päättely on aineistolähtöistä. Abduktiivisessä päättelyssä tutkijalla on jo etukäteen joitain valittuja teoriaan perustuvia johtoideoita, joita aineiston avulla pyrkii todentamaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136–138.)

Laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita. Analyysitekniikoita on monia ja erilaisia työtapoja paljon. Ei myöskään ole yhtä oikeaa tai ehdottomasti muita parempaa tapaa. Aloitteleva tutkija voi oppia lukemalla tutkimuksia ja kehittämällä ja kokeilemalla itse erilaisia ratkaisutapoja. Analyysi voi tapahtua jatkumolla jonka ääripäiksi voidaan nähdä kuvaus ja tulkinta. Aineiston analyysiin voi kuulua, että haastateltavat itse havaitsevat uusia yhteyksiä tai huomaavat uusia merkityksiä jo haastattelun aikana. Yksi mahdollisuus on, että tutkija tulkitsee aineistoa, mikä tarkoittaa muun muassa merkitysten tiivistämistä ja tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136; alunperin Kvale 1996.)

### **5.2.1 Kuvailu, luokittelu ja yhdistely**

On muutamia keinoja, joilla tutkija voi käsitellä aineistoa ja helpottaa sen jäsentymistä ja tulkintojen muodostumista. Aineiston kuvaileminen on itse analyysin perusta. Kuvaileminen merkitsee sitä, että pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Tarkoituksena on yleensä pyrkiä vastaamaan kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145.)

Oleellinen osa analyysiä on myös luokittelu. Se luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää aineistoa. Luokittaessamme jäsenämme tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia. Jotkut tutkijat puhuvat mieluummin aineiston muuntamisesta tai tiivistämisestä kuin luokittelusta. Joka tapauksessa luokittelussa on kyse päättelystä. Tämä tarkoittaa aineiston uudelleenjärjestelyä ja tärkeiden ja keskeisten piirteiden havaitsemista, jonka pääkriteerinä on alun perin asetettu tutkimusongelma. Luokat muodostetaan muun muassa tutkimustehtävään ja tutkijan teoreettiseen tietämykseen nojaten. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147–148.)

Kolmanneksi aineistoa ja saatuja luokkia voidaan yhdistellä. Yhdistely tarkoittaa säännönmukaisuuksien ja samankaltaisuuksien etsimistä luokkien väliltä. Lisäksi voidaan havaita säännönmukaista vaihtelua ja poikkeavia tapauksia. Yhdistelyn tuloksena olevia luokkia voidaan nimetä olemassa olevien teoreettisten käsitteiden mukaan tai itse luoduilla kuvaavilla käsitteillä. ”Tutkija tarkastelee luokitettua aineistoa omasta ajatusmaailmastaan käsin. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä monipuolisesti ja kehittää sellainen teoreettinen näkökulma tai malli, johon luokiteltu aineisto voidaan sijoittaa.” (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149–150.)

### **5.2.2 Tulkintojen tekeminen**

Haastatteluaineistojen tutkimuksessa - ja erityisesti kvalitatiivisessa suuntautuneessa analyysissä – tutkijan pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita monin eri tavoin ja eri näkökulmista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151.)

Merkitysten tiivistäminen tarkoittaa haastateltavan esiintuomien merkitysten pukemista lyhyempään sanalliseen muotoon. Merkityksiä tulkittaessa ei tyydytä suoraan aineistosta näkyvän tarkasteluun, vaan pyritään löytämään piirteitä, jotka epäsuorasti paljastavat jotain. Tulkinta on siis enemmän tai vähemmän spekulatiivista. Tutkijalla on tietty näkökulma ja hän tulkitsee aineistoa tästä näkökulmasta. Tuloksena ei ole tekstin tiivistyminen vaan pikemminkin laajeneminen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 137.)

Onnistuneen tulkinnan avainkriteeri on, että lukija voi löytää tekstistä ne asiat, jotka tutkijakin löysi, riippumatta siitä onko hän tutkijan valitsemasta näkökulmasta samaa mieltä vai ei. Tulkinnallisten selitysten avulla tulevat esille tutkittavien ilmiöiden sosiaaliset merkitykset. Tulkinnat ohjaavat näkemään asioita kokonaisvaltaisemmin, ja ne myös rikastuttavat tutkimuskohteesta saatavaa kuvaa. Jotta lukijat voivat luottaa tutkijan tulkintoihin, kirjoitetaan tarkka selvitys siitä, miten tulkintaan on päädytty. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151.)

## 6 TUTKIMUSASETELMA

Alun perin tarkoitukseni oli hankkia aineistoa useammasta kirjallisesta lähteestä, sekä toteuttaa haastattelu. Tutkimuksen aikana on kuitenkin käynyt selväksi, että kovin useaan informanttiin tai tapaukseen edes riittävän syvällinen tutustuminen on opinnäytteen laajuisessa työssä haastavaa. Näin ollen päädyin valitsemaan tarkemman tutkimuksen kohteeksi tällä kertaa kaksi tapausta. Tutkimuksen alkuvaiheessa tutustuin kuitenkin useisiin kirjallisiin tiedonlähteisiin etsiessäni sopivaa tapausta ja syventyäkseen tutkimuksen näkökulmaan. Näistä lähteistä yksi valikoitui tarkemman tutkimuksen kohteeksi, minkä lisäksi haastattelu pysyi myös osana tutkimussuunnitelmaa.

Haastattelun lisäksi halusin tutkimukseen myös valmiiksi tekstin muodossa olevaa aineistoa muutamista syistä. Ensinnäkin: uskoin, että sopivaa aineistoa on mahdollista saada, sillä urheilusta kirjoitetaan paljon. Toiseksi: epäilin, että haluttujen urheiluvaikuttajien tavoittaminen aineiston keräämiseksi voisi olla vaikeaa, ja toisaalta näiden urheiluvaikuttajien kohdalla tarkoitukseen sopivaa laadukasta tekstimuotoista aineistoa olisi jo valmiiksi saatavilla.

Ensimmäinen aineisto koostuu jääkiekkovalmentaja Jukka Jalosen sekä yhteiskuntatieteilijä ja talousjournalisti Ilkka Lammen yhdessä työstämästä teoksesta *Menestyksen pelikirja*. Teoksen on toimittanut Docendo Oy vuonna 2012. Heidän mukaansa teos on johtamisen ja yhteisön valmennuksen koulutukseen soveltuva opas, joka perustuu Jukka Jalosen johtamis- ja valmennusfilosofialle. Kirjassa esitellään tiimin ja joukkueen toimintaa, johtamista ja valmennusta jääkiekon toimintaympäristössä havainnollisin esimerkein; muun muassa sitaatein ja suoran lainauksin.

Kokemukset ja merkitykset ovat teoksen keskiössä, jonka ansiosta teos soveltuu mielestäni tapaututkimuksen kohteeksi. Teos kuvaa muun muassa jääkiekkjoukkueen johtamista, arkea, ja sisäistä dynamiikkaa pääosin Jalosen näkökulmasta. Jalosen ja Lammin mukaan motiivi teoksen kirjoittamiseen oli ”halu kirjoittaa kirja hyvästä johtamisesta ja yhteisön valmentamisesta menestykseen”. Sen perusteella teos vastaa siis hyvin rajaamaani tutkimusongelmaan. Teos käsittelee samoja kysymyksiä ja teemoja kuin tässä opinnäytetyössä käsitellään. Teos on jäsennelty monien samojen teemojen mukaisesti, jotka ovat myös tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena. Uskon, että se helpottaa systemaattista havaintojen tekemistä.

Teoksen pohjalta varsinaiseksi tapaukseksi hahmottuu Jukka Jalosen ja muutaman hänen kollegansa kokemukset sekä hänen valmentamiinsa joukkueisiin kuuluneiden pelaajien kokemukset. Heidän teokseensa haastatellut muut henkilöt ovat Jalosen kollegat Timo Jutila ja Jari Kurri sekä Suomen jääkiekkomaajoukkueen kapteenina toiminut jääkiekkjoukkue Oulun Kärppien kapteeni Lasse Kukkonen sekä entinen National Hockey League pelaaja Tuomo Ruutu.

Toisessa tapauksessa aineisto muodostuu Suomen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla Ykkösessä pelaavalle jalkapalloseura AC Oululle toteutettavasta tutkimushaastattelusta. Tapauksen määrittely on sen osalta helpompaa, sillä tutkijana voin itse vaikuttaa aineiston keräämisen olosuhteisiin ja haastattelutilanteeseen. Näin ollen voin myös vaikuttaa alusta asti aineiston rakentumiseen.

## 6.1 Tiedonkeruumenetelmät

Valituista tapauksista kerätään aineistoa hieman eroavilla tavoilla. Ensimmäisessä tapauksessa Jukka Jalosen kokemukset on dokumentoitu tekstimuotoon hänen omasta toimestaan yhdessä kirjan toisen kirjoittajan kanssa. ”Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineistoiksi soveltuvat niin esineet, ihmisen puhe kuin kuva- ja tekstiaineistot kuten kuvanauhoitteet, monimediatuotteet, dokumenttiaineistot, päiväkirjat, kirjeet, elämäkerrat - - ” (Vilka 2015, 122). Tästä tekstistä pyrin keräämään sopivaa aineistoa tutkimuskysymysten ja tietoperustan kirjoittamisen myötä esille nousseisiin teemoihin.

Toisessa tapauksessa aineisto kerätään tutkimushaastattelussa, joka on yleisempi käytäntö laadullisessa tutkimuksessa. Tarkempi haastattelun muoto on teemahaastattelu, sillä kuten edellä, myös tässä tapauksessa järkevää oli kohdistaa huomio tutkimusongelman kannalta mielekkäisiin teemoihin. Haastattelutilanteen päätin toteuttaa ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastatteluissa tavoite voi olla melko vapaamuotoinen. Jäsenet pääsevät kommentoimaan spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa ilmiöstä. Kysymykset suunnataan haastateltaville yhtä aikaa ja välillä voidaan esittää kysymyksiä myös yksittäin. Ryhmähaastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa tavoitellaan ryhmän kollektiivista näkemystä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61; Vilka 2015, 122, 125.)

Haastattelutilanteessa kävi ilmi, että joudun vaihtamaan toteutuksen parihaastatteluksi. Parihaastattelu on ryhmähaastattelun alalaji ja sopii käytettäväksi, kun ollaan kiinnostuneita haastattelun

molempia osapuolia koskevasta asiasta. Tässä tapauksessa siis myös parihaastattelu sopi tiedonkeruuseen mainiosti, sillä haastateltavat edustavat tässä tutkimuksessa yhdessä joukkueurheilun näkökulmaa. Haastateltavilla oli siis mahdollista tuoda esiin yhteistä näkökantansa aiheeseen ja samalla he saivat mahdollisuuden keskustella oman organisaationsa kannalta keskeisistä suuntaviivoista. Näin ollen laadulliselle tutkimukselle tärkeä emansipatorisuuden vaatimus lisätä tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta aiheesta voitiin pyrkiä toteuttamaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61; Vilka 2015, 122, 125.)

Näillä menetelmillä kerättävää aineistoa luokittelen aluksi teemahaastatteluun luomani rungon pohjalta. Teemahaastattelun luokat muodostuivat tutkimusongelman pohjalta, teoriatietoa hyödyntäen. Haastattelun teemat ovat tiimin muodostus, yhtenäisyys ja suoritukset. Näiden teemojen ympärille muodostin seitsemän mielestäni tutkimusongelman kannalta tässä tapauksessa kiinnostavinta kysymystä. Lisäksi lopussa oli myös mahdollisuus lisätä, jos jotain jäi mainitsematta. Kysymykset ja luokat ovat seuraavassa:

#### **Tiimin muodostus**

- Millaisia ominaisuuksia joukkueessa tarvitaan?
- Kuvailkaa hyvää tiimin jäsentä

#### **Yhtenäisyys**

- Kausi käynnistyy ja pelaajia on vaihtunut. Miten uusi joukkue saadaan toimimaan yhtenäisesti heti kauden alusta?
- Miten hyvää joukkuehenkeä ylläpidetään läpi kauden?

#### **Suoritukset**

- Kuvailkaa pelipäivään valmistautumista?
- Kuvailkaa valmentajan tärkeimpiä tehtäviä ja asemaa suhteessa joukkueeseen?
- Kuvailkaa pelaajien vaikutusmahdollisuuksia pelaamisen tapaan (esimerkiksi taktiikkaan ja pelitilanteeseen)

#### **Muut kysymykset**

- Mitä ohjeita antaisitte yrityksille, jotka suunnittelevat tiimitoiminnan aloittamista tai haluavat parantaa tiimitoimintaa organisaatiossaan?
- Mitä muuta haluaisitte sanoa? Jäikö jotain sanomatta?

Teemat auttavat jäsentämään kahdesta eri tapauksesta muodostuvaa aineistoa ja hahmottamaan yhteisiä näkökulmia. Niin pystyn mahdollisesti luomaan yhteisen joukkueurheilun näkökulman tutkimuskysymyksiin ja löytämään aineistosta myös sellaisia merkityksiä, jotka aiempaan tietoon verrattuna tuovat uutta tietoa aiheesta.

## 6.2 Tapausten kuvailu

Aineisto on kerätty kahdesta tapauksesta, jotka edustavat työlle valittua näkökulmaa tiimitoiminnan ja johtamisen ilmiöstä. Tapaukset ovat lähtökohdiltaan hyvin erilaiset, mutta peruspiirteet joukkueurheilun tiimitoiminnassa ja johtamisessa ovat samat. Ennen kaikkea molemmista tapauksista oli oletettavasti mahdollista saada vastauksia tutkittavasta ilmiöstä.

