

Susanna Nurmi

FBT KARHUT UNITED RY, VALMENNUSTOIMINNAN
ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET

Liiketalouden koulutusohjelma
Henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
2013

FBT KARHUT UNITED RY – VALMENNUSTOIMINNAN ONNISTUMISEN EDELITYKSET

Nurmi, Susanna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Helmikuu 2013
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 61
Liitteitä: 1

Asiasanat: Organisaatio, johtaminen, joukkueurheilu

Opinnäytetyön aiheena oli FBT Karhut - Valmennustoiminnan onnistumisen edellytykset. Kohdelajina oli salibandy. Työssä käsiteltiin valmennustoimintaa johtamisen yhtenä osa-alueena. Valmentaminen on kokonaisvaltaista johtamista, sillä se sisältää niitä elementtejä, jotka johtamiseen kuuluu.

Työn teoriaosassa käsitellään valmennustoimintaa joukkueurheilussa, eri valmentajatyyppejä sekä valmennustoiminnan haasteita. Työssä käsiteltiin lisäksi myös seuraorganisaation toimintaa ja valmentajakoulusta Suomessa. Tutkimusosiossa kerättiin valmentajien syvähaastatteluiden avulla tietoa mm. organisaation tämän hetkisestä tilasta, valmennustoiminnan sujuvuudesta ja valmentamisen haasteista. Haastattelut olivat noin tunnin mittaisia kasvokkain suoritettuja haastatteluja. Näiden avulla koottiin kehittämisehdotuksia seuraorganisaatiolle. Samalla organisaatio saa seuran pitkäaikaisten toimijoiden kautta tietoa, mikä on heidän mielestään seuran tilan taso tällä hetkellä.

Tutkimus osoitti, että valmentajia on vaikea saada mukaan ja sitouttaa toimintaan. Koulutuksen tarjoaminen ja kokonaisvaltainen perehdyttäminen ovat erittäin tärkeitä asioita toiminnan parantamiseksi. Myös valmentajien jaksaminen nousi esille. Seuraorganisaation tulisi tarjota taustatukea. Itse valmennustilanteissa ei kokeneemmat valmentajat tarvitse apua, mutta uudet valmentajanalat tarvitsevat apua paljon, sillä heillä ei välttämättä ole minkäänlaista aiempaa kokemusta valmennustoiminnasta. Seuraorganisaation toiminnasta oltiin montaa mieltä. Osa piti toiminnan tasoa olosuhteisiin nähden hyvänä, osa erittäin huonona. Seuran suurimmaksi heikkoudeksi koettiin toimijoiden vähyys. Hyvänä asiana pidettiin sitä, että seuran talous on kunnossa.

THE REQUIREMENTS OF SUCCESS IN COACHING ACTIVITY, CASE FBT KARHUT UNITED RY

Susanna, Nurmi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in human resource management

February 2013

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 61

Appendices: 1

Keywords: Organization, management, team sport

The subject of this thesis was the requirements of success in Coaching activity, case FBT Karhut United ry. The main sport activity in this case was floorball. This work deals coaching activity as one field of management. Coaching is completely part of management because it contains elements which are part of management.

The theory part deals coaching activity in team sport, different kinds of coach types and also the challenges of coaching activity. The work deals also the action of the club organization and coaching education in Finland. In the research part was collected information about organizations condition, the fluency on the coaching activity and the challenges of coaching. This information was collected by interviewing the coaches. There were six interviews in the research and every interview last about an hour. Those were face to face interviews. With these were gathered developing ideas to the club organization. At the same time the organization gets information during the long-term players where the organization stands at the moment.

The research showed that it is very hard to get coaches along and get committed to the action. Offering education and complete orientation are the main keys to get the action better. Also the managing of the coaches came up. Club organization must offer back-up. Those experienced coaches do not need help in the coaching situations, but new ones need a lot of help, because they do not necessarily have any former experience about coaching activity. Interviewees had many opinions about the action of the club organization. Some of them thought that in these circumstances the level is good, but some of them thought that it was very bad. The weakest spot of the organization was the lack of players in the activity. The good thing was that the economy of the organization is good.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	URHEILUSEURATOIMINTA.....	7
	2.1 Urheiluseuran tavoitteet.....	7
	2.2 Urheiluseuran tehtävät.....	8
	2.3 Seurakehittyminen.....	10
	2.4 FBT Karhut United ry.....	10
	2.5 Salibandy lajina.....	11
	2.6 Seuraorganisaatiota ja valmennusta tukevat organisaatiot.....	11
	2.7 Valmentajakoulutus Suomessa.....	12
	2.7.1 Valmentajan ammattitutkinto ja valmentajan erikoisammattitutkinto.....	13
3	VALMENTAMINEN.....	13
	3.1 Valmennustoiminta FBT Karhut United ry:ssä.....	15
	3.2 Valmennus joukkueurheilussa.....	16
	3.2.1 Lasten ja nuorten urheiluvalmennuksen nykyhaasteita.....	19
	3.2.2 Aikuisurheilu.....	20
	3.3 Valmentajatyypit.....	20
	3.4 Valmennuksen haasteet.....	21
	3.4.1 Motivointi.....	22
	3.4.2 Arviointi.....	23
	3.4.3 Palaute.....	24
	3.4.4 Muutokset.....	25
	3.5 Yhteistyötä ohjaavat keskustelut.....	26
	3.5.1 Pelaajan kehityskeskustelu.....	27
	3.6 Ryhmäsäännöt.....	27
	3.6.1 Pelaajien päätösvalta, osallistuminen päätösprosessiin.....	28
	3.7 Tiimityöskentelyn kehittäminen.....	28
	3.7.1 Vuorovaikutuksen merkitys.....	28
	3.8 Konfliktitilanteet ja niiden ratkominen.....	29
	3.8.1 Valmentajan oma kokemus vs. teorian tieto.....	30
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	31
	4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	31
	4.2 Tutkimusmenetelmät.....	32
	4.3 Tutkimuksen toteutus.....	32
	4.4 Tutkimuksen viitekehys.....	33
	4.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	34
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	34

6 JOHTOPÄÄTÖKSET	52
6.1 Haastattelujen yhteenveto	52
6.2 Opinnäytetyön tavoitteiden arviointi	56
6.3 Kehittämisehdotukset.....	56
6.4 Loppusanat.....	58

LÄHDELUETTELO

LIITTEET

1 JOHDANTO

Salibandy on yksi tämän hetken suosituimmista urheilulajeista kaikenikäisten kansalaisten keskuudessa. Lajia pelataan niin ammattilaistasolla, kuin harrastelijatasollakin. Lajin ongelmana on kuitenkin löytää valmentajia ja varsinkin päteviä ja osaavia valmentajia. Valmennustaidoissa on suurta eroavuutta ja jotta laji kehittyisi huippu-urheilutasolle, tulisi urheiluseurojen valmennustaitoja kehittää.

Itse olen lajin parissa viihtynyt jo viitisentoista vuotta ja olen ruohonjuuritasolta nähnyt, miten valmennus ei ole tässä ajassa kehittynyt juuri mihinkään. Päteviä valmentajia on edelleen erittäin vaikea saada, josko joukkueelle löydetään valmentajaa lainkaan. Suurin ongelma ovat nais-/tyttöjoukkueet, joihin valmentajia on kaikkein hankalin värvätä. Junioripuolella valmentajaongelmaa paikataan usein pelaajien vanhemmilla, joilla ei kuitenkaan aina ole varsinaista tietoa lajista ja ensinnäkään minäänlaista valmennuskokemusta.

Kohdeorganisaationi on FBT Karhut United ry, jossa kaudella 2010-2011 pelasi 501 lisenssipelaajaa. Seuran jäsenmäärä on melko suuri ja se vaatii taakseen myös toimivan organisaation. Pyrin löytämään kehitysehdotuksia valmennustoiminnan parantamiseksi. Taustaorganisaation tulee olla vahva, jotta joukkueet saavat keskittyä olennaiseen, eli harjoitteluun ja pelaamiseen.

Teoriaosuus käsittelee valmentajakoulutusta Suomessa, organisaatioita, jotka tukevat valmennusta ja huippuseuran edellytyksiä. Johtamisen puolelta käsitellään eri johtamistyyplejä, jotka sopivat urheiluvalmennukseen, eri valmentajatyyppejä, valmennuksen haasteita sekä itsessään käytännön valmennustyötä. Tiimityön painottuessa valmentaminen sopii hyvin henkilöstöjohtamisen kenttään ja valmentajia käytetään paljon myös yritysjohton kouluttajina.

Työn empiirinen osio perustuu kyselyyn, joka suunnataan joukkueen valmentajille. Siinä tullaan käsittelemään asioita valmennuksen nykytasosta, valmentajien omista käsityksistä valmennustoiminnasta ja miten valmennustoimintaa heidän mielestään voitaisiin parantaa ja miten seuraa organisaatiotasolla voisi parantaa. Kyselyssä pu-

reudutaan myös kysymyksiin omista ongelmista valmentajauralla ja omien taitojen kehittämisestä.

2 URHEILUSEURATOIMINTA

Tässä luvussa käsittelen mitkä ovat urheiluseuran tehtävät ja tavoitteet, esittelen kohdeorganisaation ja käsittelen valmentajakoulutusta Suomessa. Urheiluseura tarvitsee organisaatioon osaavaa johtajaa, joka joutuu toimimaan muutoskentällä. Hänen tulee osata vastata kysymyksiin, sillä avoimuus lieventää muutosvastarintaa. Pelkkä tausta entisenä urheilijana ei enää riitä, vaan tarvitaan johtamisen osaajia. Hyvä urheilujohtaja tuntee suomalaisen liikunta- ja urheilukentän ja ymmärtää mitä vapaaehtoismaailma ja yhdistystoiminta ovat. Urheilujohtaminen tarvitsee nuorta sukupolvea, jotta heidän ja pitkään toimineiden hiljaisen tiedon yhdistäminen voitaisiin toteuttaa. Näin saataisiin uusia toimijoita tälle muutoksen kentälle. (Laakso 2010, 60-61.)

2.1 Urheiluseuran tavoitteet

Suomalaisilla urheiluseuroilla on jokin liikuntaan tai urheiluun liittyvä tavoite. Kuitenkin yksi niiden perustavoitteista on löytää lahjakkaita nuoria ja keskittyä kilpaurheiluun. Seurojen toimintaan kuuluu myös oman lajinsa edistäminen. Tämän vuoksi myös oman urheiluseuran organisaation kehittäminen on tärkeää. Seurat tarvitsevat aktiivisia tekijöitä ja yleensä seurassa toimitaan vapaaehtoistoiminnan varassa. Kuitenkin seurat tarvitsisivat myös palkattua työvoimaa, kun harrastajamäärät kasvavat ja halutaan tehdä seuran toiminnasta ammattimaisempaa. (Hakkarainen, Jaakkola, Kalaja, Lämsä, Nikander & Riski 2009, 27-29.) On olemassa myös niin kutsuttuja kasvattajaseuroja, jotka tuottavat huippuja toisille seuroille. Tällaiset seurat voivat olla myöhemmin ylpeitä omista saavutuksistaan, jos nämä huippuyksilöt myöhemmin menestyvät urallaan. (Honkonen & Suoranta, 1999, 9-10.)

Seuratoimintaa pyörittää usein vain muutama henkilö, joiden harteille kasautuu näin ollen suuri taakka. Seuran tulee määritellä ne tavoitteet mitkä sillä on; haluaako se

tuottaa palveluita suurelle joukolle vai vain panostaa johonkin osa-alueeseen, joukkueurheilussa tiettyyn ryhmittymään tai yksilöurheilussa muutamaun urheilijaan, jotta he pääsevät huipulle. (Heino 2000, 158.) Salibandy on kuitenkin niin sanottua amatööriurheilua, jossa ei päästä kilpailemaan muiden joukkuelajien tavoin kansainväliselle huipulle pääsystä. Työtä kuitenkin tämän eteen tehdään koko ajan, jotta salibandysta saataisiin maailmanlaajuinen urheilulaji ja kansainvälisesti tunnustettavia huippu-urheilijoita tämän lajin paristakin päästäisiin tekemään.

2.2 Urheiluseuran tehtävät

Urheiluseuran tulee luoda urheilijan kehittymiselle sellaiset edellytykset peräänantamattomalla ja eteenpäin vievällä tahdolla, jotta urheilija voi menestyä huipulla. Valmentajan tulee omata sellaiset tiedot ja taidot, että hänellä on resursseja toimia valmentajana. Valmentajan tulee myös luoda joukkueurheilussa joukkueeseen sellainen henki, jossa kaikilla on yhteinen tavoite ja yhteinen määränpää. Hänen täytyy saada koko joukkue sitoutumaan toimintaan. Valmentajan täytyy saada urheilija ymmärtämään, mitä se vaatii, kun halutaan päästä huipulle. Tällaisessa valmentautumisessa täytyy kuitenkin muistaa myös nuorten urheilijoiden oma elämä, eli koulu ja ystävyyssuhteet. Nämä ovat nuoren ihmisen kasvun kannalta elintärkeitä asioita, joita ei saa jättää huomioimatta. Urheilu ja nuoren oma elämä täytyy sopeuttaa yhteen. (Heino 2000, 95-96.) Valmentamiskulttuuri on muuttunut ja nykyään valmentaja ei vain saavu paikalle harjoituksiin ja anna ohjeita harjoituksissa. Valmentajan työ on välillä erittäin raskasta, sillä se on monipuolisempaa ja laajempaa kuin ennen. Valmentajan rooli tänä päivänä on olla kuuntelija, kasvattaja, opettaja, hänen tulee olla läsnä ja saatavilla. Tähän kaikkeen valmistautumiseen ei valmentaja itse pysty, vaan hän tarvitsee tukea seuralta omaan koulutukseensa. (Kaski 2006, 23.)

Yksi urheiluseuran tehtävistä on terveiden elämäntapojen edistäminen. Kun seurassa ei toimita terveyttä edistävästi, se kyseenalaistaa seuratoimintaa ohjaavan terveystahteen painoarvoa. Jyväskylän yliopistossa on vuonna 2004 aloitettu tutkimus, jonka tavoitteena oli rakentaa viitekehys terveyttä edistäväälle seuralle, määritellä olennaisimmat lasten ja nuorten seuroihin soveltuvat terveyden edistämisen toimet sekä tutkia, missä määrin terveyden edistäminen on esillä seurojen tavoitteissa ja käytännön-

toiminnoissa. Terveyttä edistävän seuran kriteeriksi tutkimuksen perusteella valikoituivat seuran terveyden edistämisen toimintatavat, seura terveyttä ja turvallisuutta edistävänä ympäristönä, seuran yhteisölliset terveyden edistämisen toimet, seuran yksilölähtöiset terveyden edistämisen toimet sekä seuran terveystalvet. Urheiluseuroissa terveystalvetukseen liittyvät asiat jäävät usein huomiotta. Valmentajia ohjeistetaan liian vähän ravitsemuksen ja eri päihteiden osalta. Hygienia-asiat, väkivalta ja seksuaaliterveys jäävät myös taka-alalle. Valmentaja ei tavoita nuoria tässä toiminnassa. Heillä ei ole tarpeeksi tietoa, taitoja ja työkaluja terveyden edistämiseksi. Seuran tehtävänä on kehittää valmentajien tueksi näitä työkaluja. (Kokko, Kangas & Villberg 2010, 4-8.)

Joukkueille tulee antaa riittävät puitteet toiminnassaan ja urheilujohdon rakenteet tukevat joukkueen työskentelyä. Seuran johdon tulee omata keinoja puuttua joukkueiden toimintaan huomatessaan puutteita tai epäjohtomukaisuuksia sen toiminnassa. Organisaation johdon tulee tukea valmennustyötä, jotta valmentajalla olisi mahdollisimman hyvä työskennellä ja hän saa tukea ja apua niitä tarvitessaan. Vuorovaikutuksen merkitystä tulee korostaa, sillä se on yksi tärkeimmistä asioista seuratoiminnassa. Kohtaamisia ja tapaamisia tulee järjestää riittävästi. (Kaski 2006, 183.)

”Johtajuuden olemukseen liittyy kolme tärkeää asiaa: johtajat huolehtivat kokonaisuudesta, näkemyksen luomisesta ja sen välittämisestä muille muuhun organisaatioon. He huolehtivat lisäksi tavoitteellisuudesta, suuntautumisesta, voimasta ja heidän tehtävänä on auttaa organisaation muita tahoja onnistumaan tuloksen teossa luomalla olosuhteita ja mahdollisuuksia.” (Heino 2001 220.) Urheiluseuroilta vaaditaan paljon resursseja ja siksi tarvitaan myös yhteistyötahoja. Näitä ovat muun muassa toiset urheiluseurat, paikalliset yritykset ja kaupungin koulu-, sosiaali- ja nuorisotoimi. Seuran valmentajien tehtävänä on olla osallisena vastuussa kasvatuksesta ja valmennuspäälliköt vastaavat siitä, että seurassa on osaavia, tietäviä ja koulutettuja valmentajia, joilla on hallussa käytännöntaidot, sosiaaliset taidot sekä kasvatukselliset taidot. Vaikka kaikki pelaajat eivät ole taidoiltaan yhtä hyviä ja he haluavat pelata vain sen vuoksi, että saavat kuulua seuran ja saavat sosiaalisia kontakteja, tulisi seuran tarjota mahdollisuus harrastaa myös heille. Tällaista tasapuolisuutta valmennustoiminnassa ja pelaajien kohtelussa tulisi korostaa. (Hara & Vasarainen 2005, 31-32.)

2.3 Seurakehittyminen

Suomen Salibandyliitto toteuttaa kehitysohjelman salibandyseuroille. Tällä hetkellä meneillään olevassa hankkeessa on mukana kuusi salibandyseuraa. Ohjelman tavoitteena on taata jatkuvan kehittymisen kulttuuri seuran koko toiminnassa. Kehitysohjelma tarjoaa myös muuta koulutusta seuraorganisaatioille. Seurakehitysohjelma tarjoaa Internet-sivuillaan paljon kaikille avointa materiaalia seuratoiminnan kehittämisen tueksi. Se tarjoaa myös suppean perusmallin seuratoimintaoppaan laatimiselle. Tällainen seuratoiminnan käsikirja luo raamit seuratoiminnalle ja siihen sisällytetään seuran yleisesittely, päämäärät ja tavoitteet sekä toimintaperiaatteet. Näiden lisäksi käsiteltäviä asioita ovat joukkueiden toiminta, tapahtumat, talous, hallinto, viestintä sekä seuran ja joukkueen toiminnan arviointi ja kehittäminen. (Suomen Salibandyliiton Seurakehityshankkeen www-sivut 2012)

Salibandyntuki-säätiö pyrkii edistämään ja tukemaan salibandytoimintaa, varsinkin junioritoimintaa Suomessa. Tämän tarkoituksensa toteuttamiseksi se myöntää muun muassa valmennus- ja opiskelustipendejä, tunnustuspalkintoja salibandytoiminnan edistämiseksi ja avustuksia salibandytoimintaa edistäville hankkeille. Varansa se saa lahjoituksista ja testamentteista sekä omistamalla sellaisten yhtiöiden osakkeita, joiden toiminta tukee säätiön tarkoitusta. (Salibandyntuki-säätiön www-sivut 2012)

2.4 FBT Karhut United ry

FBT (Floorball Team) Karhut United ry on perustettu vuonna 1992. Se on Porilainen salibandyntuon erikoisseura, jolla on noin 400 lisenssipelaajaa. Seura on aloittanut nimellä oilporin Pallo, vaihtanut nimensä vuonna 1995 Porin Salibandykarhuiksi ja vuonna 2008 sen viralliseksi nimeksi tuli FBT Karhut United ry. (FBT Karhut United ry:n www-sivut 2012)

Miesten joukkue pelaa kaudella 2012-2013 1. divisioonaa kuten myös naisten edustusjoukkue. Seurassa on Juniorijoukkueita 20 sekä naisten ja miesten kakkosjoukkueet, kehitysvammaisten Stars-joukkue sekä seura pyörittää myös perhesählyä. (FBT Karhut United ry:n www-sivut 2012)

2.5 Salibandy lajina

Salibandy on lajina syntynyt 1980-luvun puolivälissä Ruotsissa ja sen ”isänä” pidetään unkarilaissyntyistä András Czitromia. Salibandy on joukkuepallopelejä, jonka säännöt pohjautuvat jääkiekkoon ja kaukalopalloon. (Kulju & Sundqvist 2002, 36.) Suomessa on toimintaa salibandyn parissa ympäri Suomen. Vaikka suurimmat keskittymät ovatkin suurissa opiskelijakaupungeissa ja maakuntien kasvukeskuksissa, on laji saanut jalansijaa myös pienissä kaupungeissa ja kunnissa, sillä sitä on helppo harrastaa. (Korsman & Mustonen 2011, 19.)

2.6 Seuraorganisaatiota ja valmennusta tukevat organisaatiot

Urheiluopistot tarjoavat toisen asteen koulutuksena liikunnanohjauksen perustutkintoa. Liikunnan ammattitutkintoja voi suorittaa lasten liikunnan osaamisalana, aikuisliikunnan osaamisalana, seuratoiminnan osaamisalana tai liikunta- ja ohjauspalveluiden osaamisalana. (Urheiluopistojen Yhdistys ry:n www-sivut 2012) Urheilija voi opiskella urheilupainotteisessa lukiossa tai ammattioppilaitoksessa, jossa pystyy opiskelemaan urheilun ehdoilla. Toisen asteen tutkinto on mahdollista suorittaa kokonaan myös oppisopimuskoulutuksena. Joissakin kaupungeissa on myös perustettu nk. urheiluakatemiaita, jotka tukevat urheilijan kouluttautumista korkea-asteen opinnoissa. (Suomen olympiakomitean www-sivut 2012)

Suomen Salibandyliitto on Nuori Suomi ry:n jäsenseura. Nuori Suomi ry:n toiminta-ajatus on saada lapset ja nuoret innostumaan liikunnasta ja urheilemisesta ja kokemaan iloa urheiluharrastuksessaan. Se pyrkii myös osaltaan lisäämään lasten ja nuorten hyvinvointia. Sen yksi tärkeä tavoite vuonna 2012 on lisätä valmentajien ja ohjaajien innostusta ja osaamista. Tähän tavoitteeseen pyritään rakentamalla tukijärjestelmä aloitteleville ohjaajille sekä valmentajille. Tällä tavoitteella on päämääränä, että 500 seurassa jokainen uusi valmentaja ja ohjaaja perehdytetään seuran sisäisesti sekä ulkoisesti 5000 aloittavaa perehdytetään vuosittain. (Nuori Suomi ry:n www-sivut 2012)

SLU pyrkii parantamaan urheiluseurojen toimintaedellytyksiä mm. tarjoamalla koulutusta, neuvontaa ja oppaita. SLU voi järjestää seuroille yleistä koulutusta, jonka sisältö voidaan räätälöidä seuran tarpeisiin. Nämä koulutukset voidaan pitää myös yhteistyössä muiden seurojen kanssa. Myös yksittäiset valmentajat ja ohjaajat voivat hakeutua SLU:n koulutuksiin. (Suomen Liikunta ja Urheilu ry: www-sivut 2012)

Suomen valmentajat ry:n tavoitteena on edistää valmentajuutta, kouluttaa valmentajia sekä kehittää valmentajien osaamista ja parantaa heidän hyvinvointiaan. Vuonna 2012 sen toiminnan neljä painopistealuetta olivat valmentajuuden edistäminen, valmentajien toiminnan tukeminen ja hyvinvoinnin edistäminen, valmentajien osaamisen lisääminen sekä markkinoinnin ja viestinnän kehittäminen. (Suomen Valmentajat toimintasuunnitelma 2012) Useissa urheilulajeissa on lajiliitoilla omat valmennusjärjestelmänsä. Lajiliitto järjestää valmentajakoulutusta I-tason, II-tason ja III-tason koulutuksina. I-tason koulutuksia järjestetään alueellisesti, mutta II- ja III-tason koulutukset järjestetään valtakunnallisesti.

2.7 Valmentajakoulutus Suomessa

Valmentajille on tarjolla monenlaista mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan ja valmennustaitojaan. Tämän lisäksi kuitenkin johtajana kehittyminen lähtee myös omaehtoisesta opiskelemisesta ja kirjallisuuden lukemisesta. Omia ajattelu- ja toimintatapoja voidaan muuttaa myös sillä, että luetaan omaan aihepiiriin liittyvää uutta tietoa. (Heikkilä 2009, 26-27.)

"Valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen kehittämishanke (VOK) käynnistyi 2005 Suomen Valmentajat ry:n selvityksen pohjalta. Suomalainen valmentaja- ja ohjaajakoulutus tarvitsi kehittämistä laadukkaan valmennuksen varmistamiseksi tulevaisuudessa." (Kunnas 2010, 69.) VOK-hankkeen tarkoituksena on urheiluseurojen vapaaehtoisten valmentajien ja ohjaajien osaamisen kehittäminen, niin, että saadaan aikaiseksi laadukasta valmennusta sekä hyvää harjoittelua ja tervettä urheilua ja liikuntaa. VOK-hankkeen yksi uudistus on oppimiskäsityksen muutos. Oppiminen rakentuu valmentajan omien taitojen ja aiemman kokemuksen pohjalle. Oppimista tapahtuu jatkuvasti ja asioita voidaan oppia monella eri tavalla ja eri ympäristöissä. Yksi tär-

keimmistä tekijöistä oppimisen kannalta on urheiluseura. Valmentajan osaamisalue on laaja. VOK-perusteet keskittyvät valmentajana toimimiseen, joka syventää valmentajan kasvatuksellista osaamista. Urheilun ja liikunnan valmiudet ja ominaisuudet sisältää valmentamisen fysiologisia ja taidollisia osaamiskokonaisuuksia ja eettinen ja terveyttä edistävä valmennusosuus edistää terveyttä liikuntaa ja urheilua. Lajiliittoja on pyritty ohjaamaan niin, että ne suunnittelisivat valmentajakoulutuksen lajin omiin tarpeisiin soveltuvaksi. Jos pienet lajit eivät itse pysty suunnittelemaan ja toteuttamaan koulutuksia, kannattaa tehdä yhteistyötä muiden lajien kanssa. Näissä koulutustapahtumissa saadaan tällöin uusia näkökulmia ja vinkkejä muista lajeista. (Koskela 2010, 69-72.)

2.7.1 Valmentajan ammattitutkinto ja valmentajan erikoisammattitutkinto

Valmentajan ammattitutkintoa voi suorittaa urheiluopistoissa ja hänellä on tutkinnon suoritettuaan valmiudet valmentaa urheilijoita ja joukkueita sekä suunnitella, toteuttaa, analysoida ja kehittää valmennustyötä. Tutkinnon suorittaneena hän voi valmentaa mm. lajiliitoissa, urheilujärjestöissä, oppilaitoksissa ja seuroissa. (urheiluopistojen Yhdistys ry:n www-sivut 2012)

Valmentajan erikoisammattitutkinnon suorittanut voi toimia yksilö- ja joukkuelajien valmentajina sekä työskennellä valmennuksen johto-, suunnittelu- ja koulutustehtävissä. Hän voi työskennellä mm. lajiliitoissa, urheilujärjestöissä, oppilaitoksissa tai urheiluseuroissa. Valmentajan erikoisammattitutkinnon voi suorittaa urheiluopistoissa. (Urheiluopistojen Yhdistys ry:n www-sivut 2012)

3 VALMENTAMINEN

”Joukkuelajeissa valmentaja on avainasemassa rakentaessaan erilaisista yksilöistä tiiviin, taidollisesti ja taktillisesti saumattomasti pelaavan yhdistelmän” (Miettinen 1992, 25). Vuorovaikutus on johtamisen väline, jonka avulla asioita delegoidaan.

Johtaminen on sellaista toimintaa, jossa vaikutetaan toisiin niin, että asiat saadaan etenemään ja tavoitteet saavutetaan mahdollisimman nopeasti ja helposti. Johtajalla on aina tietty arvoasema ja johtajuus käsitetään usein liian negatiiviseksi asiaksi. Tässä tilanteessa johtaja voidaan korvata sanalla valmentaja ja silloin sävy muuttuu, yhteistyön ja avunannon suuntaan. Urheiluvalmennuskin on kuitenkin joskus tiukkaa. (Frantsi & Palmunen 2000, 110-111.)

Joukkueurheilussa valmentaja toimii joukkueen johtajana. Valmennustoiminta on erilaista nuorten valmentamisessa kuin aikuisten valmennustoiminnassa. Lasten ja nuorten valmentamisessa on pelillisten valmiuksien lisäksi huomioitava kasvatuksellinen puoli. Tätä kasvatuksellista puolta tukevat vanhemmat, opettajat ja lasten kaverit. Valmentaja toimii esimerkkinä omalla käytöksellään, sillä myös hyvät tavat ovat yksi valmentajan opetusmalli. Aikuisurheilussa keskitytään enemmän joukkueen johtamiseen ja valmentajan ja valmennettavien välillä tulee olla luottamusta, kunnioitusta ja arvostusta. Jos näitä osatekijöitä ei löydy, syntyy usein ristiriitoja. Aikuisurheilussa urheilijan pitäisi saada valita itselleen valmentaja, mutta joukkuelajeissa tämä on tietenkin hankalaa, sillä mielipiteitä on useita. Urheilijoiden mielipide täytyy kuitenkin tulla kuulluksi ja joukkueen johdon tulee tehdä päätös näiden perusteella. Aina eivät pelkästään valmentajan valmennustaito ja lajiasiantuntemus riitä valmentajan valinnassa, vaan siihen liittyvät myös valmentajan persoonalliset ominaisuudet joiden tulee kohdata valmennettavien kanssa. Valmennustoiminnan eroavuudet huomataan myös eri sukupuolten keskuudessa. Naisten ja miesten valmentaminen on hyvin erilaista. Naisia valmennettaessa tunteet ottavat usein vallan kun taas miehiä eivät harjoittelun ulkopuoliset epäkohdat ja ongelmat haittaa. Naiset ovat myös palautteherkkiä, joka toisaalta tekee naisista helpommin käsiteltäviä. Miehet taas puolestaan panttaavat ongelmia. Naisten harjoitukset on rakennettava eri tavalla, kuin miesten, sillä harjoituksista on vaikeampi saada riittävän tuottavia ja kehittäviä. (Mero, Nummela, Keskinen & Häkkinen 2007, 417-422.)

Lajituntemuksen lisäksi valmentajalla täytyy olla hyvät tiedot valmentamisesta, kuormitusfysiologiasta, biomekaniikasta sekä urheilupsykologiasta. Nämä ovat teoriatietoa, joita voidaan hankkia. Kaikkea ei tarvitse itse osata ja apua tulee osata pyytää tarvittaessa. Hyviä yhteistyökumppaneita ovat mm. fysioterapeutit, hierojat, lääkärin ja ravintoasiantuntijat. (Mero ym. 2007, 422.)

Valmentaminen ei ole pelkästään fyysisten ominaisuuksien kehittämistä vaan siihen sisältyy myös psyykinen puoli. Vaikeinta on luovien pelaajien kanssa, niin sanottujen tähtipelaajien. He eivät ole kuitenkaan se voima, joka ratkaisisi kauden tuloksen, vaan ne aktiiviset tasaiset puurtajat, jotka voivat usein jäädä näkymättömiksi. (Miettinen 1995, 27.) Psyykkiseen valmennukseen sisältyvät kysymykset omasta elämästä ja urheilusta, motivaatio-ongelmat ja itseluottamuksen puute. Psyykkiseen valmennukseen liittyvät yksilön kehittyminen, suoritukset sekä elämänhallintaan ja hyvinvointiin liittyvät tekijät (Hara & Vasarainen 2005, 51.)

3.1 Valmennustoiminta FBT Karhut United ry:ssä

Seuran yleiset tavoitteet ovat laadukas toiminta, joka johtaa jonkinmoiseen menestykseen valtakunnallisesti, niissä sarjoissa joissa pelataan valtakunnallisesti. Resurssit tulevat kuitenkin vastaan jossain vaiheessa, ettei pystytä enempään. Tämä johtuu materiaalin puutteesta. Tavoitteita seurataan joukkueittain. Seurassa on yksi palkattu työntekijä, joka työskentelee toimistossa. (Henkilökohtainen tiedonanto Nuutinen Petri.)

Seurassa on noin 50 valmentajaa, joukkueita on 26. Valmentajia on erittäin hankala saada mukaan toimintaan ja toimijoita on muutenkin melko niukasti. Seuran toiminta lepää vain muutaman henkilön harteilla. Seura järjestää valmentajailtoja, joissa on mahdollisuus keskustella ja puida asioita, pyytää apua muilta, joilla on kokemusta vastaavasta tilanteesta. Innokkaille valmentajille tarjotaan koulutusta pitkin vuotta. Näistä koituneet kustannukset, kuten matkakulut ja kurssimaksut pyritään mahdollisuuksien mukaan kustantamaan. Näitä koulutusmahdollisuuksia ovat lajiliiton koulutukset sekä yksittäiskoulutukset, joihin myös on annettu mahdollisuus ottaa osaa. Nakkilalaisen urheiluseuran kanssa on tulossa kesän aikana valmentajakoulutusta, jonka kulut jaetaan puoliksi. Tällaisessa koulutuksessa molemmat pääsevät koulutamaan omia juniorivalmentajiaan. (Kujansuu henkilökohtainen tiedonanto 22.5.2012.)

Valmennuspäällikön tehtäviin kuuluvat valmennustoiminnan yleinen organisointi, joukkueiden ilmoittautuminen sarjaan, valmentajien hakeminen, valmentajasopimusten tekeminen, harjoitusvuorojen jako sekä valmentajien rekrytointi. Valmentajien rekrytointia ei kuitenkaan pysty hoitamaan yksin, sillä seurassa kuitenkin toimii 50 valmentajaa. Valmennuspäällikkö organisoii, asettaa tavoitteet toiminnalle, tekee tarvittavat toimenpiteet sen mukaan, mikä seuran focus on, mihin keskitytään. Kilpaurheilun on seuran ykkösasia, valmennuspäällikkö pyrkii auttamaan siinä, luomaan rakenteita, tukemaan valmentajia, kouluttamaan, ohjaamaan ja opastamaan. Tänä vuonna toiminta on kohdentunut C-junioreista ylöspäin, sillä aikaa ei riitä kaikille 25 joukkueelle. Jos käy kerran jokaisen joukkueen harjoituksissa, aikaa kuluu 25 päivää. Tänä vuonna on toiminut myös osa-aikainen junioripäällikkö, joille on kuulunut nuorempien ikäluokkien perehdyttäminen, mentorointi ja tukeminen. (Kujansuu henkilökohtainen tiedonanto 22.5.2012.)

Seura tarjosi viime vuoden toukokuussa yhdessä Nakkilalaisen urheiluseuran NTK:n kanssa valmentajakoulutuksen, joka oli salibandyliiton koulutus. Viime kaudella oli Kooveesta maalivahtivalmentaja pitämässä koulutusta. Myös maajoukkuevalmentaja Petri Kettunen on käynyt pitämässä luentoa. (Nuutinen henkilökohtainen tiedonanto 19.5.2012.)

3.2 Valmennus joukkueurheilussa

Joukkueurheilu on ryhmätyötä. ”Kuitenkin valmentajan kasvot heijastuvat joukkueen kaikissa toiminnoissa varsinkin kilpailutilanteessa. Jos valmentajan ja pelaajan suhde ei ole läheinen ja luottamuksellinen, ei saavuteta parasta tulosta. Valmentaja välittää tunnetilansa kautta koko ajan pelaajille joko itsevarmuutta, tietoa ja asenteita tai näennäisyyksiä, välinpitämättömyyttä ja tappion makua, valmentajan ei pidä unohtaa hetkeksikään, että urheilija on tärkein. Jos valmentaja sotkee kunnianhimossaan urheilijan jalkoihinsa, tuloksena ei voi olla muu kuin katastrofi.” (Puhakainen & Suonen, 1999, 26.)