Yleisesti ottaen tapaustutkimuksessa on hyvä pohtia millaisia tapauksia työssä tutkitaan – miten ne edustavat tutkittavaa ilmiötä (Oulun ammattikorkeakoulu 2018, viitattu 20.4.2018). Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tiimitoiminta ei useimmissa yrityksissä ole niin hyvällä tasolla kuin olisi mahdollista. Usein tiimitoimintaan ei yrityksissä panosteta resursseja niin paljon kuin olisi tarpeen.

Ennakkoon on kuitenkin vaikea arvioida joukkueurheilun tiimitoiminnan laatua yritysten tiimitoimintaan verrattuna. Joukkueurheilu on lähtökohtaisesti tiimitoimintaan perustuvaa ja näin ollen tiimitoiminnan hiomiseen käytetään aikaa ja resursseja. Oletuksena siis oli, että tapaukset voisivat tarjota hyviä esimerkkejä tiimityöstä. Näin ollen valittuja tapauksia voisi luonnehtia odotusarvoisesti tyypillisiksi esimerkeiksi hyvästä tiimityöstä. Ainakin omissa lajipiireissään ne vaikuttavat melko tyypillisiltä tiimitoiminnan ja sen johtamisen osalta. Toivottavaa tietysti olisi, jos tapaukset paljastavat jotain myös parhaista käytännöistä.

Erityisesti ensimmäisessä tapauksessa Jukka Jalosen meriitit valmentajana ovat Suomen mitta-kaavassa poikkeuksellisenkin hyvät, hänen ollessaan sekä jääkiekon pääsarja- että maailmanmestaruustason mestarivalmentaja. Sikäli hänen tapauksensa voisi nähdä myös ääritapauksena, joka kuvaa alansa huippuosaamista. Lopulta tapausten tyyppi voidaan todeta vasta tutkimuksen aikana ilmenevien tulosten perusteella.

Kuten alustuksessa tuotiin esille, laadullisessa tutkimuksessa on aina tiettyjä ongelmia ja haasteita aineiston tulkitsemisen kannalta. Siksi on tärkeää tunnistaa aineistoon liittyvät ongelmat ja

erottaa olennainen, joka vastaa niihin kysymyksiin, joihin vastausta etsitään. Tämä vaatii tutkittavien erilaisten vaikuttimien havaitsemista. Julkisesta kirjallisesta lähteestä, tässä tutkimuksessa ensimmäisessä tapauksessa, saadussa aineistossa voi olla joitakin suurempia ongelmia kuin tutkijan itse keräämässä aineistossa. Esimerkiksi tutkija ei ole ollut mukana alkuperäisen teoksen kirjoitusprosessissa eikä voi myöskään olla varma informantin motiiveista tai mielenlaadusta.

Teoksen kontekstin ja intention osalta täytyy puolestaan huomioida, että kirjoitusprosessissa on ollut mukana myös toinen henkilö, jonka varsinainen tausta ei ole joukkueurheilussa, vaan hän on ennen kaikkea yhteiskuntatieteilijä ja talouden ja johtamisen tuntija. Se näkyy teoksen kontekstissa ja sen johtamisteoreettisessa jäsentelyssä. Hänen äänensä voi kuulua aineistossa, mikä on huomioitava ja pyrittävä tunnistamaan. Teoksessa on kuitenkin paljon esimerkkejä joukkueurheilusta ja suoria sitaatteja Jukka Jaloselta itseltään sekä pelaajilta ja näin ollen aineistoa kerätessä oli mahdollista osaksi erottaa hänen tai pelaajien henkilökohtaiset kokemukset muusta materiaalista. Teoksessa dokumentoidut kokemukset ja kertomukset kuvaavat mielestäni hyvin joukkueurheilun näkökulmasta tiimitoimintaa ja sen johtamista. Siksi pidän teosta hyvin sopivaksi analyysin kohteeksi opinnäytetyöhön.

AC Oulun tapauksessa alkuperäisenä ajatuksena oli haastatella kolmea eri asemassa toimivaa henkilöä esimerkiksi seurajohtajaa, valmentajaa ja kapteenia. Kapteeni ei päässytäkään sovitun aikana ryhmähaastattelutilanteeseen, joten haastattelu toteutettiin parihaastatteluna seurajohtaja Juho Meriläisen ja valmentaja Mika Lähderinteen kesken. Juho Meriläinen on myös AC Oulun entinen pelaaja, joten hän edusti haastattelussa myös pelaajanäkökulmaa. Seurajohtaja vastaa yleensä ainakin organisaation urheilupuolesta kokonaisuutena. Päävalmentaja vastaa ennen kaikkea varsinaisesta lajitoiminnasta ja toiminnasta urheilusuorituksiin liittyen. Yhdessä he pääasiallisesti vastaavat tutkimuksen kohteena olevasta tiimin organisoinnista ja sen toiminnan johtamisesta. Tutkittavat edustavat hyvin AC Oulun koko organisaation näkemystä, jokseenkin on huomioitava, että pelaajien näkökulma jää puuttumaan.

Näin tapaukseksi voidaan rajata AC Oulu -organisaation näkemykset; sekä erityisesti seurajohtajan ja valmentajan henkilökohtaiset näkemykset ja kokemukset. Näin ollen tutkimuksen kohteeksi valikoitui lopulta kaksi melko erilaista tapausta, jotka eroavat toisistaan myös aineiston keräämisen osalta.

## 7 TULOKSET JA ANALYYSI

### 7.1 Tutkimuksen kulku

Ennen varsinaista haastattelutilannetta olin yhteydessä Meriläiseen käydäksemme alustavasti läpi haastattelun kulun ja sen mitä teemoja haastattelussa käsitellään. Sen jälkeen tunsin itseni varmaksi mennessäni haastatteluun ja se olikin helppo aloittaa. Haastattelu lähti alusta asti varsin hyvin käyntiin.

Haastattelutilanteessa asettamani pääteemat ja niiden muodostama kysymysrunko oli haastatteluvaiheiden nähtävillä. Alusta asti sain sen käsityksen, että haastateltavat ymmärsivät hyvin käsiteltävät teemat ja näin ollen heidän oli helppo puhua niistä. Vaikutti siltä, että teemojen aiheet ovat heille tuttuja ja vastauksia saadaan runsaasti. Molemmat haastateltavat kävivät läpi, pääosin vuorotellen, teema-alueiden aiheita, välillä vastaten samassa puheenvuorossa muutamaankin kysymykseen. Pyrin kuitenkin pitämään huolen siitä, että jokainen kysymys tulee molempien osalta vastatuksi, ja se toteutuikin varsin hyvin.

Haastattelutilanne eteni sujuvasti ja vaikka haastateltavat vastailivat pääosin vuorotellen, syntyi välillä myös dialogia ja vastaajat saattoivat jäädä pohdiskelemaan tiettyä teemaa. Muutamissa kohdissa kysyin epäselvien vastausten osalta, mitä he vastauksilla tarkoittivat. Välillä taas ohjasin keskustelua eteenpäin seuraavaan teemaan, kun vaikutti että edellinen teema tuli läpikäytyksi. Mikäli haastateltavat olivat epävarmoja kysymyksenasettelusta tai kysymysten muotoilusta, he yleensä täsmensivät hyvin oman näkökulmansa tai sitä miten kokivat teemassa käsitellyn aiheen. Haastattelu eteni alusta loppuun varsin sulavasti ja jokaisesta teemasta saatiin keskustelua aikaa.

Tekstiaineistoon tutustuin ensimmäisen kerran jo tietoperustan kirjoitusvaiheessa. Se miten tekstiaineistoa tulisi käsitellä, ei kuitenkaan ollut tässä vaiheessa vielä tuttua, joten tapauksen käsittely jäi pitkälti odottamaan myös haastatteluaineiston valmistumista. Sitä ennen olin koostanut tutkimukseen sopivaa aineistoa alustavien teemojen mukaisesti. Vasta haastattelun jälkeen luokittelin tekstistä keräämiäni havaintoja. Se tapahtui samojen teemojen mukaisesti kuin haastatte-

luaineiston luokittelu. Aika tuli kuitenkin vastaan ja valitettavasti en ehtinyt hyödyntämään ensimmäisen tapauksen tekstiaineistoa niin laajasti kuin olisin toivonut.

## 7.2 Aineiston kuvaus

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui lopulta kaksi melko erilaista tapausta, jotka erosivat toisistaan myös aineiston keräämisen osalta. Lopulta suurin osa aineistosta kertyi haastattelun kautta. Haastattelun kokonaiskestoksi tuli noin 47 minuuttia, josta litteroitua tekstiä tuli lähes kahdeksan sivua. Tekstiaineistosta kertyi tutkimusaineistoa luokittelua varten noin kaksi sivua.

Haastatteluaineiston laatuun ja määrään olen tyytyväinen. Yli 47 minuuttia lähes yhtämittaista haastattelua on kestoltaan hyvä ja siinä ajassa haastattelussa on mahdollista päästä käsiteltävissä teemoissa pintaa syvemmälle. Myös haastattelutilanteessa tuntui siltä, että teemoista riitti keskusteltavaa ja kysymyksiin vastattiin kiitettävällä tarkkuudella. Näin ollen myös koen, että vastausten sisällössä oli laatua, mikä mahdollistaa vastaamisen tutkimusongelmaan. Toisaalta usein tällaisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään enemmänkin.

Alussa haastateltavat määrittelivät joukkueen kysymysten osalta niin, että Meriläinen käsiteli aiheita pääasiassa seuran kokonaisuuden kautta ja Lähderinne varsinaisen jalkapallotoimintaan osallistuvan joukkueen kautta. Usein vastauksissa käsiteltiin tiimitoimintaa eri osapuolten näkökulmista, mikäli se kysymyksen asettelun kannalta koettiin tärkeäksi. Näin ollen myös rajaus oli hyvä ja myös tulkintaongelmat onnistuttiin minimoimaan.

Tekstiaineiston osalta määrä jäi vajaaksi eikä siitä näin ollen liene mahdollista tehdä kovin syväle meneviä johtopäätöksiä. Tekstiaineiston osa tutkimuksessa jää mahdollisesti vähäiseksi. Kuitenkin koen, että se tuo työlle lisäarvoa ja täydentää tutkimusaineiston kokonaisuutta. Uskon, että se tuo aineistoon syvyyttä ja laajentaa näkökulmia. Tapaukset lähestyivät mielestäni tiimitoiminnan ja sen johtamisen ilmiötä jossain määrin erilaisista näkökulmista ja esiin nousi erilaisia seikkoja.

Molempien tapausten voidaan sanoa jossain määrin edustavan myös koko lajiympäristön näkökulmaa tiimitoimintaa kohtaan - erityisesti suomalaisen lajiympäristön. Tämä on oma näkemyseni, jota Meriläisen ja Lähderinteen lausunnot tukivat. Seurat, pelaajat ja valmentajat ammentavat paljon oppia erityisesti oman lajinsa muilta joukkueilta. Joskus myös muita lajeja seurataan tar-

kasti. Valmentajien koulutukset ohjataan usein lajiliitoista joko kansainvälisellä tai suomalaisella tasolla ja näin ollen valmentajien taustat ovat jossain määrin yhtenevät. Urheilussa myös sitoo tietyt laji- ja kilpailusäännöt, jotka yhtenäistävät tietyt käytäntöjä.

### 7.3 Aineiston luokittelu

Haastattelurunko ja -kysymykset muodostavat myös analyysin pohjan. Haastattelun teemoja voidaan hyödyntää analyysissä aineiston ryhmittelyssä ja luokittelussa. Teemarunko helpottaa tutkimuksen jäsentelyä, kun kerättyä aineistoa on mahdollista teemoitella sen mukaisesti. Heti litteroinnin valmistuttua järjestinkin aineiston vastaukset kokonaisuudessaan oikeiden teemojen alle.

Abduktiivisen ja induktiivisen päättelyn eroja käsitteelin aineiston analyysiä ja tulkintaa käsittelevässä luvussa. Analyysissä pyrin induktiiviseen sekä abduktiiviseen päättelyyn; pidän tärkeänä aineiston ja teorian vuoropuhelua. Abduktiivinen päättely on tässä opinnäytetyössä keskeisempi, sillä minulla on tietyt teorioita ja johtoajatuksia, joita pyrin aineistosta saatujen tulosten valossa arvioimaan. Pyrin löytämään teorioista mahdollisia aukkoja, joita aineistosta saatavat vastaukset voivat täyttää. Näin ollen alustavat käsitteet ja oletukset ohjaavat päätelmien tekemistä.

Alustavasti järjestetystä aineistosta edelleen luokittelin sekä yhdistelin samankaltaisia tutkimuskysymysten kannalta olennaisimpia vastauksia. Tutkimuskysymykset siis olivat:

- Mitä joukkueurheilusta voidaan oppia tiimityöstä?
- Mistä asioista muodostuu toimiva ja tehokas tiimi? Mitä siihen kuuluu joukkueurheilun näkökulmasta?

Luokitellut tulokset löytyvät taulukoista liitteenä opinnäytetyön lopusta (liite 1). Keskeisiä vastauksia olen nostanut lisäksi esiin tulkinnan yhteydessä. Teemojen pohjalta toivoin seuraavanlaisia vastauksia. Tiimin muodostamisen teemalla (taulukko 1) haluttiin tietoa tiimin rakenteesta, kuvauksia hyvän tiimin piirteistä ja siitä millainen on joukkueurheilun näkökulmasta hyvä tiimin jäsen. Yhtenäisyyden teemassa (taulukko 2) keskeistä on ryhmädynamiikka: Millainen on tehokas ja toimiva tiimi? Mitä sen muodostumiseen tarvitaan ja miten toimintaa kehitetään alusta asti?

Suoritusten teemassa (taulukko 3) olin kiinnostunut kuvauksista siitä, miten tiimi valmistautuu ja valmistetaan esimerkiksi valmentajan johdolla suoritukseen. Miten tiimiä esimerkiksi motivoidaan ja mitä rutiineja siihen liittyy. Tässä teemassa selvitettiin myös johtamista ja johtajuutta valmentajan näkökulmasta, sekä valmentajan ja tiimin välistä suhdetta ja tehtävänjakoa.

## 8 TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Tulosten tulkinta

Kuten sanottua, opinnäytetyöni johtoidea on tarkastella jo olemassa olevia johtamis- ja organisatitotutkimuksen malleja tiimijohtamisesta joukkueurheilun – tässä tapauksessa erityisesti jääkiekon ja jalkapallon – näkökulmien kautta. Tarkoituksena on kuvailla tiimitoimintaa ilmiönä, mutta toisaalta myös selittää joitain taustoja sille, miksi tiimeissä toimitaan, kuten toimitaan, ja miksi niitä kannattaa johtaa tietyllä tavalla. Joukkueiden tiimitoiminta vaikuttaa yleensä olevan korkeatasois- ta ja myös valmentaminen huipputasolla laadukasta.

Tulosten tarkastelu on siis kannattavaa aloittaa joukkueurheilun toimintaympäristöstä. Seurajoukkueissa kilpakausi on hektinen ja kaikki konkretisoituu vuosittain kauden lopussa, jolloin mestaruus ratkeaa. Sen jälkeen joukkue saatetaan rakentaa lähes täysin uusiksi ja alkaa uusi harjoituskausi. Yksittäistä peliä lähdetään aina voittamaan. Urheilulliset tavoitteet ohjaavat usein kehitystä ennen taloudellisia arvoja, mikä tuo toimintaan ja johtamiseen luonnollisesti omat haasteensa. Kuitenkin yksilöiden tavoitteita ja suorituksia johdetaan hyvin pitkälle samaan tapaan kuin hyvissä yrityksissäkin.

Näiden tapausten perusteella suorituksia ja tavoitteita osataan urheilussa johtaa hyvin verraten tavoite- ja suoritusjohtamisen malleihin tietoperustassa. Tavoitejohtamisen mukaan organisaatiossa on siis määritettävä yksilö-, yksikkö- ja organisaatiotason tavoitteet. Se, että yhä useampi organisaatiossa on mukana tavoitteiden määrittelyssä ja eri tasoilla on olemassa omat tavoitteensa, saa aikaan organisaatiossa sitoutumista yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. (Sydänmaanlakka 2004, 39.) Urheilussa korostuu se, että urheilijat osaavat yleensä hyvin yksilöinäkin johtaa omia suorituksiaan, ovat tavoitteellisia ja motivoituneita ja jopa seuraavat omaa suorituskykyään esimerkiksi harjoitustuloksia ja sykettä. Sen lisäksi joukkueet asettavat yhteisen tavoitteen, jonka täyttymisessä myös valmentajalla on keskeinen rooli. ”Voittaminen ja tuloksen tekeminen kiehtoo. Vaikka siinä on aina se kolikon kääntöpuoli, että monon kuva saattaa olla persuksissa, mutta se vaan kuuluu tähän. Mutta kyllä se motivoi. Minäki haluan voittaa koko ajan, että kyllähän minä tulosta haluan tehdä.” (Lähderinne, haastattelu 23.3.2018.) Tässä on myös paljon niitä tiimin määrittelyn mukaisia asioita, jotka Katzenbachin ja Smithin mukaan erottavat nimenomaan tiimin

ryhmästä. Määritelmään (ks. luku 4) siis kuuluu keskimääräistä parempi suoritusmoraali, tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus. (1993. 58-59.)

Urheilun toimintaympäristön erityisyys asettaa suuria vaatimuksia henkilöstölle ja johtamiselle. Henkilöstöllä on urheiluseurassa aivan erityinen merkitys, mikä on huomioitava kilpailua ja rekrytointeja ajatellen. Joukkueiden kehitykselle keskeiset asiat ovat painottuneet hieman eri tavoin kuin muissa tiimeissä. Joukkueen rakennuksen, rekrytoinnin, roolituksen, motivoinnin ja johtamisen onnistuminen on urheilullisten tavoitteiden saavuttamiseksi ainoa mahdollisuus ja näissä kaikissa on onnistuttava vuosittain, jos tavoitellaan mestaruutta.

Joukkueen rakentaminen, pelitavan luominen ja laadukkaasta arjesta huolehtiminen kuuluvat valmentajan päätehtäviin. Niihin kuuluu Lähderinteen (haastattelu 23.3.2018) mukaan edelleen taktiset, tekniset, henkiset ja fyysiset osa-alueet. Joukkueen vahvuudet pyritään löytämään ja toimimaan niiden mukaan.

”Valmentamisessa ja joukkueen johtamisessa on kyettävä virittämään ryhmän ja sen jäsenten suorituskykyä yhä korkeammalle tasolle. On valmennettava koko joukkuetta toimimaan samalla koodistolla toisiaan lähes automaattisesti ymmärtäväksi ryhmäksi. Samalla on valmennettava jokaista pelaajaa erikseen kehittämään itse ja yhteistyössä muiden kanssa henkilökohtaista suorituskykyään vieläkin paremmaksi.” (Jalonen 2012, 123.)

Joukkueen kehityksen alkuvaiheessa korostuu tiimin muodostaminen, ja muodostuminen, sekä jäsenten erilaiset roolit. Jos nyt ei huomioida osaamistarpeita, niin on mielenkiintoista, miten aineistossa puhutaan erilaisten *ihmistyyppien* tarpeesta. Joukkueeseen halutaan harmoniaa, sillä että jäsenenä on erilaisia persoonia, joilla on toisiaan täydentäviä ominaisuuksia. Samoin myös tiimin määritelmän mukaan tiimin jäsenillä tarvitaan toisiaan täydentäviä taitoja (Katzenbach & Smith 1993. 58-59).

Aineistossa muutamat ominaisuudet nousevat erityisen vahvasti esiin. Yksi niistä on johtajuus, ehkä siksi että valmentaja ei voi kaikissa tilanteissa vaikuttaa tiimin toimintaan ja siinä vaiheessa tiimin sisäinen johtajuus on tärkeää. Se tarkoittaa esimerkiksi johtajuutta vaikeissa tilanteissa, kokemuksen tuomaa varmuutta tai esimerkillä johtamista. Se ehkä luo myös turvallisuuden tunnetta muihin. Johtajuutta voi olla haastateltavienkin mukaan monenlaista: esimerkiksi sisäistä johtajuutta, puheilla tai teoilla johtamista. Tärkeäksi nähtiin myös sellaiset jäsenet, joita ei välttä-

mättä silmin nähden voi sanoa tuottavimmiksi tai tehokkaimmiksi, mutta joiden osuudella voi olla tärkeä vaikutus joukkuehenkeen. (Lähderinne & Meriläinen, haastattelu 23.3.2018.) Joukkueessa voi siis olla hyvinkin erilaisia epävirallisia rooleja. Kuvauksen kaltaiset johtamisroolit lienevät hyvin tyypillisiä.

Myös johtamistutkimuksessa on käsitelty erilaisia tiimirooleja – esimerkiksi Belbinin tiimiroolimal-  
lissa. Tässä työssä en perehdy kovin tarkasti roolien merkitykseen, mutta erityisesti tiimitoiminnan  
alkuvaiheissa on useimmiten jollakin tiimin jäsenellä hyvä olla ainakin tiiminvetäjän tai -  
valmentajan rooli. Se on yksi rooli siinä, missä muilla tiimin jäsenillä on omat roolinsa. Tällaiset  
roolit ovat tärkeitä vastaamaan tiimin kehitysvaiheiden onnistuneesta läpiviennistä. (Salminen  
2013, 81-82.)

Seuraavissa kappaleissa ilmenee urheiluvalmentajan rooli tiimin kehittämisessä. Esittelen ja ar-  
vioin myös joitain tuloksia, jotka vastaavat melko hyvin seuraavaa Salmisen esittämää kuvausta  
toimivasta tiimistä. Tietoperustassa esitin Salmisen kuvauksen, jonka mukaan toimivassa tiimissä  
työhyvinvointi, joustavuus ja sitoutuminen ovat hyvällä tasolla. Kommunikointi tiimin sisällä on  
helppoa. Ongelmakohtista uskalletaan keskustella ja rakentavaa palautetta annetaan reilusti.  
Toimintatapa kannustaa jäseniä toimimaan osaamisensa ylärajoilla - virheitä ja erilaisuutta siede-  
tään hyvin. (Salminen 2013. 29-30, 34.)

Toimiakseen tehokkaasti joukkueen on oltava yhtenäinen tiimi. Joukkuehengen rakoilu näkyy  
hyvin pian katsomoihin ja tulostaululla. Uutta tiimiä muodostettaessa on kehityksen alkuvaiheiden  
helpottamiseksi tulosten valossa muutamia tapoja toimia. Ensinnäkin tiimitoimintaa käynnistettä-  
essä johtamisella on iso merkitys. Alun johtamisesta ja organisoinnista urheilussa vastaa valmen-  
taja. Meriläisen mukaan valmentajalla pitää olla ”uskottavuutta ja auktoriteettia joukkueeseen”.  
Alkuvaiheiden johtamiseen kuuluu muun muassa tavoitteiden asettaminen, pelisääntöjen, rajojen  
ja raamien asettaminen. (Lähderinne & Meriläinen, haastattelu 23.3.2018.)

Käytännössä näillä toimilla osoitetaan alusta asti, miten tiimissä edellytetään toimittavan ja asete-  
taan vaatimustaso heti korkeaksi: ”tavoitteiden asettelu on realistinen, mutta kuitenkin haastava”  
(Meriläinen, haastattelu 23.3.2018). Kaikki nämä tuovat toimintaan selkeyttä; jokainen tietää mitä  
kukin organisaatiossa tekee, ja myös uusien jäsenten on helpompi sopeutua. Rajat ja selkeys  
toimintaan kohdistuvista odotuksista luovat myös turvallisuuden tunnetta, joka voi edesauttaa  
hyvän yhteishengen kehittymistä, itseluottamuksen kasvua ja tiimin toiminnan kehittymistä seu-

raaviin kehitysvaiheisiin. Lisäksi haastateltavat näkivät, että yhtenäisyyttä voidaan kehittää tutustumalla kentän ulkopuolella, puhumalla työn ulkopuolisista asioista, yhteisillä palavereilla ja pienillä ryhmäharjoituksilla (Haastattelu 23.3.2018). Seuran vahva oma brändi voi vahvistaa myös tiimin identiteettiä. Yllä olevista tuloksista ilmenee myös se, että tiimin alun kehitysvaiheita osataan näissä tapauksissa johtaa hyvin. Seuraavassa luvussa teen joitain päätelmiä, miksi kehitysvaiheiden johtamisessa on näissä tapauksissa joukkueissa onnistuttu.

Kokonaisuutta ajatellen menestystä tavoittelevassa joukkueessa ilmapiirin ja toimintatapojen pitäisi Lähderinteen mukaan olla kunnossa. Niiden ohella hän kuvasi joukkueen mielensisäistä mentaliteettia mielenkiintoisesti taistelu- eli ”perkele –mentaliteetiksi”. (Haastattelu 23.3.2018.) Se voi kuvata hyvin sitä erityistä mielenlaatua, mikä tavoitteellisesti toimivassa tiimissä parhaimmillaan voidaan saavuttaa. Koin sen tarkoittavan jonkinlaista joukkueen yhteistä keskittyneisyyttä suorituksiin ja tavoitteisiin ja varmasti sitä, että periksi ei anneta. Selkeän pelitavan voisi ehkä rinnastaa muissa organisaatioissa yhteisiin pelisääntöihin ja toimintamalleihin, sekä selkeään tehtävänjakoon ja tavoitteisiin. Hyvä ilmapiiri saavutetaan tietysti urheilussa ja muussa työelämässä paljon samoilla keinoilla: muun muassa kommunikointi ja vuorovaikutus, tasavertainen huomioiminen ja lupa kyseenalaistaa ovat siinä tärkeitä. Näin toimimalla syntyy luottamusta ja turvallisuuden tunnetta.

”Voittavan ilmapiirin luominen vaatii johtamisessa kärsivällisyyttä, oikeudenmukaisuutta, avointa vuorovaikutusta, luottamusta ja luottamuksen osoittamista sekä ehdotonta rehellisyyttä.” (Jalonen 2012, 31.)

Tämä tarkoittaa sitä, että valmentajan on oltava rehellinen myös suoritusten osalta. Oikeassa ilmapiirissä epäonnistumisista ja ristiriidoista pystytään keskustelemaan ongelmitta, mikä mahdollistaa kehittymisen.

”Hyvä henki ilmenee selvimmin siten, että pelaaja osaa nauttia muiden onnistumisesta ja menestyksestä ja ilmaisee sen usein spontaanisti.” (Jalonen 2012, 118–119.)

Sydänmaanlakan mukaan jaettu johtajuus edellyttää vahvoja työyhteisötaitoja sekä uudenlaisia työrooleja, työyhteisötaitoja ja tiimijohtamisen osaamista. Johtamisvastuu tiimissä määräytyy tilanteen mukaan. Tiimin jäseniltä vaaditaan sekä ihmisten että asioiden johtamista. Vaatimuksiin kuuluu muun muassa selkeät toimintaprosessit, ongelmanratkaisu, päätöksenteko, suunnittelu, tiedonjakaminen, yhteistyön koordinointi, motivointi ja sitouttaminen, onnistunut ja runsas vuoro-

vaikutus. (Sydänmaanlakka 2004, 49-50.) Kuten edellä olevista tuloksista huomataan, yhdistäviä tekijöitä näiden tiimin edellytysten ja urheilujoukkueen piirteiden välillä on melko paljon. Tuloksissa puhutaan selkeistä toimintatavoista ja pelisäännöistä, kommunikoinnin ja yhteishengen merkityksestä sekä sitoutumisesta.