Jotta joukkue pystyy toimimaan hyvin, tulee joukkueessa olla selkeä työnjako, jokaisella oma tehtävänsä. Joukkueen tulee luoda yhteinen päämäärä ja henkilökohtaisten

tavoitteiden tulee olla samansuuntaiset joukkueen kanssa. Jokaisen rooli on tärkeä ja jokainen hyväksytään jäseneksi omalla panoksellaan, jokaisella on oma vahvuutensa, joka tulee osata hyödyntää. Ilmapiirin tulee olla turvallinen eikä ristiriitatilanteita pelätä. Omat mielipiteet pitää uskaltaa tuoda julki ja jokainen on motivoitunut ja sitoutunut. Valmentajalta odotetaan ryhmäprosessien tunnistamista ja niihin puuttumista tarvittaessa. Hänen tulee tunnistaa ryhmähenki ja ryhmän jäsenet ja ottaa oma paikkansa. Hänen tulee osata toimia johtajana, sillä se tukee joukkueen onnistumista ja kehittymistä. Tämän johtajuuden tulee olla tilanneherkkää, luovaa, rehellistä, oikeudenmukaista sekä tasapuolista. Valmentajalla tulee myös olla hyvä taustatuki organisaatiolta, eli omalta esimiehistöltään. (Kaski 2006, 182-183.)

Vaikka valmentamista pidetään usein vain harrastuksena, on se kuitenkin virallinen ammattinimike. Valmentajan työ ei ole helppoa, siinä on suuri vastuu. Vastuu on toiminnan sujumisesta ja vastuuta koko joukkueesta. Säännöt tulee luoda, sekä kirjoitetut, että kirjoittamattomat. Kun toiminta on suunnitelmallista, harjoitusten ilmapiiri on oppimista edistävää ja innostavaa sekä harjoitusten laatu on hyvää. Valmentajan ei tarvitse, eikä kannata tehdä kaikkea yksin, vaan yhteistyö pelaajien ja apuvalmentajien kanssa helpottaa urakkaa. Valmentajan tulee omata valmennuksen perustiedot, lajiasiantuntemusta, tiedot fyysisten ominaisuuksien ja taitojen kehittämisestä sekä olla innostamis- ja kehittämiskykyinen, sitoutunut ja osata sitouttaa sekä osata johtaa. Valmentajalla tulee näin ollen olla laajat tiedot ja taidot. Vaikka valmentaja voi hankkia itselleen apua, tulee hänellä olla ainakin perustaidot muun muassa kuormitusfysiologiasta, biomekaniikasta ja urheilupsykologiasta. (Hara & Vasarainen 2005, 44-46.)

Joukkuelajeissa on useita yksilöitä ja ennen valmennuksellisia asioita mietittäessä valmentajan on selvitettävä joukkueen perusluonne. Jokaisen urheiluseuran jäsenen tulee myös saada yksilöllistä valmennusta, harjoitusten lähtökohdan tulee olla yksilöllä kehittävä. Joukkueessa on eritasoisia pelaajia ja ääripäiden kehittyminen on mahdollonta, jos harjoitellaan keskiverron mukaan. (Hara & Vasarainen 2005, 50.) "Joukkuelajeissa jokaisella pelaajalla on oma tärkeä roolinsa, jonka tulee uusiutua pelaajan kehittyessä. Tämä tuo pelaajalle intoa ja motivaatiota harjoitella enemmän." (Kallio-puska, Nykänen & Miettinen 1996, 145.)

Jotta valmentajaa voidaan kunnioittaa ja hänen käskyjään noudattaa, tulee pelaajien ja valmentajan välillä olla ehdoton luottamus. Tämä luottamus on sama, kuin normaali työyhteisössä esimiehen ja alaisen välillä. Valmentajan tulee myös toimia hyvänä esikuvana valmennettavilleen, toimia johdonmukaisesti, näyttää esimerkkiä siitä miten toimitaan, sillä jos valmentaja luovuttaa ensimmäisenä, on koko joukkueen luottamus menetetty. Urheilussa, kuin muutenkin työelämässä tulee opettaa niin, ettei lannista. Valmentaja-johtaja on innostunut ja hänellä on selvät visiot ja tavoitteet. Hänen tulee myös ymmärtää virheet ja antaa virheiden opettaa. Kunnioituksen täytyy olla molemminpuolista, siitä syntyy aito pelaaja-valmentaja suhde, jossa vuoropuhelu ja kommunikaatiokin toimivat. (Miettinen 1995, 25-26.) Koska valmennussuhde on kaksipuolista toimintaa, silloin molemmat ovat vastuussa siitä, että tämä suhde toimii ja etenee. Valmennettavan on sitouduttava työn pitkäjänteiseen tekemiseen sekä sitoutuminen samaan päämäärään kuin valmentajalla on. (Jalava 2001, 85.)

Hyvä valmentaja uskoo valmennettaviinsa, itseensä ja siihen, mitä hän opettaa. Hänellä on koulutustaustaa tehtävänsä ja hänellä on perustaidot niin valmentamisessa, kuin lajissa, jota valmentaa. Hyvä valmentaja elää tässä hetkessä, mutta hänellä on pitkäjänteiset tulevaisuuden visiot. Valmentajan tulee aidosti nauttia tekemisestään ja sen tuloksista. Valmentaja ei voi pärjätä, jos hänellä ei ole hyvää itsetuntoa, sillä kukaan ei voi onnistua, jos ei luota itseensä. Erityisen tärkeää on myös korkea tunneäly, sillä jokainen yksilö on erilainen ja jokaista tulee myös osata kuunnella. Tärkein kaikesta on kuitenkin halu menestyä. Omassa tekemisessään valmentajan tulee olla esimerkkinä, eli tehdä niin kuin opettaa. Itsensä kehittäminen on yksi edellytys uralla menestymiseen kuin myös uusien toimintatapojen ja vaihtoehtojen etsiminen. (Heikkilä 2009, 129-130.) Valmentajalla tulee olla hyvät sosiaaliset ja psykologiset taidot sekä hänen tulee osata motivoida ja johtaa. Valmentaja on tekemisissä ihmisten kanssa, joten nämä vuorovaikutustaidot ovat ehdottoman tärkeitä sekä myös hyvä esiintymistaito, uskallus esiintyä joukkueen edessä. Motivointitaidot sekä johtamiskyky ovat myös erittäin tärkeitä osa-alueita. (Kulju & Sundqvist, 2002, 84.)

Valmennustyön onnistumista ei tulisi mitata pelkästään tuloksilla ja menestyksillä. Vaikka joukkueen tulokset olisivat olleet huonoja, voi kuitenkin tulos nuorten kasvatuksessa ja yksilön kehittämisessä olla hyvää. Joukkuelajeissa valmentajan kehittymistä ei tulisi peilata joukkueen sarjataulukkosijoitukseen tai yleiseen esitykseen pe-

likentillä. (Hara & Vasarainen 2005, 47.) Seinäjoen Peliveljien naisten liigajoukkueen päävalmentaja Anssi Pietilä kertoo tästä käytännössä. Joukkue ei pärjännyt sijoituksellisesti liigassa, vaan joutui liigakarsintoihin. Se piti paikkansa liigassa kuitenkin selkein otteluvoitoin 1.divisioonajoukkue Papasia vastaan. Ennen kautta pelit alempiarjalaisia vastaan olivat tasaisia. Joukkue kehittyi kuitenkin huomasti kauden aikana ja vaikka ei vielä päästykään kärjen vauhtiin, oli yksilötasoilla kehittyminen huimaa. Tästä valmentaja saa isot kiitokset ja huomaa oman työnsä tuloksen. (Pietilä henkilökohtainen tiedonanto 07.04.2012.)

3.2.1 Lasten ja nuorten urheiluvalmennuksen nykyhaasteita

"Lasten ja nuorten valmentamisessa ei aseteta pitkäaikaisia tavoitteita vaan heidän toimintaansa ohjataan" (Hakkarainen ym. 2009, 30). Toisaalta kuitenkin, jos tavoitteena on päästä ammattiurheilijaksi, tulee valmentamisen ja valmentautumisen olla pitkäjänteistä ja tavoitteellista. Tämä pitkäjänteisyys tarkoittaa sitä, että jaksetaan tehdä töitä päämäärän eteen ja ollaan motivoituneita ja harjoittelumoraali on korkealla. Huipulle pääsemiseksi vaaditaan ammattimaista valmentautumista ja taustatekijöiden tulee olla kunnossa. Näitä taustatekijöitä ovat muun muassa harjoittelumäärät, harjoittelun laatu, lepo, ruokavalio sekä urheilijan taustahenkilöiden toiminta. Kaikista ei kuitenkaan tule huippu-urheilijoita. Heille kuitenkin tulee antaa tilaisuus näyttää oma huipputasonsa ja toimia sen ehdoilla. (Heino 2000, 70-72.)

Koska valmentajalla on suuri rooli lasten ja nuorten urheiluseuratoiminnassa kasvatelijana, tulee hänen omalla esimerkillään näyttää mallia urheilijan toiminnasta. Lasten harjoituksissa liikutaan paljon, ei puhuta pitkästi ja lapsiin suhtaudutaan myönteisesti. Lapsille tulee antaa tilaa ja aikaa toimia luovasti ja kuunnella lasta. Yhteistyö vanhempien kanssa on ehdottoman tärkeää. (Hakkarainen ym. 2009, 44.) Päteviä valmentajia on kuitenkin hankala löytää junioripuolelle, koska huippuvalmentajat eivät saa rahallista hyötyä tästä toiminnasta. Nuori kehittyvä urheilija tarvitsee ammattitaitoista valmennusta juuri tässä vaiheessa, sillä silloin kehitytään kaikkein voimakaimmin. (Hara & Vasarainen 2005, 47.)

3.2.2 Aikuisurheilu

Aikuisurheilussa täytyy ottaa huomioon eri asiat, kuin lasten/nuorten kanssa. Aikuiselle jo lajia harrastaneelle taito, fysiikka, pelikäsitys ja psyyke on kehittynyt jo sille tasolle, että urheilijalla on edellytykset mahdollisimman hyviin suorituksiin pelitilanteissa sekä hän jaksaa harjoitella riittävän pitkään eli toisin sanoen hänen kuntonsa kestää. Joukkueurheilussa jokaisella on oma roolinsa, jota tulee kehittää sen roolin mukaisesti. Myös urheilijan itsensä tulee olla tietoinen omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan. Testeillä voidaan kartoittaa, millä tasolla urheilija on tällä hetkellä ja miten häntä tulisi kehittää. Kun testit uusitaan sopivan väliajan kuluttua, nähdään, onko kehitystä tapahtunut. Testien tulee kuitenkin olla tarkoituksenmukaisia. Aikuisurheilussa tärkeää on urheilijan oma sitoutuminen ja motivaatio tekemiseen, urheilijalla itsellään on suurin vastuu onnistumisestaan. Valmentajan tehtävä on lisätä valmennettavan tietoisuutta asioista, jotta tätä tietoa voi hyödyntää omassa harjoittelussa. Kaikille valmennettaville ei voi soveltaa samoja harjoitteita ja ohjelmia, vaan valmentajan ammattitaidolla rakennetaan ohjelmat, jotka kehittävät jokaisen niitä ominaisuuksia, missä on puutteita. Urheilemisen pitää olla tasapainossa urheilijan muun elämän kanssa ja myös levon ja harjoittelun on oltava tasapainossa. (Forsman & Lampinen 2008, 232-238.)

3.3 Valmentajatyypit

Valmentajilla on eri tyylejä johtaa ryhmäänsä. Johtamistyyliä ovat demokraattinen ja autoritäärinen johtamisote. Demokraattinen johtaminen sallii urheilijan ottaa osaa keskusteluun ja päättämisprosesseihin, vaikka valmentaja määrittelee rajat. Demokraattinen johtamisote on ihmiskeskeistä, kun taas autoritäärinen ote on sitä, että valmentaja tekee päätökset itse joko kyselemättä ja keskustelematta joukkueen kanssa tai kysymällä hieman kantaa, mutta tekemällä päätöksen kuitenkin loppukädessä itse. Demokraattinen ote on pehmeämpi, urheilijan paremmin huomioonottava, kun taas autoritäärinen ote keskittyy valmentamiseen ja tehtävään. Näitä molempia tyylejä tulisi sekoittaa, mutta kuitenkin painottaa enemmän demokraattista otetta. (Forsman & Lampinen 2008, 417.) Autoritäärinen johtaja käskyyttä, antaa yksityiskohtaisia ohjeita, holhoaa, pitää yksinpuheluita sekä rankaisee. Demokraattisella johtajalla

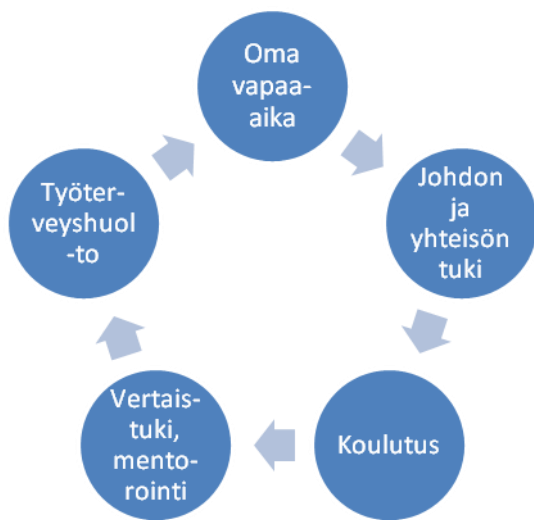
on visioita ja tavoitteita, hän on innostunut toiminnassaan, hän hyväksyy virheet, kommunikoi valmennettaviensa kanssa ja antaa myös heille tilaisuuden keskustella sekä omaa molemminpuolisen kunnioituksen valmennettaviensa kanssa. (Miettinen 1995, 26.) Valmentajalla on myös omasta persoonallisuudestaan juontuen oma persoonallinen johtamistyyli, joka voi olla esimerkiksi analyyttinen, hyväntahtoinen, vauhdittaja tai ekspressiivinen. Tai se voi olla kaikkia näitä sekaisin (Forsman & Lampinen 2008, 417.) Valmentajatyyppejä on monia, esimerkkinä karismaattisesta valmentajasta on jääkiekkovalmentaja Juhani Tamminen.