Loppujen lopuksi parhaiten joukkuehenkeä parantaa kuitenkin menestyminen. Onnistumisesta seuraa usein lisää onnistumisia. ”Ja tää on tulosurheilua, et se tulos vaikuttaa joukkueen yhtenäisyyteen ja tulos vaikuttaa kummasti vaan kaikkeen. Että se on iso tekijä kaikessa se tuloksen tekeminen.” (Lähderinne & Meriläinen, haastattelu 23.3.2018.)

Joukkueurheilussa arki on jatkuvaa sopeutumista ja yksityiskohtien hiomista. Siinä tarvitaan muun muassa suunnitelmallisuutta, kehitystyötä, harjoittelua, reagoimista ja sopeutumista. Valmentaja pyrkii jatkuvasti kehittämään peliä niin, että joukkue toimii yhtäaikaaisesti ja sulavasti. Yhteistoimintaa harjoitellaan harjoituksissa useasti viikossa ja pelaajat huolehtivat omasta suorituskyvystään. Myös jokainen peli ja seuraava vastustaja vaikuttavat jollain tavoin seuraavaan viikkoon ja valmistautumiseen. (Lähderinne & Meriläinen, haastattelu 23.3.2018.)

”Seuraavaan peliin valmistautuminen alkaa, ku edellisen loppuvihellys kuuluu” (Lähderinne 23.3.2018).

Yksittäiset pelaajat ja erityisesti johtavat pelaajat tunnistavat Meriläisen (em.) mukaan pelikentällä tilanteita ja tekevät sen mukaan ratkaisuja. Jalosen mukaan parhaat jääkiekkoilijat ovat kuin yksityisyrityksiä. ”Heillä on kunnianhimoinen vastuu ’omasta yrityksestään’ – –”. He tekevät itsenäisesti paljon lisätyötä päästäkseen jollakin osaamisen alueella vielä paremmiksi. (Jalonen 2012, 15.) Nämä kuvaukset kertovat mielestäni itsensä johtamisesta ja tavoitteellisuudesta joukkueurheilussa. Ne myös käyvät jossain määrin yksiin itseohjautuvuuden määritelmän kanssa.

Kaikesta huolimatta kentällä on myös vastustajajoukkue, joka tekee oman parhaansa. Jatkuvat kohtaamiset varmistavat, että joukkue voi verrata oman toimintansa laatua vastustajiin. Joukkue siis mittaa suoritustasoaan säännöllisesti, mikä pitää huolen siitä, ettei joukkue voi päästää otetaan lipsumaan. Voittaakseen yksittäisen joukkueen on tehtävä asiat paremmin kuin muut. Joukkueiden pitää jatkuvasti kehittyä, jotta ne toimisivat paremmin ja tehokkaammin kuin vastustajat.

”Pitää osata keskittyä parhaaseen tekemiseen päivästä ja viikosta toiseen. Joskus kuu-  
kausikaupallakin, kun on kysymys vaikkapa maailmanmestaruuskisoista. Kysymys on par-  
haimmillaan terveestä motivaatiosta.” (Jalonen 2012, 60.)

## 8.2 Johtopäätökset

Yleisesti ottaen tulosten takana näen yllättävänkin paljon samoja asioita kuin vaikkapa tietoperus-  
tassa käsitellyissä johtamis- ja tiiminäkökulmissa. Tietyt sanat, kuten suoritukset ja tavoitteet nou-  
sivat toistuvasti esiin. Tavoitejohtamisen mukaanhan organisaatiossa on määritettävä yksilö-,  
yksikkö- ja organisaatiotason tavoitteet (ks. luku 3.1.2). Näiden tapausten perusteella tavoite- ja  
suoritusjohtaminen toteutuu urheilussa varsin hyvin sekä yksilöiden että koko joukkueen tasolla.  
Suorituksen mittaaminen tapahtuu osittain omalla painollaan esimerkiksi peleissä, joissa sitä  
voidaan arvioida.

Tulosten perusteella tavoitejohtaminen, suoritusjohtaminen ja tilannejohtaminen vaikuttavat edel-  
leen päteviltä ja soveltuvilta myös tiimitoimintaan. Vastauksissa tuli paljon samanlaisia ajatuksia,  
kuin kyseisissä malleissa. Samoin tiimijohtaminen ja näkemykset tiimin rakenteesta ja kehitykses-  
tä saivat tukea. Kokonaisuus puhuu myös Sydänmaanlakan kokonaisvaltaisen mallin puolesta.  
Sillä vaikka tiimejä ja tiimijohtamista voidaan kehittää omana ajatuksenaan, niitä ei voida kehittää  
irrallisena muusta johtamisesta ja johtamisen peruslähtökohdista. Kuten Sydänmaanlakka tote-  
aakin, mallit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan enemmän toisiaan täydentäviä. (ks. luku 3.)

Esimerkiksi tilannejohtaminen sopii hyvin kuvaamaan pelaajien päätöksentekoa ja reagointia  
nopeisiin tilanteisiin, sillä mallin mukaan eri tilanteet edellyttävät erilaista johtamisotetta ja johta-  
minen on tilannesidonnaista. Tilannejohtamisen malliin kuuluu valmiustasojen määrittely ja niihin  
vastaaminen oikeanlaisella johtamisella. (Sydänmaanlakka 2004, 35-36.; ks. luku 3.1.1) Joukku-  
eissa on monenlaisia ihmisiä ja eri tasoisia pelaajia. Tilannejohtamisen malli voi auttaa myös  
joukkueen jäseniä tunnistamaan muiden valmiustason.

Näkisin, että tiimin jäsenen tilannejohtamisen taito voi näkyä esimerkiksi pelitilanteissa, joissa  
valmentaja ei voi tehdä päätöksiä, vaan täytyy tehdä nopeita ratkaisuja. Siinä tilanteessa jollakin  
muulla on oltava kyky arvioida tilanne nopeasti ja valita sen mukaan sopiva ratkaisu. Se on myös  
jaettava johtajuutta, johon kuuluu, että ratkaisun tekee se, jolla on paras osaaminen ja käsitys  
tilanteesta (ks. luku 3.1.3). Sen perusteella tilannejohtaminen liittyy jollain tasolla itseohjautuvuu-

teen ja jaettuun johtajuuteen. Tiimin jäsenille voisi olla etua tilannejohtamisen mallin ymmärtämisestä.

Tiimien tilannejohtaminen voisi olla sitä, että jäsenet määrittelevät ja arvioivat omaa valmiustasoaan suhteessa muihin tiimin jäseniin. Siinä ei siis varsinaisesti määritettäisi alaisen valmiustasoa, kuten tilannejohtamisen mallissa, vaan tiimin jäsenet osaavat tunnistaa tilanteet, joissa heillä itsellään on paras osaaminen tai joissa he tarvitsevat toisen tiimin jäsenen apua.

Yritysten osalta Lähderinne totesi tiimeistä, että ”Tietotaito sen tiimin sisällä ratkaisee. Jos tiimissä on eri vahvuusalueita sen tiimin jäsenillä, niin niitähän kannattaa käyttää hyväksi.” Toinen tärkeä ja yleisesti pätevä osa-alue on toimiva kommunikaatio ja siinä kyseenalaistamisen, rakentavan keskustelun ja palaverien merkitys. Lähderinteen mukaan sitä ei voi liiaksi korostaa: ”Tiedän tapauksia, joissa näin ei ole ollut ja huonosti on käynyt. Jälkeenpäin kun on sitä analysoitu, niin on valiteltu, ku ei ollu yhteistä kontaktia tiimin jäsenten välillä. Vaikka luultiin siinä tilanteessa, että se toimii.” (Lähderinne, haastattelu 23.3.2018.) Omaa toimintaa ja tiimin sisäisen kommunikoinnin onnistumista pitää koko ajan tarkkailla kriittisesti.

Hyvää urheilujoukkuetta kuvailtiin hyvin pitkälti samoin kuin tiimiä ja huipputiimiä. Myös siinä yhteydessä nousee esiin monia samoja elementtejä kuin tietoperustassa: kommunikointi, luottamus, tasa-arvoisuus, ristiriitojen käsittely ja yhdessä kehittyminen. Tulokset puhuvat tiimin jäsenten erilaisuuden ja monipuolisuuden puolesta.

### **8.2.1 Kehitysvaiheet**

Tiimin kehitysvaiheiden käsittelystä voisi mahdollisesti ottaa joukkueurheilusta ja valmentajilta oppia. Tutkimuksen myötä saamani käsityksen mukaan ainakin ensimmäisten kehitysvaiheiden vaikeudet osataan käsitellä joukkueissa hyvin ja ohittaa nopeasti. Siinä auttane, että joukkueurheilijat ovat usein jo tottuneita työskentelemään tiimeissä, joten heillä on siihen valmiuksia. Esimerkiksi myrskyvaihe onkin yleensä hyvin ryhmäkohtainen ja voidaan ohittaa nopeastikin (Salmi 2013, 71–74).

Kuten luvussa 4.2 esittelin, toiminnan alussa jäsenet tutustuvat toisiinsa, tiimin tehtäviin ja omaan rooliinsa sekä tiimin tavoitteisiin. Salmisen mukaan hyviä keinoja ovat yhteiset ja henkilökohtaiset

keskustelut, joissa pohditaan tavoitteita ja käytäntöjä. Hyvällä alulla vahvistetaan jäsenten sitoutumista tiimiin. (2013, 68–71.)

Salmisen kuvauksen mukaan tiimi alkaa vähitellen työskennellä kohti tavoitteitaan, jokainen omia työtapojaan soveltaen. Jäsenet hakevat omaa rooliaan ja vuorovaikutuksessa voi ilmetä ongelmia esimerkiksi erilaisista toimintatavoista johtuen. Vastoinkäymisten käsittely kuitenkin kasvattaa tiimiä ja parantaa sitoutumista. Mahdollisimman pian olisi tärkeää suunnata huomio ihmisten erilaisuudesta saataviin hyviin puoliin ja yhdistäviin tekijöihin. Tiimivalmentaja voi edistää erilaisuuden hyväksymistä ja luottamuksen rakentumista. On tärkeää huolehtia, etteivät sisäiset jännitteet kasva liian suuriksi eivätkä jää pysyviksi. (2013, 71–74.)

Salmisen kuvauksessa on monia asioita, jotka ilmenevät myös saamissani tuloksissa. Myös Lähderinne puhui muun muassa luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentumisesta ja siitä kuinka jäsenet hakevat rooliaan. Vuorovaikutusta ja luottamusta kehitetään palaverieissa, keskustelemalla ja kyseenalaistamalla. Näin muodostuvat myös yhteiset käytännöt, jotka tehdään jo alussa selväksi. (Haastattelu 23.3.2018.)

Uskon että suoritusvaiheen ylläpitäminen on joukkueille arkea ainakin näissä tapauksissa. Salmisen kuvaa, että tiimin suoritustaso on suoritusvaiheessa korkea. Hänen mukaansa jonkun tiimin jäsenen kannattaa huolehtia toiminnan oikeasta suunnasta sekä yhteistyöstä ja informaationkulusta. Tärkeää on pystyä säilyttämään sen hetkiset toimintaedellytykset. (2013, 75–76.)

Tulosten perusteella keinoja suoritusvaiheen ylläpitämiseksi voisivat olla hyvä kommunikointi, huumori ja virkistäytyminen. Tärkeää on pitää kiinni sovituista asioista. Nämä asiat parantavat joukkueen sitoutumista. Tärkeää on osata nauttia onnistumisista ja sen saa myös ilmaista. Menestys myös ruokkii suoritusvaiheen jatkumista. (Lähderinne & Meriläinen, haastattelu 23.3.2018.)

Jotkut tiimit onnistuvat nostamaan suorituksensa vielä seuraavalle tasolle, jossa jokaisen ryhmän jäsenen potentiaali on lähellä kattoaan. Huipputiimivaiheessa tiimi toimii sekä sisäisesti tehokkaasti että sulavasti toimintaympäristössään. Työ etenee sujuvasti, ilman sähläystä ja konflikteja. Huipputiimin on hyvä saada uusia ärsykeitä, jotka pitävät kehittymistä yllä, mutta on oltava myös herkkyyttä reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Tiimivalmentajan roolissa oleva voi yrittää ehkäistä taantumista ja ylläpitää kehittymistä. (Salminen 2013, 76–78.)

Tietysti myös urheilussa tiimitoimintaa pyritään hiomaan aina huippuvaihetta kohti. Siinä yksityiskohtien huomioiminen, vastustajan mukaan reagointi ja urheilijoiden kyky motivoida ja johtaa itseään ovat sellaisia asioita, joista voitaisi ottaa mallia niin yrityksissä kuin yksilöinä. Näkisin, että mitä lähemmäs huippua tavoitellaan, sitä enemmän tullaan kysymykseen omasta tahdosta. Tietysti tavoitteellinen ja motivoitunut ihminen voi olla erinomainen osa myös tiimiä. Tiimitoiminnassa on tietyllä tapaa positiivinen kehä: tiimitoiminta voi motivoida ja toisaalta motivoitunut tiimin jäsen voi levittää samaa tahtotilaa muihin tiimin jäseniin.

Tietyllä tavalla pelipäivään valmistautumisesta ja valmentajan tehtävistä tulee mieleen prosessien ja muutoksen johtaminen. Urheilussa pyritään jatkuvaan kehittymiseen ja muuttuviin olosuhteisiin sopeutumiseen. Urheilussa valmentaja tarkkailee toiminnan kehittymistä päivittäin, ehkä myös liike-elämän tiimeissä pitäisi. Tästä voisi ottaa oppia myös tiimitoiminnan yhteispelin hiomiseen ja päällekkäisyyksien karsimiseen.

## **8.2.2 Jaettu johtajuus ja tiimin itseohjautuvuus**

Mielestäni urheilussa on hahmotettu jotain olennaista tiimin, johtamisen ja ohjauksen välisestä suhteesta. Joukkueen ja valmennuksen välinen suhde on varsin tiivis, mutta toisaalta monista esimerkeistä käy ilmi tietty etäisyys. Havaintojen perusteella valmentajat myös antavat pelaajille varsin paljon vapauksia. Pelaajat ovatkin monissa esimerkiksi yksilöharjoitteluun liittyvissä asioissa etevämpiä kuin valmentajansa. Urheilussa myös suoritus- eli pelitilanne on erityislaatuinen eikä valmentajalla ole pelitilanteen aikana paljoakaan mahdollisuuksia vaikuttaa pelaajan suoritukseen. Pelitilanteessa kentällä pelaajat tekevät päätökset itsenäisesti. Mielestäni nämä esimerkit tarjoavat mielenkiintoista näkökulmaa pohtia myös muiden tiimien johtamisen ja itseohjautuvuuden välistä sopivaa suhdetta.

Urheilujoukkueiden itseohjautuvuuden arviointi tähän työhön kerätyn aineiston pohjalta on mielestäni vaikeaa. En päässyt tutkimuksessa niin lähelle koko tiimin toimintaa, että voisin tehdä sitä koskien merkittäviä johtopäätöksiä. Näkisin, että paremmin tietoa urheilujoukkueen itseohjautuvuuden määrästä ja onnistumisesta voisi saada muilla metodeilla esimerkiksi tarkkailemalla ja havainnoimalla joukkuetta. Kuitenkin, jos vertailen tietoperustan määritelmää itseohjautuvasta tiimistä keräämiini kuvauksiin tiimitoiminnasta voin esittää joitain arvioita. Kuten tietoperustassa

todettiin itseohjautuvuus tarkoittaa, että päätösvaltaa oman työn toteutuksesta siirretään esimiehiltä työntekijöille. Tiimillä pitäisi olla aidosti mahdollista vastata omasta toiminnastaan ja päätöksistään ilman ulkoista esimiehen ohjausta. (Salminen 2013, 25–27.)

Tässä tutkimuksessa on siis olennaista tarkastella urheilujoukkuetta itseohjautuvuuden määrittelyn osalta. Johdannossa määrittelin, mitä tarkoitan tässä tutkimuksessa muun muassa joukkueella, tiimillä ja valmentajalla urheilun näkökulmasta. Pääasiassa olen pyrkinyt tutkimuksen aikana käsittelemään erillään valmentajan näkökulmaa ja joukkueen näkökulmaa. Alussa määrittelin joukkueeseen kuuluvaksi pelaajat ja totesin tarkastelevani valmennusta pääasiassa erillään joukkueesta. Tutkimuksessa aineisto koostuikin pääasiassa päävalmentajien ja seurajohtajan näkemyksistä.

Tiimin määrittelyn mukaan on erittäin oleellista, käsitetäänkö valmentaja tiimiin kuuluvaksi vai tiimin esimieheksi. Se on olennaista myös itseohjautuvuuden arvioimiseksi. Esimiehen suhde tiimiin nähden on tärkeä arvioida. Jos esimies on osana tiimiä, voiko tiimi tehdä aidosti itse toimintaansa koskevia päätöksiä? Muun muassa Zengerin mukaan jollakin on kuitenkin oltava vetovastuu tiimissä. Zenger puhuu tässä yhteydessä tiiminvetäjästä, jota termiä Salminenkin käyttää, kuten aiemmin Tiimijohtamisen luvussa käsiteltiin. (Zenger, 15.) Valmentajan roolin suhteen tullaan siis kysymykseen siitä, onko valmentaja aidosti osa tiimiä vai tiimin esimies.

Juuri esimiehen ja tiimin välinen suhde sekä ohjauksen ja valvonnan määrä ovat tiimijohtamisen tutkimuksessa kiinnostavia kysymyksiä. Tästä suhteesta ja ohjauksen ja valvonnan tarpeesta on olemassa erilaisia näkemyksiä ja toisaalta erilaisia tapoja, jotka eivät välttämättä ole toisia huonompia. Esimiehen, tai tiiminvetäjän, suhteesta tiimiin voidaan esittää erilaisia näkemyksiä. Esimies voi toimia osana tiimiä, mutta kuitenkin selkeästi esimiehen roolissa tehden muun muassa lopulliset päätökset ja koordinoiden toimintaa. Laajemmin itseohjautuvassa tiimissä esimiehen pitäisi pystyä toimimaan aidosti tiimin jäsenenä ja jakaa päätösvalta tai vaihtoehtoisesti antaa tiimille täysi vastuu ja toimintavalta. Tässä vaihtoehdossa esimies ainoastaan huolehtii tiimin toimintaedellytyksistä ja tarpeiden täyttämisestä. (Zenger, 18.)

Tämän luokittelun pohjalta vaikuttaa, että ainakin kauden alussa valmentajalla on vahvasti esimiehen rooli. Siinä valmentaja asettaa esimiehenä raamit toiminnalle ja ohjaa toimintaa melko vahvasti. Toisaalta voi olla, että myös joukkueurheilussa pyritään kauden aikana kehittämään joukkuetta itseohjautuvaksi tiimiksi. Kauden mittaan valmennus voi luottaa joukkueeseen yhä

enemmän ja pelaajat voivat vaikuttaa enemmän tehtäviin ratkaisuihin. Myös monissa tilanteissa pelin aikana pelaajilla on suuri vastuu. Tältä kannalta itseohjautuvuuden ajatuksen voisi sanoa toteutuvan ainakin osittain. Sitä tukevat aineiston kuvaukset pelaajien kyvyistä tunnistaa tilanteita ja johtaa itseään sekä Jalosen kuvaus siitä, miten pelaajien on johdettava omaa tekemistään kokonaisvaltaisesti kuin yritystä (Jalonen 2012, 15).

Toinen asia mikä liittyy toimiviin tiimeihin ja itseohjautuvuuteen on jaettu johtajuus. Kuten aiemmin jo toin ilmi, tulosten perusteella johtajuudella koetaan olevan joukkueissa iso merkitys. Joukkueen sisäistä johtajuutta kuvailtiin hyvin monimuotoiseksi ja korostettiin, että johtajuutta voi olla monenlaista. Se kuvastaa mielestäni sitä, että joukkueissa on jollain tapaa sisäistetty ajatus jaetusta johtajuudesta. Sillä vaikka valmentajalla lienee useimmiten suurin päätösvalta joukkueessa, vaikuttaa kuitenkin siltä, että myös muulle johtamiselle annetaan tilaa ja arvoa. ”Jääkiekkjoukkueen sisällä on runsaasti johtajuutta ja johtamisrooleja, joita ei voida piirtää mihinkään organisaatiokaavioihin” (Jalonen 2012, 97).

Sydänmaanlakan mukaan jaettu johtajuus vaatii vahvoja työyhteisötaitoja ja erilaisia rooleja tiimissä. Se edellyttää monipuolista tiimijohtamisen osaamista. Tiimin eri jäsenillä voi olla erilaisia tiiminjohtamisen taitoja, joten johtamisvastuu määryytyy toimivassa tiimissä sen mukaan, kenellä on tilanteeseen parhaiten sopiva osaaminen. Se tarkoittaa, että yleensä esimieheen kohdistuvia osaamisvaatimuksia ja velvollisuuksia jaetaan tiimin jäsenten kesken. Osaamisvaatimukseen kuuluu sekä ihmisten että asioiden johtamista. Yleisesti ottaen niihin kuuluu muun muassa selkeät toimintaprosessit, ongelmanratkaisu, päätöksenteko, suunnittelu, tiedonjakaminen, yhteistyön koordinointi, motivointi ja sitouttaminen, onnistunut ja runsas vuorovaikutus. (2004, 49–50.)

Tulosten perusteella kuvailisin johtamisen jakautumista tutkimissani tapauksissa seuraavasti. Valmentajalla on päävastuu asiajohtamiseen kuuluvasta strategian laatimisesta ja joukkueen toiminnan suunnittelusta. Urheilun näkökulmasta se tarkoittaa muun muassa pelitavan ja taktiikan laatimista. Kun joukkueen toiminta saadaan kehittymään oikeaan suuntaan tiimin kehitysvaiheiden mukaisesti, luottamus vahvistuu ja muilla johtamisen osa-alueilla joukkueesta löytyy yhä enemmän johtajuutta myös muilta (ks. luku 4.2). Ihmisten johtamisen osa-alueilla vastuuta voidaan jakaa joukkueen sisällä hyvinkin laajasti. Tällainen johtajuus voi näkyä esimerkin näyttämisenä, innostamisena tai kannustamisena. Edellä mainitun kaltaista ihmisjohtamista voivat hyvin tiimissä toteuttaa muutkin kuin valmentaja. (ks. Jalonen 2012, 97.)

Toki joukkueen jäsenet voivat tiimin kehittyessä vaikuttaa yhä enemmän myös pelillisiin asioihin. Alussa valmentaja asettaa raamit ja pyrkii ajamaan sisään valitsemaansa pelitapaa, mutta sen sisällä – erityisesti mitä pidemmälle kausi etenee – pelaajat voivat tehdä omia ratkaisujaan. Urheiluun kuuluu, että hyvät pelaajat tunnistavat pelin aikana tilanteita ja valitsevat osaamisensa mukaan parhaan ratkaisun. Kauden edetessä valmentaja pyrkii lisäämään vuoropuhelua joukkueen kanssa ja kannustaa pelaajia kyseenalaistamaan tehtyjä valintoja. (Lähderinne & Meriläinen, haastattelu 23.3.2018.) Jalonen kuvaa joukkueen sisäistä johtajuutta näin: ”- - tarvitaan johtajatyyppejä, erilaisia manager-tyyppejä johtamaan asioita ja tekemistä sekä erilaisia leader-tyyppejä johtamaan tilanteita ja innostamaan ihmisiä. Molempia tarvitaan kehittämään hyvää ja jatkuvaa vuorovaikutusta. (Jalonen 2012, 97.)

Mielenkiintoista on myös se, että joukkueita rakennetaan alusta asti niin että rekrytoidaan sellaisia pelaajia, jotka sopivat valmentajan suunnittelemaan pelityyliin. Se tarkoittaa, että pelaajien ominaisuuksia ja taitoja on jo etukäteen arvioitu niin, että pelaaja pystyy hyödyntämään mahdollisimman suurta osaa vahvuuksistaan. Huolellisen suunnittelun ja rekrytointiprosessin jälkeen valmentaja voi luottavaisin mielin antaa pelaajien tehdä paljon omiakin ratkaisuja, jotka auttavat tiimiä. (Lähderinne & Meriläinen, haastattelu 23.3.2018.) Urheilussa tiimin rakentamista ja rekrytointia helpottaa se, että pelaajia voidaan kauden aikana tarkkailla peleissä. Ammattilaisjoukkueet käyttävätkin usein pelaajatarkkailijoita etsiessään sopivia pelaajia tiimeihinsä.

Uskoisin tulosten parhaan annin olevan siinä, että tapausten perusteella saatiin mielestäni hyvä kuvaus itseohjautuvasta tiimistä. Tulokset kuvaavat hyvin sitä millaisessa ympäristössä ja ilmapiirissä itseohjautuva ja toimiva tiimi on mahdollinen ja mitä piirteitä siihen kuuluu. Sellaisen tiimin muodostaminen edellyttää pelisääntöjen, ilmapiirin ja joukkuehengen luomista. Sen lisäksi tiimin itseohjautuvuus vaatii mielestäni myös yksilöiden itseohjautuvuutta. Tällä viittaa aiempaan kuvaukseen urheilijoista yksityisyrittäjinä (Jalonen 2012, 15.). Mitä itseohjautuvampia tiimin yksittäiset jäsenet ovat, sitä lähemmäs huipputiimiä voidaan päästä.

Tiimin itseohjautuvuus ja jaettu johtaminen ovat mielenkiintoisia ajatuksia, mutta niitä ei saa pitää itsestäänselvyyksinä. Ne eivät saa olla pelkkiä ismejä, joita toistellaan pohtimatta termien sisältöä. Muuten tällaiset johtamisajatukset menettävät helposti uskottavuutensa. Tiimijohtaminen ei ole yksinkertainen johtamisen malli, vaan tiimityötä suunniteltaessa tiimin lähtökohtiin ja tiimijohtamisen sisältöön on tutustuttava huolellisesti.

Mielestäni itseohjautuvuuden ja jaetun johtamisen käsitteet ovat päteviä, kunhan niitä avataan muiden johtamisen näkökulmien avulla. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tiimijohtamisen mallia ja näen että tutkituissa tapauksissa tiimijohtamisessa yhdistyy monia johtamisen näkökulmia. Tiimissä erilaiset johtamistavat ja johtajuus yhdistyvät tavalla, jota voisi kuvailla *joustavaksi johtamisen keinovalikoimaksi*. Joustava johtamisen keinovalikoima kuvaa mielestäni hyvin itseohjautuvuutta. Mielestäni itseohjautuvuus kokonaisuutena käsittää monipuolista johtamisosaamista ja johtamisen keinoja, sekä johtajuutta, jota tiimissä eri tilanteissa tarvitaan.

Tuloksissa näen eri johtamismallien yhdistyvän esimerkiksi niin, että tavoitteet ja suoritukset luovat perustan tiimin toiminnalle tavoite- ja suoritusjohtamisen mukaisesti (ks. luku 3.1.2). Kun yksilöllä ja koko joukkueella on tavoitteita ja suorituksista pidetään huolta, on mahdollista tavoitella myös laadukasta toimintaa tiimeissä. Silti tiimeissä tarvitaan johtamista ja johtajuutta jossain muodossa, kuten esimerkiksi tiimijohtamisen osalta tietoperustassa käsiteltiin (ks. luku 3.1.3). Esimerkiksi yksilöllä voi olla henkilökohtaista johtajuutta ja tilannejohtamisen taitoja. Silloin johtamista ei tarvita tiimin ulkopuolelta niinkään paljon, vaan itseohjautuvuus voi olla mahdollista.