3.4 Valmennuksen haasteet

Valmentajan työ on rankkaa ja vaativaa, vaikkakin myös palkitsevaa ja välillä rentouttavaa. Valmentajan hyvinvoinnista tulee myös pitää huolta. Valmentajalla tulisi olla taustatukea, jottei hän polta itseään loppuun (Kuvio 1). Tällaisia tukia voivat olla kollega, mentori tai työnohjaaja. Näiden tukihenkilöiden kanssa voidaan jakaa omia kokemuksia. Valmentajan elämässä tulee olla muutakin kuin pelkkä valmentaminen. Elämäntilanteesta riippuen valmentajan tulee löytää raja vapaa-ajalle ja työlle. Toiminta on usein yksinäistä, eikä asioita voida jättää kenenkään muun harteille. Tällöin oma jaksaminen on koetuksella. Seuran johdon tuleekin huomioida tämä ja tarjota sellaiset puitteet, jotka tukevat valmentajan jaksamista toiminnassaan ja että valmentajalla riittää motivaatiota. Valmentajan esimiehenä toimii usein hallituksen puheenjohtaja. Puheenjohtaja voi kuitenkin vaihtua usein ja näin ollen valmentajan täytyy luoda uudelleen suhde jokaiseen uuteen esimieheensä. Seuratoiminnan tulisi kuitenkin olla niin vakiintunutta, että tämä ei vaikuttaisi koko organisaation toimintatapoihin ja -kulttuuriin. Riittävän läheinen ja toimiva suhde johtoon lisää valmentajan työtyytyväisyyttä. (Kaski 2006, 231-235.)

Valmentajan tulee tunnistaa omat tunnetilansa, osata käsitellä omat osaamattomuuden, ahdistuksen ja avuttomuuden tunteensa. Hänellä on jo omassa itsessään suuri ohjaamisen haaste. Valmentajan tulisi olla enemmän epäselvyyttä hyväksyvä ja riskejä pelkäämätön, kuin sellainen joka pyrkii näyttämään vakuuttavalta ja peittelee virheitä. Tiukka kontrolli ja valmiisiin malleihin tukeutuminen ei myöskään ole hyvää toimintaa. Enemmän tulee jakaa vastuuta valmennettaville ja luottaa heihin ja

heidän ideoihinsa. Omat kehittämiskohteet on usein hankala havaita ja joskus myös hankala hyväksyä. Oma tapa reagoida haastaviin tilanteisiin ryhmässä on opeteltava ja miettiä niitä vaihtoehtoisia toimintatapoja, joita tapaukseen voidaan soveltaa. Valmentajalta vaaditaan psyykkisesti paljon. Tärkeintä on vuorovaikutustilanteissa valmennettavien kanssa olla aidosti läsnä, sillä se vahvistaa valmennettavien uskoa siitä, että hänet otetaan vakavasti ja asiat ovat oikeasti huomioitu ja ne tullaan ratkaisemaan. (Lintunen ym. 2009, 325-329.)



Kuvio 1. Valmentajan hyvinvointia tukevia asioita (Kaski 2006, 236)

3.4.1 Motivointi

Pelaajat ovat erilaisia ja valmentajan on siksi osattava käyttää eri pelaajiin eri motivaatiokeinoja. Motivaatiomuotoja on kaksi, sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio. Sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan toimintaan osallistumista ensisijaisesti sen itsensä vuoksi. Eli tällä tarkoitetaan sitä iloa ja positiivisia kokemuksia, joita osallistuminen tuottaa. Sisäinen motivaatio tuo positiivisia vaikutuksia suoriutumiseen ja hyvinvointiin urheilussa. Palkkioiden ja pakotteiden vuoksi toimintaan osallistuminen on ulkoista motivaatiota. Näihin lukeutuvat mm. valmentajan uhkaukset, palkinnot, raha ja maine. Lyhyellä aikavälillä ne voivat olla tehokkaita keinoja, mutta pitkässä juoksussa ne saattavat muuttua negatiivisiksi. Sisäiseen motivaatioon kuuluvat autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus. Urheilijoille tulisi antaa mahdol-

lisuus vaikuttaa harjoittelun kulkuun, jotta autonomia säilyy. Urheilijan tulee kokea pätevyyttä, eli uskoa omiin kykyihinsä. Näiden lisäksi hänen tulee tuntea sosiaalista yhteenkuuluvuutta, eli tuntea olevansa tärkeä osa ryhmää. (Hakkarainen ym. 2009, 333-335.)

Lasten ja nuorten valmentamisessa tulee motivoida tehtäväorientoidusti, jossa saadaan tyydytystä omasta oppimisesta ja kehittämisestä. Tällaisessa joukkueessa pelaaja rohkaistaan yrittämään, osallistumaan, sallitaan epäonnistua ja palkitaan kun kehitytään henkilökohtaisesti. Tämä on haastavaa, mutta siihen on pyrittävä. Tavoitteet tulee luoda yhdessä, jotta ne olisivat mielenkiintoisempia ja jos niitä ei luoda, toiminta on hankala suunnata mihinkään, motivaatiota ei voi syntyä. Valmentajan tehtävänä on selvittää pelaajille, miksi harjoitellaan ja pelataan tietyllä tavalla sekä opettaa, ettei milloinkaan saa antaa periksi. Tämä on pitkäjänteisyyttä, joka on pitkäjänteistä motivaatiota. Tässä innostuneen valmentajan sekä koko harjoitustoiminnan ja taustajoukkojen rooli on tärkeä. (Vasarainen & Hara 2005, 88-90.)

Urheilijan tulee pitää lajistaan ja tuntea se omakseen sekä kokea kehittymistä ja menestymistä. Urheilemisen tulee myös olla tarpeeksi haastavaa. Kun päästään vaikuttamaan päätöksenteossa, se sitouttaa ja antaa mielekkyyttä sekä parantaa yhteistyötä. Nämä eivät pelkästään riitä, vaan urheilijalle tulee antaa tunnustusta ja kiitosta. Harjoittelu ei saa olla liian ohjattua, vaan urheilijalla tulee olla vastuu omasta urheilemisestaan sekä itsenäisyyttä. Motivaatiota yksilölle luo myös se, että omaan kehittymiseen pystytään vaikuttamaan sekä hallitsemaan sitä. (Heino 2000, 52-54.)

3.4.2 Arviointi

Arviointikriteereinä voidaan pitää omissa taidoissa kehittymistä, yrittämistä, henkilökohtaisia tavoitteita, suoritusprosessia ja ryhmän jäsenten välillä tapahtuvaa yhteistyötä. Ryhmän jäsenet tulisi ottaa mukaan arviointiprosessiin ja keskustelemaan toiminnan onnistumisesta. Virheet ovat osa oppimisprosessia ja ryhmän jäsenille on myös hyvä painottaa itsearviointin merkitystä. Joukkuelajeissa tämä tarkoittaa virheiden erittelyä pienempiin osiin ja niiden korjaamista vaiheittain pelitaktisten keskustelujen sekä harjoittelun avulla. (Lintunen, Rovio & Salmi 2003, 242-243.)

3.4.3 Palaute

Palautteen anto on yksi osa vuorovaikutustaitoja. Palautteen antaminen on ehdottoman tärkeää, sillä ilman palautetta, myönteistä tai kriittistä, urheilija ei kehity. Kriittistä palautetta annettaessa täytyy huomioida se, että palaute ei kohdistu pelaajan ominaisuuksiin vaan asiaan ja käyttäytymiseen. (Kaski, 2006, 43-44.) Valmentaja ei anna usein myönteistä palautetta. Myös kriittisen palautteen antaminen on vaikeaa. Tästä seuraa siis se, että palautetta annetaan todella vähän. Palautteen antamisella ei tarkoiteta vain valmentajan ja valmennettavan kahdenkeskistä juttutuokiota, vaan palautetta tulee antaa kaikessa toiminnassa harjoitusten aikana. Kun valmentaja huomaa, että hän ei tule kuulluksi ja valmennettavien keskittyminen on jossain aivan muualla, tulee hänen herättää kuulijat ja tehdä heille kysymyksiä meneillään olevasta aiheesta. Valmennettavilla voi olla myös puolustuksellinen asenne, jolloin omaa puhumistapaa tulee muuttaa. Asian tulee olla myös selkeästi ymmärrettävää ja valmentajan tulee pysyä asiassa. Asia tulee esittää suoraan kuulijoille, eikä missään tapauksessa kääntyä pois päin pelaajista. (Miettinen, 1995, 66-68.)

Jos halutaan kehittyä, tarvitaan palautetta. Kun saadaan palautetta, saadaan huomiota, että jotain on tehty ja se on nähty, siihen on kiinnitetty huomiota. Moni pitää palautetta vain arvostelun muotona ja monen on vaikea vastaanottaa kritiikkiä. Siksi valmentajan onkin toimittava esimerkkinä palautteen antajana, pyytäjänä sekä vastaanottajana. Valmentajankin on opeteltava ottamaan vastaan palautetta, kiittää siitä, ei puolustautua. Palautetta tulee antaa tasaisesti, muuten se voidaan kokea aina kriittisenä palautteena. Valmentajan tulisi osata käyttää Kolmen Koon-sääntöä palautteen annossa. Siinä vähintään kaksi kolmasosaa on myönteistä ja toista tukevaa ja yksi kolmannes kehittävää, korjaavaa tai rakentavaa. Sääntö muodostuu sanoista kiitä, kannusta ja kehitä. Palautteen antaminen on muokattava saajalle sopivaksi. Kaikille ei sovi sama kaava. Jotkut kaipaavat palautetta mahdollisimman suoraan, toiset taas ovat herkempiä ja heitä pitää käsitellä hellävaraisemmin. Valmentaja oppii parhaimman palautteenantokeinon eri henkilöille vain keskustelujen, kokeilujen ja erehdyksen kautta. Palautteen annossa kannattaa myös pyytää itsearviota, sillä siinä saadaan selville, mikä on vastaanottajan ajatus tilanteesta. Näin nähdään, miten arviot kohtaavat ja jos ne ovat samassa linjassa, on palautteen anti helpompaa, kun mikään ei tule yllätyksenä. Kun taas arviot tilanteesta eivät kohta, palaute on helpompi koh-

dentaa kun itsearvion näkökulmat on otettu huomioon. (Ristikangas M-R & Ristikangas V. 2010, 238-244.)

Valmentajan täytyy osata myös itse ottaa vastaan palautetta, niin myönteistä kuin kielteistäkin. Valmentajan ei tule puolustautua rakentavasta palautteesta, sillä se nostaa kynnystä urheilijalle antaa palautetta tulevaisuudessa. Valmennettavalle tulee tunne, että valmentajalle on turha puhua mistään mitään, koska kanta on heti puolustava, eikä palautteen annosta ole mitään hyötyä. Valmennettavan antamaa palautetta tulee aina arvostaa ja kokeilla eri vaihtoehtoja toteutuksiin, myös urheilijoiden mielipiteitä kunnioittaen. (Kaski 2006, 47-49.)

Urheilussa palautteen antamisesta tekee vaikean se, että esimerkiksi pelitilanteissa ollaan mukana täysillä ja adrenaliini virtaa elimistössä. Tilanteissa ollaan näin ollen kiihtyneemmässä ja tunneherkässä tilassa. Suomalaisessa valmennuskulttuurissa on tapana huutaa asioita. Tämän sijaan tulisi keskustella, sillä siinä saadaan asiat kulkemaan molemminpuolisesti. Siksi pelitilanteissa palautteen antamisen tulee kohdistua pelitilanteisiin, joissa tarvitaan nopeaa reagointia, ei pelaajan yksilöllisiin ominaisuuksiin. Niistä ja niiden kehittämistä voidaan keskustella kahdenkeskeisesti paremmalla ajalla.

3.4.4 Muutokset

Muutoksia on monenlaisia. Ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavalla ja tällaiset reaktiot on muutosjohtajan tunnistettava. Negatiivisia tunteita ovat pelko pettymys ja ahdistus ja näiden muuttaminen toiveikkuudeksi on haasteellista. Muutokset tunnustetaan yleensä uhkina ja aiheuttavat epävarmuutta jatkuvuudesta. Johtajan tehtävänä onkin antaa oikeaa tietoa muutoksen vaikutuksista, etteivät huhupuheet lähde liikkeelle. Muutokseen sopeutuminen vaatii aikaa ja sopeutumista ja myös tukea. Muutoksen ei aina tarvitse olla negatiivinen asia, vaan se voi myös merkitä uutta mahdollisuutta. Jotta muutokset toteutuvat, tarvitaan aikaa, oikeaa ajoitusta, sopivia menetelmiä, palautetta ja palkitsemista kehitymisestä. (Heino 2000, 194-196.) Yksi muutoksista urheilussa voi olla valmentajavaihdokset. Valmentajavaihdoksiin on monia syitä, mutta yleensä ihanteellinen aika valmennussuhteessa on 3-4 vuotta. Usein

joukkueen epäonnistumiset kohdistetaan valmentajaan. Kun valmentaja vaihtuu, vaihtuu pelaajien roolit ja voidaan saada aikaan hyviä tuloksia. Pelaajamateriaalin uusiutuessa vuosittain valmentaja kykenee toimimaan saman joukkueen kanssa pitkempään. Joillakin pelaajilla voi kuitenkin jäädä vanhaan valmentajaan suuri kiintymys ja uuden valmentajan tulo kuvioihin voi olla hankalaa. Pelaajalle on kuitenkin annettava aikaa tottua tähän muutokseen ja ajan myötä kaikki muuttuu paremmaksi. Kuitenkin jos yhteistyö ei suju ja ongelmat peleissä jatkuvat, mennään yhä ”syvem- mälle suohon”. Uuteen valmentajaan liittyvät kuitenkin suuret odotukset, joskus lii- ankin suuret. Valmentajan tulee ensin korjata ongelmat, jotka ovat syinä vaikeuksiin. Sen jälkeen hän alkaa jakaa uusia ajatuksia joukkueelle. (Heino 2000, 184-186.) Joukkueen johdon tulee ymmärtää se, että esimerkiksi organisaatiotasolta tulevat muutokset ovat tiedossa heillä ennen joukkuetta ja he pystyvät prosessoimaan tätä asiaa ennen kuin he kertovat siitä joukkueelle. Tällöin joukkueen tilaa täytyy ymmär- tää ja toimia sen mukaisesti, että asia saadaan myös prosessoitua joukkueen sisällä. (Karonen 2012, 7.)

3.5 Yhteistyötä ohjaavat keskustelut

Valmentaja ja valmennettava käyvät erilaisia keskusteluja keskenään kauden aikana. Näitä keskusteluja ovat tulos-, kehitys-, ohjaus- ja kriisikeskustelut sekä valmennus- ryhmän ja joukkueen keskustelut. Tuloseskusteluissa selvitetään, missä asioissa kaudella on onnistuttu, minkälaista kehitystä on saatu aikaiseksi ja käydään läpi kau- teen liittyvät kokemukset. Urheilija arvioi itse omaa menestystään ja epäonnistumisia ja valmentaja auttaa urheilijaa näkemään ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet tulokseen. tuloskeskusteluissa arvioidaan suoritusta, ei persoonaa. Tuloseskustelu käydään kauden lopussa ja sen myötä mietitään myös mahdollista tulevaa kautta ja sen tuomia haasteita yksilön kannalta. Ohjauskeskusteluissa pyritään ratkaisemaan kauden aika- na esiin tulevia ongelmia. Keskustelussa kerrataan vielä yhteiset tavoitteet ja menet- telytavat. näitä käydään tarpeen vaatiessa, aina kun valmentaja huomaa jotain on- gelmia. urheilija on saatava puhumaan ja löytää ratkaisut mahdollisiin ongelmiin. Kriisikeskusteluissa selvitetään mahdollista ilmentynyttä ongelmaa ja ne käydään heti, kun yhteistyö häiriintyy. Keskustelussa määritellään ongelma, selvitetään muu- tostarve, määritellään kehityssuunta, tuetaan tarvittaessa, mietitään mikä on lopulli-

nen tavoite, seurataan asiaa sekä pidetään mahdollisia jatkopalavereja. (Heino 2000, 125-130.)

3.5.1 Pelaajan kehityskeskustelu

Tuloskeskusteluiden perusteella käydään myöhemmin kehityskeskustelu, jossa mietitään tulevat tavoitteet sekä miten ne saavutetaan. Keskustelussa käydään läpi myös urheilijan vahvuudet, osaaminen sekä heikkoudet, eli mitä tulisi kehittää ja missä järjestyksessä. Valmentajan ja valmennettavan yhteistyöstä tulee sopia sekä sopia selkeä kehityssuunnitelma kehityskeskustelussa käytyjen asioiden pohjalta. Kehityskeskusteluista tulisi pitää myös jatkokeskusteluja, joissa tarkistetaan, miten kehitys on edistynyt. (Heino 2000, 126-128.) Kehityskeskustelut ymmärretään usein väärin. Väärin ymmärryksiä tulee usein siinä, että käsitetään kehityskeskustelun sisältö väärin, luullaan sen käsittävän vain työn tavoitteet ja tulokset. Tämä ei pidä paikkaansa, vaan nämä tulos- ja tavoitekeskustelut voidaan pitää omina keskusteluinaan. Samoin luullaan myös, että kehityskeskustelu on vain hyvinvointikeskustelu, jossa arvioidaan vain kehityskeskusteluun osallistuvan ”työhyvinvointia”. (Aarnikoivu, 2011, 14-15)

3.6 Ryhmäsäännöt

”Tiimi on pysyväluontoisesti organisoitunut ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti tiiviissä yhteistyössä hoitavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimien jäsenten erilaisuuden hyödyntäen pyrkivät yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa” (Miettinen 1995, 30). Joukkueelle tulee asettaa selvät säännöt tietyistä asioista, joita kaikkien tulee noudattaa. Valmentajan tulee puuttua asioihin, jotka koskevat mm. myöhästymisiä, poissaoloja ilman syytä, huonoa asennoitumista harjoituksissa. Näissä kurinpidollisina keinoina voidaan pitää esimerkiksi puhuttelua, sakkoja tai harjoituskieltoja. Jos nämä eivät toimi, voidaan valmennettava pudottaa joukkueesta, jotta asenne ja käytös muuttuvat. (Miettinen 1995, 96-98.)

3.6.1 Pelaajien päätösvalta, osallistuminen päätösprosessiin

Ryhmän jäsenille on hyvä antaa mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, suunnitteluun ja toiminnan arviointiin. Tähän sisältyvät yhteisten pelisääntöjen laadinta, tavoitteiden asettaminen, harjoitusten sisällön suunnittelu ja harjoitteiden valinta. Jos jäsenille ei anneta tähän mahdollisuutta, on toiminta liian kontrolloitua. Vastuun jakaminen joukkueen kapteenistolle tukee joukkueen kiinteytymistä. Kapteenisto näyttää esimerkkiä tunnollisesta harjoittelusta. Joukkueelle on myös hyvä antaa osallistua pelitaktiikan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Yhdessä tehden etenkin aikuispelaajan pitkä ura tuo mukanaan monenmoista näkemystä ja näin ollen pelaajien ja valmentajien välinen yhteistyö on tasavertaista. Pelaajat kokevat näin ollen olevansa merkityksellisiä toimijoita joukkueessansa. Jotta joukkue tekee tulosta ja menestyy, tämä itsenäinen toiminta ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin, ovat avainasemassa. (Lintunen ym. 2009, 238-240.) Kun pelaajille annetaan lisää toimivaltaa ja edistetään heidän itsejohtoisuuttaan, tiimi pystyy kehittymään jatkuvasti. Tällainen luottamuksen osoittaminen lisää jäsenten sitoutumista. (Miettinen, 1995, 30-31.)

3.7 Tiimityöskentelyn kehittäminen

“Todellinen yhteistyö on avoimuutta ja rehellisyyttä, mutta se on myös toinen toisensa ammatillista täydentämistä, tietojen, taitojen ja kokemuksen hitsaamista ja eri roolien huomioon ottamista joukkueen hyödyksi” (Miettinen 1995, 35). Joukkuehengelle antaa perustan yhdessä ennen kautta laaditut pelisäännöt. Yhdessä luodut pelisäännöt luovat raamit toiminnalle. Kauden aikana tulisi toimia yhdessä myös pelaamisen ulkopuolella, kuten talkoissa, illanvietoissa ja retkillä. Tällaiset tapahtumat antavat myös niille henkilöille, jotka eivät ole parhaimpia pelaajia ja täysillä mukana pelitilanteissa, tilaisuuden olla mukana ja osoittaa pätevyyttä muulla osa-alueella. (Hara & Vasarainen 2005, 105-106.)

3.7.1 Vuorovaikutuksen merkitys

Valmentajan ominaisuuksiin kuuluvat hyvät vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutus on keskustelua ihmisten välillä, sanallista ja sanatonta. Sanatonta viestintää ovat eleet,

ilmeet ja kehon asennot, jotka voivat kertoa enemmän kuin sanat. Valmentajalla tulee olla aikaa ja halua tällaiselle kohtaamiselle, vuorovaikutukselle. Vuorovaikutusta on myös seuran sisällä muiden valmentajien ja toimihenkilöiden kanssa. Tämä luo avoimen ja tietoa jakavan ilmapiirin. Vuorovaikutustyyplejä on erilaisia, eri ihmiset viestivät eri tilanteissa eri tavoin. Omasta vuorovaikutustyylistään tulee olla tietoinen, sillä se auttaa erilaisuuden ymmärtämisessä. Vuorovaikutukselle on annettava aikaa ja sitä täytyy olla myös kasvotusten, pelkät sähköposti- ja tekstiviestit eivät korvaa kasvokkaista keskustelua. Tärkeimmät vuorovaikutustaidot ovat taito kuunnella, taito palautteenantoon ja palautteen vastaanottamiseen sekä taito omien ajatusten, tunteiden ja aikomusten esiintuomiseen. (Kaski, 2006, 31-39.)

Kuuntelemisella pyritään saamaan selville, mitä toinen haluaa sanoa. Kaski (2006, 38) kertoo esimerkin valmentajasta joka kuulee, muttei kuuntele, kun urheilija kertoo väsymyksestään. Hän muistuttaa kauden tavoitteista ja siitä, miten ne jäävät saavuttamattomiksi, jos antaa väsymykselle vallan. Jos hän olisi kuunnellut, hän keskustelisi asiasta ja haluaisi ymmärtää toista. Tämä vuorovaikutustilanne saa urheilijan itse miettimään asiaa, hän tuntee, että hänen mielipiteillään on merkitystä.