Tiimin itseohjautuvuus vapauttaa esimiehen resursseja muihin tehtäviin. Urheilussa valmentajan voidessa luottaa, että pelaajat hoitavat esimerkiksi harjoittelun ja valmistautumisen sekä pitävät huolta kunnostaan, valmentajan ei tarvitse tuhlaata aikaa perusrutiineihin ja niiden valvontaan. Kun tiimin sisällä on hyvä ja kannustava ilmapiiri, perusrutiinitkin jaksetaan tehdä huolella. Myös johtavat pelaajat tiimin sisällä voivat tarvittaessa kannustaa ja näyttää esimerkkiä. Itseohjautuvuus voi vapauttaa valmentajan aikaa esimerkiksi vastustajien tarkkailuun, suunnitteluun, taktiikan hiomiseen tai muuhun mihin valmentaja sitä tarvitsee.

Tiimijohtamisen näkisin kehittyvän niin, että johtajuuden määrä ja laatu vaihtelee tiimin kehityksen eri vaiheissa ja myös päivittäin eri tilanteissa. Johtamista voisi kuvata jatkumona, jossa toisena ääripäänä ovat autoritaarisemmat johtamistyyli ja toisessa päässä tiimin itseohjautuvuus. Alkuvaiheissa ja tietyissä vastaan tulevissa tilanteissa autoritaarisempi johtamisote voi olla tarpeen. Jos kaikki tiimin jäsenet eivät ole vielä tottuneita tiimityöhön tai tunne itseensä kohdistuvia odotuksia, on joidenkin otettava vastuuta tiimin johtamisesta siinä vaiheessa.

Tiimin kehittyessä johtajuus mukautuu vähitellen autoritaarisemmasta tyylistä itseohjautuvuutta kohti. Sillä tavalla tiimin johtamisen on vähitellen mahdollista kehittyä yhä enemmän esimiesvaltaisuudesta jaettuun johtajuuteen ja tiimin itseohjautuvuuteen. Tietyllä tavalla esimies, valmentaja

tai muu johtaja luo alussa asettamillaan raameilla *kasvualustan tiimin oman johtamisen kehittymiselle*. Erityisesti kehityksen alkuvaiheissa on tärkeää, että jollakin on tietämystä tiimien kehittämisestä ja johtamisesta tai esimiestyöstä (ks. luku 3.1.3 ja 4.2). Alussa tämän henkilön on hyvä valvoa tiimin rajoja ja edistää tiimin oman johtamisen kehittymistä.

## 9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Valitsin itselleni turhan vaikean aiheen ja tutkimustyyppin. Sen takia jouduin kertaamaan paljon laadullisen tutkimuksen perusasioita, mikä vei aikaa varsinaisen tutkimuksen toteutukselta. En myöskään onnistunut tutkimuksen aikana täysin fokusoimaan huomiota oikeisiin asioihin muun muassa ajan käytöllisesti ja tutkimuksen rajauksen osalta. Myös tietoperusta jäi työssä melko vajaaksi. Olisi ollut eduksi käyttää enemmän monipuolisempia ja ajankohtaisempia lähteitä. Myös aineistoa olisi ollut hyvä kerätä enemmän, mutta alussa yhteydenottopyyntöni eivät tuottaneet tulosta. Vastaajien löytäminen oli haastavaa ja vei aikaa ennen AC Oulun mukaan tuloa. Se vaikutti työn aikatauluun niin, etten ehtinyt kerätä ja käsitellä enää enempää aineistoa. Työstä olisi voitu saada luotettavampia johtopäätöksiä, mikäli olisin toteuttanut esimerkiksi useampia haastatteluja.

Tutkimustyyppin valinnasta täytyy todeta, että se oli haastavaa. Laadullisessa tutkimuksessa on monia tutkimustyyppisiä eikä niiden kaikkien erot ole kovinkaan tarkkarajaisia. Kaikkien tutkimustyyppien perusteellinen tunteminen ei tapahdu hetkessä eikä liene opinnäytetyön laajuisessa työssä tarkoituksenmukaista. Erityisesti pohdin, miten voin parhaiten yhdistää haastattelu- ja tekstiaineistojen hyödyntämisen. Näin ollen päädyin tapaustutkimuksessa käsittelemään niitä erillisinä tapauksina. Se oli mielestäni hyvä ratkaisu, sillä se mahdollisti hieman erilaisten aineistomuotojen käsittelemisen alussa omista lähtökohdistaan. Tutkimuksen aikana pyrin sitten etsimään yhteisiä piirteitä ja sen jälkeen yhdistelemään saatuja tuloksia.

Suurimmat vaikeudet olivat alkuvaiheissa, kun tutkimuksen kulku ja tekemisen tavat eivät olleet selviä. Niihin tutustuminen oli työlästä ja arviointi siitä, mikä on tutkimusongelman kannalta järkevin tapa toteuttaa työ, oli vaikeaa. Kun tietämys tutkimuksen teon tavoista parani, sujui tutkimuksen jälkeen hyvin. Myös aineiston analyysi ja tulkintojen teko mielestäni onnistui.

Työ oli aiheeltaan melko teoreettinen, mikä toi myös omat haasteensa. Tutustuminen suureen määrään tausta-aineistoa vei paljon aikaa ja sen lisäksi jouduin kertaamaan myös paljon tutkimuksen tekoa koskevaa kirjallisuutta. Tutkimuksen toteutuksessa tekisinkin jatkossa joitain asioita toisella tavalla. Esimerkiksi joidenkin asioiden käsittelyjärjestys olisi voinut olla erilainen.

Tietoperustan olisi voinut toteuttaa muillakin tavoilla. Johtamisen luvussa olisin voinut keskittää tarkastelun tiiviimmin tiimijohtamiseen ja esitellä sitä hieman laajemmin. Tutustuinkin myös muihin lähteisiin, mutta en ehtinyt liittää niitä tietoperustaan. Yksi hyvä lisäys tietoperustaan olisi voinut olla valmentava johtaminen. Sen osalta pohdin toisaalta, että valmentavaan johtamiseen on haettu vaikutteita jo muutenkin urheilusta. Siksi ajattelin, että tietoperustassa olisi hyvä olla myös puhtaasti liiketoiminnan lähtökohdista tehtyä teoriaa. Myös joukkueurheilun osalta tutustuin aiheeseen laajemminkin kirjallisten lähteiden kautta, mutta myöskään niistä en saanut koostettua tietoperustaa valmiiksi. Kokonaisuutena tietoperusta kuitenkin käsittelee mielestäni aiheen kannalta olennaisimman ja on myös monipuolinen aiheen eri näkökulmien käsittelyyn. Se mahdollisti yleisesti ottaen hyvin johtopäätösten tekemisen.

Varsinainen tutkimusosuus sujui pääosin hyvin eikä toteutuksessa tapahtunut virheitä. Haastattelussa kysymykset olivat vastaajien nähtävillä, mikä osittain johti siihen, ettei minulla haastattelijana ollut niin hyvin mahdollista kontrolloida kysymyksiin vastaamista. En kuitenkaan sitä suuremmaksi ongelmaksi, sillä pystyin korjaamaan tilannetta täydentävillä kysymyksillä.

Kokonaisuudessaan kerätyn aineiston määrä oli mielestäni riittävä ja analyysi onnistui hyvin. Luokitellusta aineistosta oli helppo etsi vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tehdä tulkintoja. Tekstiaineistoa en valitettavasti ehtinyt käsittelemään niin laajasti kuin olisin toivonut. Uskon, että siitä olisi ollut mahdollista löytää enemmänkin teemojen mukaisia tuloksia. Tekstiaineisto kuitenkin täydensi hyvin haastattelusta saatuja vastauksia. Haastattelussa onnistuttiin saamaan syvällistä tietoa ilmiöstä. Aineistokokonaisuudesta oli mahdollista tehdä monipuolisesti tulkintoja ja johtopäätöksiä.

## 10 POHDINTA

Tutkimuksen teko oli haastava, mutta opettavainen kokemus. Alusta lähtien tein työssä paljon vääriä valintoja. Osaaminen tutkimuksen teosta ei ollut riittävällä tasolla enkä esimerkiksi rajannut työtä riittävän tarkasti. Koen että työ lähti siitä väärille raiteille ja työ eteni aina yhdestä ongelmas- ta toiseen. Tekemisestä tuli raskasta ja motivaatio kärsi.

Työn edetessä ilmeni koko ajan uusia huomioitavia asioita, jotka eivät alussa olleet tuttuja. Halu- sin toteuttaa työn teoriaan keskittyvänä tutkimuksena, joka tuotti omat haasteensa. Tämän tyyppiset työt toteutetaan usein sellaisilla tavoilla, joita ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä ei ilmei- sesti niin usein käytetä. Tutkimustyyppin valinta ja toteutus tuotti siis päänvaivaa. Opin kuitenkin tutkimuksen tekemisestä ja tekemisen tavoista paljon. Seuraavan työn toteuttaisin eri tavoin ja tekisin monia asioita toisin. Sinänsä myös kiinnostukseni tutkimuksen tekemiseen kasvoi ymmär- ryksen lisääntyessä. Nyt tiedän enemmän tutkimuksen tekemisestä, mutta myös kehityskohteet sitä varten, jos tulevaisuudessa haluan tehdä töitä tutkimustyön parissa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessista jäi melko kaksijakoiset mietteet.

Urheilujoukkueiden toimintaympäristö ja tavoitteet ovat osin erilaisia kuin tavallisilla yrityksillä, siksikään kaikki johtopäätökset eivät välttämättä ole käytännössä kovin yksiselitteisesti sovellet- tavissa yrityksissä. Tapaustutkimuksessa tulokset eivät yleensä ole muutenkaan yleistettävissä, koska siinä tutkitaan yksilöllisiä tapauksia. Kuitenkin tietoperustan ja joukkueurheilun toimintaym- päristön arvioinnilla olen pyrkinyt saamaan riittävän taustatiedon, jota vasten joitain johtopäätök- siä on ollut mahdollista tehdä.

Loppujen lopuksi olen jopa hieman yllättynyt, miten mielenkiintoista näkökulmaa vastaukset tarjo- sivat ja kuinka hyvin ne vastasivat työn tarkoitukseen. Tärkeimpinä tuloksina pidän tiimin kehitys- vaiheiden johtamista koskevia tuloksia sekä saatuja keinoja joukkuehengen ylläpitämiseen ja luomiseen. Ne ovat keskeisimmät asiat, joista joukkueurheilusta voidaan tiimitoimintaan saada oppia. Mielestäni ne myös ovat sellaisia asioita, jotka jokaisen tiimin on käytävä läpi niin joukkue- urheilussa kuin muunkin työelämän tiimeissä. Siksi uskon niissä pätevän monilta osin samojen lainalaisuuksien. Tulevaisuuden tehtävissä tutkimuksissa ne ovat hyviä tutkimuksen kohteita, joihin keskittyä.

Lopputuloksena voin hyvinkin yhtyä Meriläisen näkemykseen, että tiimityössä joukkueurheilussa ja liiketoiminnassa on paljon samoja lainalaisuuksia. On kuitenkin myös tiettyjä eroja. Yritysten välillä tiimitoiminnan laadun vaihtelu lienee suurempi kuin urheilujoukkueiden välillä. Joukkueurheilussa on tietyt standardit, muun muassa lajin säännöt, jotka vahvasti ohjaavat toimintaa. Tiimin koko on vakioitu tiettyjen puitteiden sisälle. Valmentajat ovat yleensä lajiaan varten koulutettuja ammattilaisia, jotka toimivat kokopäiväisesti huolehtimassa tiimitoiminnan laadusta. Tiimitoiminnasta kertyy uran aikana vankka kokemus. Monissa yrityksissä omistautuminen ja panostus tiimeihin ei liene samalla tasolla. Yritykset joutuvat määrittämään tiimin tarpeellisuuden ja tarkoituksenmukaisimman koon omista lähtökohdistaan

Sikäli urheilujoukkueen näkökulmasta vaikuttaa siltä, että toiminnalle asetetut urheilulliset ”raamit” ovat melko yksiselitteiset ja selkeät. Liiketoiminnassa samanlaisia raameja ei ole, vaan yritykset määrittelevät omat raaminsa. Toisaalta se myös antaa yrityksille valtavat mahdollisuudet luoda omaa tiimitoimintaa ja kehittää tiimeistä parhaita mahdollisia. Siihen mahdollisuuteen kannattaisi tarttua. Se ei tietenkään poissulje sitä, etteivätkö esimerkiksi jonkun urheilujoukkueen käytännöt voisi sopia tietyille yritykselle erinomaisesti. Tärkeintä on, että yritys tekee toimintaansa sopivimmat ratkaisut.

Jalonen kutsuu hyvän valmennuksen ja joukkueen johtamisen piirteitä yhdessä menestyksen johtamiseksi. Yksittäisenä käsitteenä menestyksen johtaminen on melko abstrakti, mutta kun käsitteen taustoja ja sisältöä vertailee johtamistutkimuksen näkemyksiin, on termi helppo ymmärtää ja allekirjoittaa. Joukkueurheilussa menestys on keskeinen tavoite. Urheilijoille ja urheiluorganisaatioille tärkein tavoite on yleensä menestyä urheilullisesti. Keskinkertaisuus harvemmin riittää urheilussa senkään vertaa, mitä jossain määrin muussa työelämässä riittäisi. Urheilun parissa toimitaan harvoin pakon edestä. Yleensä taustalla on tekijän oma kiinnostus lajia kohtaan – jopa intohimo. Yleensä kaikki keskeiset päätökset liittyvät näin ollen pyrkimykseen parantaa menestyksen mahdollisuuksia.

Yrityksissä voitaisiin ottaa oppia siitä tavoitteellisuudesta, mitä urheilun piirissä on. Miten asettaa sellaisia tavoitteita, jotka motivoisivat yritysten työntekijöitä? Myös siitä voitaisiin oppia jotain, miten urheilussa harjoitellaan ja suorituksia hiotaan loppuun saakka. Esimerkiksi koulutuksia voitaisiin suunnitella sen mallin mukaisesti. Urheiluseuroissa puolestaan voitaisiin varmasti monella tavalla ottaa mallia yritysten suorituksenjohtamisprosessista, joka on mielestäni suorituksenjohtamisen malleissa hyvin jäsennelty. Ja siinä tapauksessa, että seuran urheilupuolen tavoite- ja

suorituksen johtamisprosessit olisivatkin kunnossa, niin myös muu organisaatio on tärkeää liittää prosessiin. Helposti käy niin, että seuralla ei ole yhtenäistä toiminnan johtamisen prosessia koko organisaatiolle, vaan urheilu- ja talouspuoli toimivat erillään toisistaan.

Jos pohdin joukkueurheilun näkemyksiä yleisesti verrattuna johtamis- ja organisaatiotutkimuksen näkökulmiin, niin en näe niiden välillä ristiriitoja. Kokonaisuudessa ne tukevat toisiaan hyvin. Saamani tulokset lähinnä vahvistavat jo olemassa olevaa tietämystä ja täydentävät olemassa olevia teorioita. Ennen kaikkea niiden tarkastelulla on mahdollista saada syvällisempää tietämystä tiimitoiminnasta. Mielestäni ne ovat esimerkkitapauksia hyvästä tiimitoiminnasta.

Tiimin johtamisesta ja muodostamisesta on uskoakseni jo olemassa hyvä tietämys. Ne on mahdollista järjestää hyvin jo nykyisillä tiimijohtamisen tutkimuksen tiedoilla. Johtaminen on kuitenkin erittäin herkkä osa-alue, jota täytyy kehittää harkitusti. Johtajan ja tiimien on mielestäni kyettävä tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti. Ja kuten tuloksetkin jälleen vahvistivat, on kommunikoinnilla erittäin keskeinen merkitys. Kuitenkin uskon, että myös toisinpäin urheiluseurat voisivat monin tavoin hyötyä johtamistutkimuksen tuomasta tiimi ja tiimijohtamisen tiedosta. Se voi hyvin toimia ohjenuorana myös niille, ja muistutuksena vaikeina hetkinä. Kenties myös urheiluvalmentajat voivat saada uusia virikkeitä sitä kautta.

Jatkotutkimuksissa voisi edelleen keskittyä nimenomaan tiimin kehitysvaiheiden johtamiseen ja tiimin yhtenäisyyden luomiseen. Kehitysvaiheiden osalta voisi pohtia, miten joukkue saadaan mahdollisimman nopeasti ohittamaan perustamis- ja myrskyvaiheet. Tiimin yhtenäisyyden osalta voisi tutkia tarkemmin millaista kommunikointia, vuorovaikutusta ja huumoria huipputiimeissä ilmenee. Yksi hyvä tapaustutkimuksen kohde olisi esimerkiksi tietty mestaruuden voittanut joukkue. Myös toisinpäin voisi tehdä tutkimusta, niin että toimeksiantajana olevan seurajoukkueen toimintaa tarkasteltaisiin tarkemmin liiketalouden mallien perusteella.

## LÄHTEET

Auvinen, T., Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä: tarinat tunteen takana. Helsinki: Alma Talent.

Bray, K. 2006. Jalkapallon salat. Suom. P. Stenman. Helsinki: LIKE.

Hamel, G. 2008. Johtaminen on keksittävä uudelleen. Talouselämä. Viitattu 4.10.2015, <http://www.talouselama.fi/uutiset/johtaminen-on-keksittava-uudelleen-3387288>.

Hersey, P., Blanchard, K. 1990. Tilannejohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla. Helsinki: Yritysvallennus-kirjat.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Jalonen, J. Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Menetelmäpolku. Viitattu 8.4.2018, <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>.

Katzenbach, J. Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Suom. M. Tillman. 5. painos. WSOY.

Laine, M. Bamberg, J., Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Lähderinne, M. Valmentaja, AC Oulu. Meriläinen, J. Seurajohtaja, AC Oulu. Ryhmähaastattelu 23.3.2018. Tekijän hallussa.

Oulun ammattikorkeakoulu. 2018. Tapaustutkimus. Sisäinen lähde. Viitattu 20.4.2018, [https://moodle.oamk.fi/pluginfile.php/216288/mod\\_resource/content/1/Tapaustutkimus.pdf](https://moodle.oamk.fi/pluginfile.php/216288/mod_resource/content/1/Tapaustutkimus.pdf).

Ristikangas, M. Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tieto-varanto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.3.2018, [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html).

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Toinen painos. Helsinki: Talentum media Oy.

Tilastokeskus. 2008. Tiimeissä työskentely vaikeutunut 2000-luvulla. Viitattu 5.10.2015, [http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2008/tiedote\\_032\\_2008-12-16.html](http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2008/tiedote_032_2008-12-16.html).

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Zenger, J. Musselwhite, E. Hurson, K. Perrin, C. (ei vuotta). Tiimien johtaminen. Helsinki: Rastor.

TAULUKKO 1. Aineiston luokittelu: Tiimin muodostaminen

Millaisia ominaisuuksia joukkueessa tarvitaan?		
Seurajohtaja	Valmentaja	Tekstiaineisto
<p>"Johtajuutta, hyviä tyyppejä, tyyppejä, jotka tulee keskenään toimeen ettei ristiriitoja synny. Sitten tarvitaan ahkeruutta ja tekeviä tyyppejä."</p> <p>"Tarvitaan tietynlaista harmoniaa: erilaisia ihmisiä, jotka täydentää toisiaan. Joku saattaa olla enemmän räiskyvä kuin toinen, ja joillaki ehkä se huumori lentää paremmin kuin toisilla. Jotku on ehkä enemmän sivusta seuraajia, mutta ne täydentää toisiaan."</p> <p>"Sitten tietenkin osaamista. Johtajuus on siinä tärkeä asia. Niin, että jokaisen osaaminen on organisoitu yhteisen hyvän käyttöön, että siellä ei tavallaan tuu hirveenä päällekkäisyyksiä."</p> <p>"Pitää pystyä puhumaan välillä kiivaastikki. Se on varmasti kaikilta tärkeä ominaisuus. Myös pelaajien ja valmentajien suhde on samanlainen, että voi tuntea hyvinkin sen tyyppin, mutta jos peli menee päin persettä niin siitä pitää pystyä ihan hyvin sanomaan."</p>	<p>"Et se joukkue on ilmapiiriltään hyvä, koska jalkapallojoukkue yleensäki on lähes päivittäin tekemisissä toistensa kanssa, niin ellei se ilmapiiri ole hyvä se käy aika raskaaksi jossain vaiheessa."</p> <p>"Selkeä pelitapa, on pystyttävä luomaan. Ilmapiirin ja selkeän pelitavan lisäksi olen nostanut esille niinku semmosen taistelumentalitetiin, tai perkele - mentaliteetiksi olen sen ite ristiny. Eli kun nuo kolme on kunnossa, niin siinä on hyvät edellytykset menestymiseen."</p> <p>"Valmentajan sanomiset tai vaatimiset rupeaa jossain vaiheessa menemään toisesta korvasta ulos, mutta sitten ku johtava pelaaja sanoo asioita toisille pelaajille niin se on aivan varma, että ne toiset kuuntelee. Sen takia ne johtavat pelaajat on kullannarvoisia."</p> <p>"Kokemus aika usein tuo sen johtajuuden."</p>	<p>"Parhaat jääkiekkoilijat ovat kuin yksityisyrittäjiä, jotka tekevät äärettömän paljon lisätyötä päästäkseen jollakin osaamisen alueella vielä paremmiksi. Heillä on kunnianhimoinen vastuu 'omasta yrityksestään' -" (Jalonen 2012, 15.)</p> <p>Joukkueurheilu perustuu hyvin pitkälti kommunikaatioon eli kykyyn puhua ja kuunnella. Kommunikaation ydin on vastavuoroisuudessa. Vaikka valmentajalla on johtajan vastuu tehdä päätökset tietyissä tilanteissa, kaiken tekemisen pitää perustua hyvään kommunikaatioon joukkueen sisällä, koko johtoryhmän sisällä ja seutatasolla koko seuran sisällä. (Jalonen 2012, 95.)</p> <p>Joukkueen sisällä tarvitaan johtajatyyppejä, erilaisia manager-tyyppejä johtamaan asioita ja tekemistä sekä erilaisia leader-tyyppejä johtamaan tilanteita ja innostamaan ihmisiä. Molempia tarvitaan kehittämään hyvää ja jatkuvaa vuorovaikutusta. (Jalonen 2012, 97.)</p> <p>Jääkiekkjoukkueen sisällä on runsaasti johtajuutta ja johta-</p>

		<p>misrooleja, joita ei voida piirtää mihinkään organisaatiokaavioihin. Ne rakentuvat henkilöiden mukana ja niitä voidaan käyttää erittäin menestyksekkäästi joukkueen tavoitteiden saavuttamiseen. - - Johtajan pitää osata paimentaa näitä epävirallisia rooleja. (Jalonen 2012, 97.)</p>
<p>Kuvaillaa hyvää tiimin jäsentä</p>		
<p>”Hyviä tyyppejä, tyyppejä, jotka tulee keskenään toimeen ettei ristiriitoja synny. Sitten tarvitaan ahkeruutta ja tekeviä tyyppejä.”</p>	<p>”Millainen valmennustiimi olisi oltava: tietotaitoa, sekä ihan teoreettista että sitten käytännönosaamista niin se on tärkein juttu varmasti.”</p> <p>”Henkilöitä, jotka pystyvät ja myös uskaltavat kyseenalaistaa päätöksiä tai minä uskallan kyseenalaistaa jonku toisen päätöksiä, koska silloin jos joku kyseenalaistaa minun ajatusmaailmaa ja ajattelua niin mä joudun miettimään, että oonko mää tosiaan oikeessa ja se tarkoittaa taas kehittymistä.”</p> <p>”Luottamus on aika iso juttu. Keskusteluyhteys pitää olla tai on pystyttävä keskustelemaan tiimin jäsenten kanssa.”</p> <p>”Niitä johtavia tyyppejä, johtavia pelaajia tarvitaan. Samalla tavalla niinku täällä organisaatiossa ja siinä joukkueessa ne johtavat pelaajat on kullanosia.”</p>	<p>”Toiminnan tasolla - - jokainen johtaa omalla esimerkillään ja omalla tekemisellään. Niin asioiden pitää toimia käytännössä” (Jalonen 2012, 103.)</p> <p>Valmennettavat haluavat parhaat tiedot siitä, kuinka he voivat kehittää itseään maksimisuoritukseen. Valmentava johtaminen perustuu valmennettavan omaan tahtoon ja omaan motivaatioon. Jos näitä ei ole, huippusuorituksiin ei päästä millään valmennus- tai johtamisopilla. (Jalonen 2012, 36.)</p>

TAULUKKO 2. Aineiston luokittelu: Yhtenäisyys

<p>Kausi käynnistyy ja pelaajia on vaihtunut. Miten uusi joukkue saadaan toimimaan yhtenäisesti heti kauden alusta?</p>		
Seurajohtaja	Valmentaja	Tekstiaineisto
<p>"Valmentajalla pitää olla johtajuutta. Jos valmentajalla on uskottavuutta ja auktoriteettia siihen joukkueeseen, niin siellä ei pääse syntymään sellasia tilanteita mikä vois estää yhtenäisyyttä esimerkiksi, että siellä joku pelaaja tai pelaajat sooloilee eikä niitä saa kuriin siellä."</p> <p>"Yhteiset tavoitteet, tavoitteiden asettelu on realistinen, mutta kuitenkin haastava."</p> <p>"Sitte tutustutaan toisiin muualaki ku siellä harjoituskentällä Mää kuitenkin piän myös sitä arvossaan, että on myös sitä jalkapallon - tässä tapauksessa - ulkopuolista elämää."</p>	<p>"Ensimmäiset viikot, jopa ensimmäiset päivät, on älyttömän tärkeitä et siinä valmennus asettaa pelaajille niin selkeät ja tiukat säännöt ja tavat toimia, että kun ne saadaan asetettua, niin se helpottaa jossain vaiheessa. Että nämä rupeaa tulemaan automaationa sitten pelaajalta."</p> <p>"Jopa ensimmäinen palaveri pelaajien kanssa on tärkeä. Siinä pitää osoittaa pelaajille, näyttää selkeästi, että näin mennään."</p> <p>"Alusta asti pitää se vaatimustaso korkeana. Vähän samalla tavalla ku omien lasten kanssa niin tiukat raamit siihen alkuun ja ne raamit luopi semmosen turvallisuuden tunteen sitten myös."</p> <p>"Muutos on jatkuvasti käynnissä niin se on aina haaste sen yhtenäisyyden kannalta. Mutta edelleen kun ne raamit on luotu tietynlaisiksi, niin sinne myös uusien pelaajien, tai ne pystyvät sopeutumaan mahdollisimman nopeasti."</p> <p>"Toki sitten aina uusien pelaajien kanssa ni pitää käyä samat jutut. Perusasiat, säännöt kerattu ja näytetty, miten toimia ihan välittömästi, että ne on</p>	<p>(- - olisi hyödyllistä käydä heti aluksi läpi se, mitä kukin koko organisaatiossa tekee." Jalonen 2012, 58.)</p> <p>Ammattimaisessa urheiluliiketoiminnassa omasta brändistä on suunnaton apu. Se liittyy saumattomasti myös joukkueen identiteetin ja itseluottamuksen vahvistamiseen. (Jalonen 2012, 66.)</p>