3.8 Konfliktitilanteet ja niiden ratkominen

Konflikteissa tapaukseen osallistujat ajattelevat eri tavoin tai heillä on erilaiset tavoitteet tai arvot, jotka eivät kohtaa. Näitä sattuu usein esimerkiksi silloin, kun saadaan uutta informaatiota, opitaan, uudistutaan tai muututaan ja kehitytään. Valmentajalla ei aina välttämättä ole tietoa joukkueen sisäisestä konfliktista. Yhteisön tulisi olla sellainen, jossa konfliktit tuotaisiin rohkeasti esiin ja niihin aidosti etsitään ratkaisu. Jos ne vain torjutaan ja niitä väistellään, niitä alkaa esiintyä yhä enemmän. (Jalava, 2001, 155-156.) Ristiriidat aiheuttavat kriisejä. Syyt voivat olla esim. organisaatiossa, sen rakenteessa, resursseissa tai olosuhteissa. Kun kriisiä tai konfliktitilannetta aletaan purkaa, tulee miettiä, ketkä osallistuvat kriisipalaveriin ja keitä asia kaiken kaikkiaan koskee. Asioista tulee keskustella huolellisesti, rauhassa ja monipuolisesti. Joukkueen kriisipalaveri voi edetä seuraavanlaisesti:



Kuvio 2. Joukkueen kriisipalaverin eteneminen (Heino 2000, 129)

Syyt kriisiin tulee selvittää ensisijassa. Pyritään saamaan rehellisiä ja avoimia vastauksia kaikilta joukkueen jäseniltä. Kun ongelmat on selvitetty, valitaan niistä ne, jotka ovat joukkueen toiminnan eheytyksen kannalta tärkeimmät. Samalla päätetään, miten ne aiotaan korjata. Joukkue ei pysty ratkaisemaan sellaisia ongelmia, jotka liittyvät seuran johtokuntaan, liittoon tai sponsoreihin. Heille on kuitenkin saatava viesti ja lupaus näiltä tahoilta, että ongelmia aletaan ratkoa. Aina on muistettava, että ihmisten persoonallisia ominaisuuksia ei pystytä, eikä niitä ole tarve muuttaa, vaan ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa voidaan muuttaa. Näiden toimien jälkeen tulee keskustella avoimesti, niistä konkreettisista toimenpiteistä ja vastuualueista sekä toiminnan määrästä ja laadusta, joita tullaan tekemään. Myös näiden toimenpiteiden seurannasta tulee sopia. (Heino 2000, 187-189.) Konfliktien kautta voidaan tuottaa enemmän tietoa ja näin saadaan parempia ideoita ja opitaan uutta. Myös omien näkökantojen jakaminen sekä toisten ymmärtäminen ovat yhteisölle hyväksi. Konfliktien ratkaiseminen tuo luottamusta joukkueen sisälle ja kun valmentaja toimii näiden konfliktienpurkamisessa aktiivisessa roolissa, hänen arvostuksensa ja asemansa joukkueen johtajana kasvaa. (Jalava, 2001 157-159.)

3.8.1 Valmentajan oma kokemus vs. teoriatieto

Valmentaja toimii esimerkkinä kaikessa toiminnassa. Urheiluvalmennuksessa valmentajalla itsellään tulisi olla sellainen käytännöntaito, että häneltä onnistuu myös pelitilanteiden näyttäminen omalla esimerkillä. Myös erilaisten havaintovälineiden, kuten videokameran käyttö havainnointivälineenä on erittäin suotavaa. Nämä näytöt ovat todella tehokkaita missä tahansa pelaajan kehitysvaiheessa. (Hakkarainen ym. 2009, 341.) Valmennustoiminta ei saisi nojautua pelkästään kokemukseen. Tällöin

eri vaihtoehtoja ei punnita ja kun aletaan kohdata suoritusvaikeuksia, pelätään ahdistuneisuuden ja neuvottomuuden tilaa, jos ongelmaa aletaan tutkia tarkemmin. Kun taas ryhmää johdetaan pelkän teoratiedon turvin, saatetaan etäännyä päätöksenteon kohteesta. Kun ei ole käytännön kokemusta, luotetaan pelkkään teoriaan ja toimitaan sen ohjauksen mukaisesti. Joukkuelajeissa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että hankitaan suoraan uusia pelaajia, muutetaan valmentajien työnkuvia, kokoonpanoa tai harjoittelua. Tällaisessa tapauksessa ei tiedetä syitä, miksi jäsenet kokevat tapahtuman, niin kuin kokevat, vaikka havaitaankin jäsenten tyytymättömyyttä, vastuun paikoilua, purnaamista ja syiden hakemista toiminnan ulkopuolelta. Nämä kokemukset tulisi osata havaita ja käsitellä. Oman kokemuksen ja teoratiedon tulisi näin ollen kulkea käsi kädessä. (Lintunen ym. 2009, 303-304.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, minkälainen on salibandyvalmennuksen nykytila so kohdeorganisaatiossa ja kuinka tätä toimintaa pystyttäisiin parantamaan. Laji on suhteellisen uusi ja pelaajamäärät ovat kuitenkin todella suuret. Salibandyvalmennusta tehdään oman työn ohella ja päätoimisia valmentajia ei ole monia.

Tutkimusongelma:

- 1) Millainen on salibandyvalmennuksen nykytila?
- 2) Mitä asioita toiminnassa voisi parantaa?

Tutkimuksen tavoitteena on saada esille kehitysehdotuksia sekä organisaatiolle, että valmentajille.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Työn empiirisen osuuden teossa käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Haastattelumuotoja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi sekä ryhmähaastattelut. Tällaisen tutkimuksen aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 164.) Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen, eli määrällinen tutkimus voivat täydentää toisiaan ja niitä voidaan käyttää myös rinnakkain. Kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen, merkityksiä. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta voi olla vaikea erottaa toisistaan (Hirsjärvi ym. 2009, 136-137.)

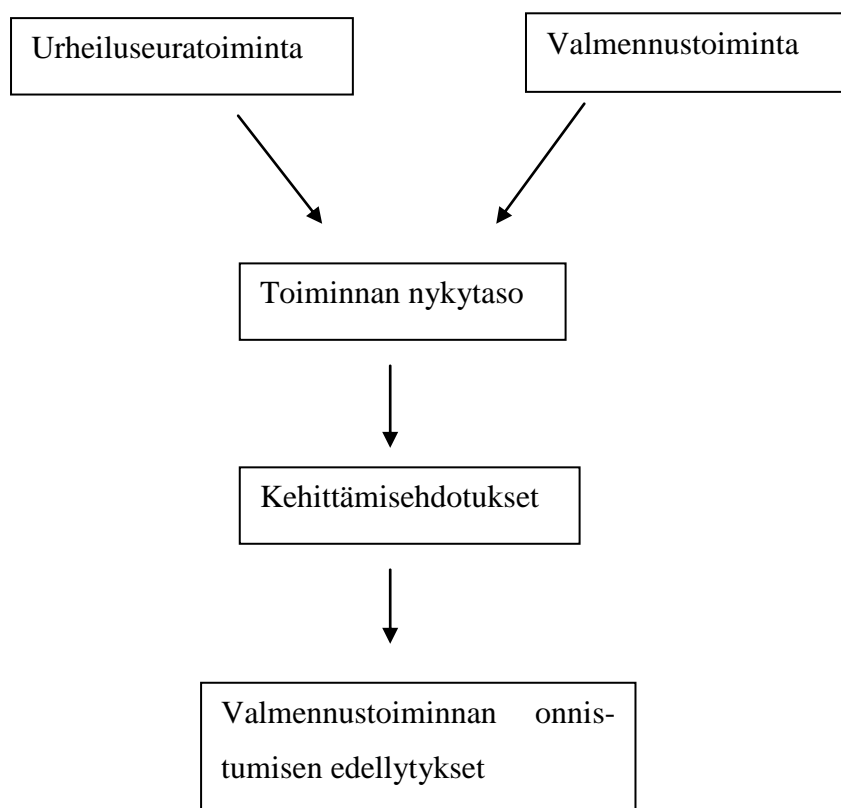
Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä tutkimukseen haluttiin valita tarkoituksenmukainen joukko haastateltavia. Joukkoon valittiin valmentajia joka tasolta, vankkaa kokemusta omaavasta aloittelijaan. Näin saadaan tietoa laajemmalti. Haastattelun avulla haluttiin saada enemmän henkilökohtaisia ajatuksia esille, joten kvalitatiivinen tutkimus sopi tähän tutkimukseen paremmin. Haastattelussa pystyy myös tarkentamaan kysymyksiä.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohderyhmään valikoitui viisi seuran valmentajaa, joista yksi on vanha valmentaja ja yksi lopetti uransa tänä keväänä. Haastateltavaksi tutkimukseen otettiin myös yksi ulkopuolinen valmentaja, joka toimii omassa seurassaan valmentajana sekä naisten valmennuspäällikkönä sekä yksi henkilö, joka on toiminut yhden kauden apuvalmentajana. Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti haastatteleamalla, kasvotusten. Haastateltavat antoivat luvan käyttää omia nimiään tutkimustuloksissa. Tutkimuksessa haastateltavien nimiä ei kuitenkaan mainita, mutta he ovat tunnistettavissa tutkimuksesta. Haastateltavat olivat kaikki haastattelijalle tuttuja ja siksi haastateltavien löytäminen oli helppoa. Yksikään haastatelluksi pyydytyistä ei kieltäytynyt. Kaikki haastateltavat asuvat samalla paikkakunnalla, joten haastattelut oli sen puolesta helppo järjestää, joskin kuitenkin aikataulujen yhteensovittaminen oli hankalaa. Kyselylomakkeessa oli teemoittain asetellut kysymykset.

Haastattelun alussa kysyttiin taustakysymyksiä, kuten esimerkiksi valmennuskokemusta, omaa pelaajataustaa ja koulutusta. Itse varsinaisissa haastattelukysymyksissä kysyttiin muun muassa valmentajaksi ryhtymisen syytä, omia vahvuuksia ja heikkouksia valmennustaidoissa, ristiriitatilanteista valmennettavien kanssa ja seuraorganisaation nykytasosta, heikkouksista ja vahvuuksista. Tavoitteena oli selvittää valmennustoiminnan haasteet, nykytila sekä seuraorganisaation nykytila.

4.4 Tutkimuksen viitekehys



Kuvio 3 Tutkimuksen viitekehys

Työn tavoitteena on selvittää seuran valmennustoiminnan ja organisaatiotoiminnan nykytasot. Tämän pohjalta pyritään laatimaan kehittämissuhteita laadun parantamiseksi. Nämä ovat edellytykset valmennustoiminnan onnistumiselle. Valmista teoreettista viitekehystä ei työlle löytynyt, joten viitekehys on itse laadittu.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen relaabeliudella tarkoitetaan sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, eli esimerkiksi kun jos jotakin henkilöä kaksi eri kertaa tutkittaessa päädytään molemmilla kerroilla samaan lopputulokseen, tulokset voidaan todeta relaabeleiksi. Tutkimuksen validius taas puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Kysymykset saatetaan ymmärtää toisin, kuin niiden asettelija on tarkoittanut. Validiutta voidaan tarkentaa kun tutkimuksessa käytetään useita eri menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen relaabeliutta ja validiutta pyrittiin parantamaan sillä, että haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, joissa pystyttiin keskittymään yhteen henkilöön kerrallaan. Haastattelut nauhoitettiin, joten ne pystyttiin käymään läpi useampaan kertaan ja virheet näin ollen minimoituivat vastausten kirjaamisessa. Haastateltavat olivat kaikki haastattelijalle tuttuja ja haastateltavat pystyivät haastattelutilanteessa tarkentamaan kysymyksiä, jos jokin jäi epäselväksi. Haastattelut kestivät 45-60 minuuttia ja osa niistä pidettiin liikuntahallilla, osa henkilöiden kotona. Vaikka liikuntahallin äänet olivat melko kovia, nauhurilta kaikki kuului erittäin selvästi, joten virhemahdollisuutta vastausten tulkinnassa ei tässä kohtaa ole. Vastauksista käy ilmi, ketä on ollut haastateltavana, mutta tämä ei kovin paljon vaikuta vastausten rehellisyyteen, sillä tutkimuksessa ei kuitenkaan kysytty niin yksityisiä kysymyksiä etteikö niihin olisi rehellisesti voinut vastata.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastateltava 1:

Valmentaja on toiminut juniorivalmentajana noin kymmenen vuotta ja valmentanut pääasiassa junioreita, mutta myös oman pelaajauran ohella aikuisia, valmennuskokemusta yhteensä noin 16 vuotta. Tällä hetkellä hän toimii naisten edustusjoukkueen päävalmentajana sekä seuran maalivahtivalmentajana. Omana pelaajauransa hän on

aloittanut vanhemmalla iällä, eikä ole koskaan pelannut junioritason pelejä vaan pelannut lähinnä alasarjoissa, mutta ollut kuitenkin myös liigajoukkueen harjoitusringissä. Pelaajataustaa on noin 18 vuoden ajalta. Haastateltava on käynyt liiton kursseja, liiton omia lajikoulutuksia kakkostasolle asti sekä erilaisia Liikun ja SLU:n erilaisia fyysisen valmennuksen kursseja. Valmentajaksi lähtemisen syytä hän on miettinyt koko uransa ajan ja mietintä jatkuu. Syytä haastateltava siis ei edes tiedä, miten jaksaa yhä vaan olla mukana tässä toiminnassa. Varsinaista perehdytystä valmennustoimintaan hän ei ole seuran puolelta saanut, vaan mukaan on lähtenyt apuvalmentajaksi juniorivalmennukseen ja siitä sitten eteenpäin tutustumalla ja siitä oppimalla. *"Valmentamisessa on hienoa se, kun näkee, että pelaajat kehittyvät ja varsinkin, jos joku päätyy korkealle sarjatasolle pelaamaan. Siinä näkee niin sanotusti omien käsiensä tuloksen."* Omana tavoitteena on pärjätä mahdollisimman hyvin ja kehittää pelaajia mahdollisimman paljon. Jos joskus itselle tulisi mahdollisuus päästä valmentamaan liigatasolle, ei ajatus olisi mahdoton. Tämä vaatisi kuitenkin enemmän koulutusta. Valmennustoimintaan menee aikaa viikossa 10-15 tuntia lajitreeneihin, ja kaikkeen toimintaan yhteensä n. 40-510 tuntia, sillä koko ajan pyörii päässä jotain salibandyyn liittyvää.