	päässy nopeasti siihen arkeen kiinni.”	
Miten hyvää joukkuehenkeä ylläpidetään läpi kauden?		
<p>”Tietenki menestymällä pelillisesti niin se on varmaan paras tapa”.</p> <p>”Virkistäytymistä tieteenki tavaltaan, että unohetaan välillä sillä porukallaki se jalkapallo.”</p> <p>”Valmentajan varmaan tärkeimpiä ominaisuuksia on olla rehellinen sille suoritukselle. Se ei tietenkään helppoa ole myöskään tässä esimiesasemassa, että se ei oo puhtaasti työasioita.”</p> <p>”Työasioissa katottiin, että mitä siellä kentällä tapahtuu ja niistä piti pystyä puhumaan sitten välillä vähän kiivaastikki.”</p>	<p>”Pelaajiahan siellä varmasti kauden aikana on, jotka tahtomattaan saattavat vähän kokeilla tai käväset niiden raamien ulkopuolella, mutta sitten ne pitää vain vetästä takasi sinne sisälle.”</p> <p>”Sitä ylläpidetään ja kehitetään samalla tavalla ku mitä tahansa muuta osa-aluetta pelaamisessa, että se samalla tavalla kehittyä, ku joku taktinen puoli tai fyysinen puoli. Että ihan samalla tavalla sitä senki eteen joutuu töitä tekemään.”</p> <p>”Yks millä sitä saa suhteellisen vaivattomasti on kaikkien huomioiminen. Elikä olipa sitten tähtipelaaja tai nuori junnu tai joku joka ei isossa pelillisessä roolissa oo, mutta ku kaikkia huomioit ja oot tasavertanen kaikkien kohdalla niin se yllättävän hyvin auttaa siinä joukkuehengessä. Ne pelaajatki kyllä aistii sen, jos valmentaja nostaa jotain pelaajaa jalustalle ja jotain vähän sorsitaan. Se luo säröjä sinne joukkuehengen puolelle.”</p> <p>”Pikku kikkoja mitä pystyy käyttämään. Esimerkiks mulla on ollut tapana ennen peliä viimeistelyharjoituksissa tehdä joku leikkimielisempi kilpailu, että vähän naurua tulee.”</p> <p>”Sitten toki on myös tietyt pelaajat, jotka omalla olemuksel-</p>	<p>”Voittavan ilmapiirin luominen vaatii johtamisessa kärsivällisyyttä, oikeudenmukaisuutta, avointa vuorovaikutusta, luottamusta ja luottamuksen osoittamista sekä ehdotonta rehellisyyttä” (Jalonen 2012, 31.)</p> <p>”Hyvä henki ilmenee selvimmin siten, että pelaaja osaa nauttia muiden onnistumisesta ja menestyksestä ja ilmaisee sen usein spontaanisti. Kun siihen tilaan päästään joukkueen sisällä, ollaan joukkueurheilun parhaassa ytimessä. Ja sitten kun osataan nauttia toisten onnistumisesta, se tarttuu joukkueen sisällä pelaajasta toiseen. ” (Jalonen 2012, 118-119.)</p> <p>Mitä selkeämmät roolit - - on, sitä tehokkaampaa kaikki työ ja toiminta on. Jokainen hoitaa sovitusti oman roolinsa eikä mieti liika sitä, mitä muut tekevät. Jos joku tarvitsee apua, niin sitä pitää myös osata antaa. (Jalonen 2012, 57.)</p> <p>Pienelläkin roolilla on iso merkitys, jos sen onnistuneesti hoitamalla näyttää esimerkkiä muille ja nostaa rimaa koko ryhmälle. Ryhmän tasolle jokaisen panos on tärkeä. (Jalonen 2012, 103.)</p>

	<p>laan siellä kopissa luovat yhteinäisyyttä joukkuehenkeen. Semmosia piirteitä, jotka auttaa joukkuehengen luomisessa. Ne on tärkeessä roolissa tajuivat pelaajat sitä tai ei.”</p>	
--	--	--

TAULUKKO 3. Aineiston luokittelu: suoritukset

Kuvaillaa pelipäivään valmistautumista		
Seurajohtaja	Valmentaja	Tekstiaineisto
<p>”Se on niin henkilökohtaista. lähtee monesti paria päivää ennenki, miten syöt ja juot. Joillakihan saattaa olla joku tietty ruoka mikä pitää pelipäivänä syödä.”</p> <p>”Semmoset fyysiseen tavallaan valmistautumiseen: onko ne päiväunet, riippuu monelta peli aina on, onko vieras vai kotipeleli.”</p> <p>”Jotkuhan menee niin pitkälle, että on niitä rutiineja, että missä järjestyksessä pannaan ne kengät jalkaan.”</p> <p>”Sitte pelipäivänä enemmän semmoseen rentouteen keskittyny.”</p>	<p>”Seuraavaan peliin valmistautuminen alkaa ku edellisen loppuvihellys kuuluu. Eli palautuminen alkaa välittömästi.”</p> <p>”Sitten toki tämä loppunut peli, mää käyn sen läpi ja teen siitä johtopäätökset, suunnitelen ja kehitän sen pohjalta. pelien perusteella haetaan niitä kohtia mitä pitää vielä kehittää.”</p> <p>”Talvella rakennetaan sitä omaa peliä koko ajan. Tietty suunnitelma talvella sen oman pelin kehittämisestä on jo siellä taustalla koko ajan.”</p> <p>”Suunnittelen seuraavan viikon sekä suunnitteluun otan huomioon tulevan vastustajan. Se viikko reenataan ja pyritään kehittämään tiettyjä osalueita.”</p> <p>”Mennään kokoajan lähemmäs sitä vastustajaa eli esimerkiksi erikoistilanteita käydään läpi se vastustaja tarkasti huomioiden, ehkä tiettyjä oman pelin malle-</p>	<p>Pitää osata keskittyä parhaaseen tekemiseen päivästä ja viikosta toiseen. Joskus kuu-kausikaupallakin, kun on kysymys vaikkapa maailmanmestaruuskisoista. Kysymys on parhaimmillaan terveestä motivaatiosta. (Jalonen 2012, 60.)</p>

	<p>ja.”</p> <p>”Varsinainen pelipäivä. Pyrin saamaan hyvät yöunet. Aamu menee pelipalaveriin valmistautuessa, vaikka pelipalaverit on tosi lyhyitä.”</p> <p>”Siihen valmistautumisprosessiin saa kulumaan aikaa. Sitten mietin plan B:t ja plan C:t ja D:t, jos pelissä tapahtuu jotain niin pystysin reagoimaan niihin mahdollisimman nopeesti.”</p> <p>”Mulla on ajatukset niin paljo jo pelissä siinä pelipäivänä, että emmä pysty liikuntasuorituksesta nauttimaan.”</p> <p>”Pelipalaveri on ihan pari minuuttia kestävä, että enempi se on hengen nostatusta pelipäivänä. Siihen keskittyy sitten enemmän ku mihinkää tämmösiin pelillisiin juttuihin. Niistä pelillisistä on ehkä muistutus jollain tavoin.”</p>	
Kuvaillaa valmentajan tärkeimpiä tehtäviä ja asemaa suhteessa joukkueeseen		
<p>”Tärkeimpiä ominaisuuksia on olla rehellinen sille suoritukselle. Se ei tietenkään helppoa ole myöskään tässä esimiesasemassa, että se ei oo puhtaasti työasioita.”</p> <p>”Kuvaan vähän pelaajan näkökulmasta valmentajan tärkeimpiä tehtäviä ja asemaa. Luoda aikataulut yhteiseen tekemiseen, niitten suoritusten osalta. Mahollisimman selvät roolit pelaajilla.”</p> <p>”Mun mielestä tuo ei toteudu läheskään kaikilla valmentajilla.</p>	<p>”1. joukkueen rakentaminen, 2. pelitavan luominen ja 3. laadukas arki.”</p> <p>”Se pyörii taktisten ja teknisten ja henkisten ja fyysisten osatekijöiden ympärillä.”</p> <p>”Joukkueen rakentaminen ja pelitavan luominen, et joukkueen vahvuudet pyritään löytämään ja pelaamaan niitten mukaan.”</p> <p>”Valmentajan sanomiset tai vaatimiset rupeaa jossain vaiheessa menemään toisesta</p>	<p>”Valmentamisessa ja joukkueen johtamisessa on kyettävä viritämään ryhmän ja sen jäsenten suorituskykyä yhä korkeammalle tasolle. On valmennettava koko joukkuetta toimimaan samalla koodistolla toisiaan lähes automaattisesti ymmärtäväksi ryhmäksi. Samalla on valmennettava jokaista pelaajaa erikseen kehittämään itse ja yhteistyössä muiden kanssa henkilökohtaista suorituskykyään vieläkin paremmaksi.” (Jalonen 2012, 123.)</p>

<p>Niillä voi olla omassa päässä se visio siitä, mutta ulosanti voi olla aika vaikiää.”</p>	<p>korvasta ulos. Et valmentajaa varmasti kuunnellaan, mutta se on luonnollista, että jossain vaiheessa se teho rupee laskemaan.”</p>	
<p>Kuvaillaa pelaajien vaikutusmahdollisuuksia pelaamisen tapaan (esim. taktiikkaan ja pelitilanteeseen)</p>		
<p>”Tietenki näe johtavat pelaajat tunnistaa sieltä näitä tilanteita.”</p> <p>”Ja jokaisella pelaajalla on ne ominaisuudet, jonka mukaan sitä joukkuetta rakennetaan semmoseksi, että se suosii tiettyä vaikka pelitapaa tai taktiikkaa.”</p> <p>”Pelaajan ominaisuuksilla vaikutetaan siihen, että jos valmentaja haluaa vetää esimerkiksi pitkää palloa ja muuta, niin se varmaan hankkii sen tyyppiset pelaajat.”</p>	<p>”Joukkueen vahvuudet pyritään löytämään ja pelaamaan niiden mukaan.”</p> <p>”Kuuntelen pelaajia ja kyselen tosi paljon. Nykypelaajat tuntuu, että ne ottaa kaiken vastaan mitä niille sanoo et ei taho oikeen löytyä semmosia, jotka kyseenalaistas.”</p> <p>”Aina jos kyseenalaistaminen tulee niin joutuu miettimään, että onko tämä niinku oikeen.”</p> <p>”Tietyllä tavalla pakotan sen (vuorovaikutuksen) esiin.”</p> <p>”Vaikutusmahdollisuuksia annan, mut omat pelaamisen tapaan liittyvät ajatukset on sen verta selkeät ja olen miettinyt jo ne ennakkoon niin tarkaks, että pitää olla aika helvetin hyvin perusteltu, jos sitten rupeisin muuttamaan.”</p> <p>”Vaikka kolme kuukautta tässä kohta menty niin se on loppujen lopuksi sen verta lyhyt aika, että varmaan osa ettii vielä rooliaan joukkueessa ja tämmöstä vähä epävarmuutta.”</p>	

*TAULUKKO 4. Aineiston luokittelu: Neuvot yrityksille*

Mitä ohjeita antaisitte yrityksille, jotka suunnittelevat tiimitoiminnan aloittamista tai haluavat parantaa tiimitoimintaa organisaatiossaan?

Seurajohtaja	Valmentaja	Tekstiaineisto
<p>”Ensin tarkastella, että onko nämä yllä olevat asiat valmiiksi millä mallilla.”</p> <p>”Tarkastella miten se (olemassa oleva tiimitoiminta) toimii kyselemällä ja anonyymi vastaukset. Et arvioi tavallaan jokaisen jäsenen näkökulmasta sitä. Sitä ei välttämättä kaikkina samalla tavalla asioita.”</p> <p>”On siellä varmasti paljon samoja lainalaisuuksia. Hyvinkihän ne samat asiat toimii kaikessa yhteisö / tiimijutussa tavallaan.”</p> <p>”Onhan niissä jotain erojaki, että ehkä urheilussa se menestyminen tai se pelin voittaminen on hyvinki keskeisessä roolissa. Tietenki yrityksissä pitää tehdä tulosta, mut se ei oo välttämättä ihan niin raadollista ku se urheilussa. Ainakaa julkisuuden kannalta.”</p> <p>”Mitä korkeammalla sarjatasolla pelataan ni sitä enemmän ootetaan voittoja. Totta kai yrityksissäki sitä taloudellista menestystä, mutta urheilussa varmaan enemmän paitsi sitä taloudellista menestystä niin sitä urheilullista menestystä.”</p>	<p>”Samoja asioita. Tietotaito sen tiimin sisällä ratkasee. Jos tiimissä on eri vahvuusalueita sen tiimin jäsenillä, niin niitähän kannattaa käyttää hyväksi.”</p> <p>”Se kyseenalaistaminen ja sitten keskustelu. Kerran viikkoon erillinen tiimipalaveri, jossa ois kaikki tiimin jäsenet mukana.”</p> <p>”Kaikkia asioita ei vaan siinä arjen kiireen keskellä taho muistaa ja ei muista kysyä.”</p> <p>”Tiedän tapauksia, joissa näin ei ole ollut ja huonosti on käynyt. Jälkeenpäin ku on sitä analysoitu, niin on valiteltu, ku ei ollu yhteistä kontaktia tiimin jäsenten välillä. Vaikka luultiin siinä tilanteessa, että se toimii.”</p> <p>”Ja tää on tulosurheilua, et se tulos vaikuttaa joukkueen yhtenäisyyteen ja tulos vaikuttaa kummasti vaan kaikkeen. Että se on iso tekijä kaikessa se tuloksen tekeminen.”</p> <p>”Kyllä se motivoi, minäki haluan voittaa koko ajan, että kyllähän minä tulosta haluan tehdä.”</p> <p>”Voittaminen ja tuloksen tekeminen kiehtoo. Vaikka siinä on aina se kolikon kääntöpuoli, että monon kuva saattaa olla persuksissa, mutta se vaan kuuluu tähän.”</p>	