Haastateltavan mielestä hyvä valmentaja on tasapuolinen pelaajille, ottaa huomioon eritasoiset pelaajat, pyrkii kehittämään tasapuolisesti, kokonaisvaltaisesti, kuuntelee pelaajia ja ottaa huomioon pelaajien toiveita. Omassa toiminnassaan haastateltava mielestään voi kehittyä kaikessa, aina. Aina löytyy uutta mitä voi oppia. Omasta mielestään haastateltava on hyvä siinä että pitää päänsä ja pyrkii menemään sillä linjalla mitä on suunnitellut ja mikä omasta mielestä toimii ja pysyy sillä tiellä, ei lähde kesken kauden vaihtelevaan. Haastateltavan oma osallistuminen harjoituksissa on vähäistä, haastateltavasta tuntuukin, että hän käyttää turhan paljon fläppitaulua. Hän pyrkii kuitenkin ohjaamaan, kertomaan, mahdollisimman selkeästi uudet harjoitteet ja toimet. Kun asioita lähdetään tekemään, asian tulee jo olla ymmärretty ja sitten kun havaitsee virheitä, tulee pysäyttää, korjata asia ja tehdä uudestaan.

Haastateltava pyrkii antamaan tasapuolisesti palautetta, mutta resursseista riippuen palautetta tulee annettua vähemmän kuin haluaisi. Jos on apua, palautetta pystyy antamaan enemmän. Palautetta haastateltavan mielestä täytyisi antaa enemmän, mutta aikaresurssit ovat rajalliset. Negatiivista palautetta annetaan, ja rehellisesti sellaista.

Positiivista palautetta tulee annettua vähemmän, mutta siihenkin toki pyritään ja se menee monelta ehkä ohi. Henkilökohtaista negatiivista palautetta on haastateltavasta vaikein antaa, mutta kaikennäköistä palautetta on kuitenkin annettava. Vaikeinta on sanoa pelaajalle, että rahkeet eivät riitä joukkueen tasolle. Pelaajien kanssa käydään kehityskeskusteluja pitkin kautta, sopivissa väleissä. Jos ei muuta, niin kauden päätteeksi käydään läpi miten kausi meni läpi molempien näkökulmasta.

Haastateltavan mielestä valmentajan taitoihin kuuluu myös fyysisten taitojen kehittäminen ja niitä kehitetään enemmän kuin peruskuntoilijalla. Haastateltava on jättänyt ravintopuolen asiat aikuispuolella pois. Itse ei voi hallita kaikkea ja jos vaan apua on tarjolla, niin ehdottomasti apua tulee pyytää. Psykkistä valmennusta haastateltava ei ole ikinä opiskellut. Hän motivoi "tsemppaamalla" suoritukseen.

Haastateltavan mielestä naisten ja miesten valmentaminen eroaa paljolti, naisille jouuu perustelemaan kaikki pieniä yksityiskohtia myöden. Miehet kuuntelevat ja menevät tekemään. Naiset ovat pääasiassa omatoimisempia, tunnollisempia harjoittelemaan, tekevät asiat juuri niin kuin on sanottu. Miehet ovat luovempia, joskus oikovat, joskus käyttävät enemmän mielikuvitusta. Lasten ja nuorten valmentamisessa taasen pitää huomioida eri-ikäisten pelaajien herkkyyksikaudet. Kaikkia asioita, mitä tehdään aikuisten kanssa, ei voi tehdä lasten kanssa. Mitä nuorempiin mennään, sitä leikinomaisempaa harjoittelun tulee olla. Valmentajalle kuuluu haastateltavan mielestä kasvatuksellinen puoli varsinkin nuoremmissa ikäluokissa, tiettyyn pisteeseen asti. Tietty käyttäytymismalli ja tietyt säännöt pitää olla. Aikuisten kanssa jokaisen tulee myös ymmärtää miten käyttäydytään.

Haastateltavan mielestä valmentajalla tulee käytännössä olla ehdoton auktoriteetti, nykypäivän valmennus on kuitenkin vuorovaikutusta. Hän ottaa mielellään paljon palautetta vastaan ja totta kai huomioi niitä, mutta valmentajalla on kaikki langat käsissä. Valmentaja on vastuussa kaikesta toiminnasta, joten hänen ehtojensa mukaan tulee toimia. Haastateltavan joukkueessa käydään pelaamiseen liittyviä palavereja, pelitapapalavereja, mahdollisimman paljon pelaajien kanssa henkilökohtaisesti. läpi epäselviä tilanteita. Suurimmat haasteet on saada pelaajat sitoutumaan tekemiseen.

Valmennuspalkkioiden suuruudesta haastateltava on sitä mieltä, että valmentajille tulisi kustantaa sellaiset korvaukset, että jos joutuu olemaan omasta päivätyöstä pois, niin saa kuitenkin korvauksen ansionmenetyksestä päivätyössä. Haastateltavan mielestä seuran organisaatiotoiminta on kohtalaisella tasolla. Toiminta on hyvää, mutta on aivan liikaa muutaman henkilön harteilla. Seuran suurin vahvuus on taloudellinen tasapaino. Seuralla on myös hyvä viestintäilmapiiri. Viestintä on kuitenkin melko vähäistä, tasaisin väliajoin tulee jotakin sähköpostia. Harvemmin omiin viesteihin saa vastausta. Heikkous on valmentajien ja toimihenkilöiden vähyys ja pelaajistopuolella vanhempien ikäluokkien liian jyrkkä väheneminen. Vanhempia jäseniä on aivan liian vähän. Valmentajien jaksamista ei haastateltavan mielestä tueta mitenkään. Korkeintaan saunaillat ja valmentajaillat tuovat mukavaa yhdessäoloa. Haastateltava kaipaisi enemmän valmentajien yhteisiä tapaamisia. Valmentajakoulutuksiakin on liian vähän, mutta ymmärrettävää on, että resurssit eivät riitä. Koulutusasioissa voisi olla enemmän yhteistyötä. Haastateltava kertoo, ettei seuralla ole varsinaista materiaali-pankkia, mutta valmennuspäälliköllä on ”kottikärryllinen” materiaalia kotona, mitä saa lainaan.

Haastateltavan mielestä yhteiset tapahtumat tekisivät seurasta yhtenäisemmän, kaikille tutumman. Hän jää kuitenkin pohtimaan, millaisia tilaisuuksia ne olisivat ja tuleeko taas vastaan resurssit, kuten muun muassa hallien vähyys.

Keskeiset asiat hyvin toimivassa joukkueessa ovat haastateltavan mielestä hyvä joukkuehenki, luottamus pelaajien ja valmentajan välillä. Homma toimii kun ollaan yhdessä ja tehdään asioita yhdessä ja erityisesti, kun ei ole erimielisyyksiä.

Haastateltava 2:

Haastateltavalla on valmennuskokemusta viiden kauden ajalta. Hänen aloittaessaan uransa, häneltä on kysytty vain, että kuka lähtee valmentajaksi, ei, kuka haluaa lähteä. Tällä hetkellä hän valmentaa C1-poikia, eli vuonna 1997 syntyneitä junioreita. Valmentajaksi on tullut lähdettyä, kun oma poika on aloittanut harrastuksen ja joukkuetta tuskin olisi perustettu, jos ei valmentajaa olisi löytynyt. Pelaajataustaa salibandyssä haastateltavalla ei ole, jalkapalloa haastateltava sen sijaan on pelannut. Valmentajakoulutuksena on SPV1, jonka hän on käynyt kolmisen vuotta sitten. Seu-

ra antoi hyvän perehdytyksen valmennusuran alussa ja haastateltavalla oli mentori, joka auttoi hyvin alkuun valmennuksellisissa asioissa ja joukkueen asioiden hoidossa. Seuran nykyinen junioripäällikkö auttoi myös osallaan vetämällä muutamat harjoitukset. Pikkuvinkkejä haastateltava on matkan varrella saanut, mutta enemmän valmentaja kertoo olevansa ”apinoija ja matkija”, kopioi mitä muut ovat keksineet.

Haastateltavan mielestä on ollut hienoa nähdä miten joukkue on mennyt eteenpäin ja valmentaminen on mukavaa. Aikaa viikossa menee valmentamiseen n. 10h viikossa. Turnauksiin menee enemmän aikaa, varsinkin nyt kun voi luottaa että kaikki tulevat paikalle. E-pojissa näki vasta bussimatalla, kuka on paikalla ja kaikki suunniteltiin matkalla.

Haastateltavan mielestä hyvä valmentaja on sellainen, joka tietää että on valmentaja. Valmentajan tehtävä on valmentaa. Valmentajan tehtävä on kehittää joukkuetta, eikä leikkiä poikien kanssa ja kertoilla vitsejä. Paikassaan tämäkin sallitaan, mutta otteen tulee kuitenkin olla jämäkkä. Tiukka ja reilu eivät poissulje toisiaan, valmentajan pitää vaatia mutta olla myös palkitseva ja reilu. Haastateltava on saanut vähän palautetta muilta omista valmentajan taidoistaan, joten omia taitoja on vaikea arvioida. Haastateltava kertoo kuitenkin ylpeänä oppineensa viime kauden aikana enemmän kun koko valmennusuransa aikana yhteensä. Haastateltavan mielestä koko ajan tulee vaativammaksi ja kasvattaa tietämystä. Kaikesta tarvitaan kuitenkin lisää tietämystä. Omana vahvuutenaan haastateltava pitää sitä, että on reilu vaikka junnut ajattelevat asian erilailla. Käytännön esimerkit näytetään fläppitaululla, sillä jos ne itse näyttää niin siitä ei tule muuta kuin naurua. Haastateltavalla on paljon vuorovaikutusta muiden valmentajien kanssa, ollaan tiiviisti tekemisissä. Ilmapiiri valmentajien kesken on sellainen, että autetaan toisia ja annetaan vinkkiä.

Haastateltavan mielestä kannustusta ja palautetta ei pysty antamaan tasapuolisesti, ei kukaan. Hän kuitenkin pyrkii antamaan positiivista palautetta ja kehuaan, ei pelkästään moittimaan ja puuttumaan asioihin. Pienellä kehumisella saa aina aikaan "tsemppausta" pelaajissa. Haastateltavan mielestä kaikkea palautetta on helppo antaa. negatiivinen palaute pitää ymmärtää ja ymmärtää, että se ei välttämättä ole negatiivinen, vaan se voi olla myös kannustava ja kehittävä.

Terveystiedon edistäminen on haastateltavalla yleisellä tasolla, sillä ei ole suurta roolia. Haastateltava antaa vähän tietoa ruokavaliosta, tupakasta ja energijuomista. Juniorit ovat sen ikäisiä, että heille on ihan sama mitä sanoo. Liikuntavammojen huomioon ottaen haastateltava ottaa huomioon venyttelyn, jolle on pyhitetty vuoro. Jos tätä ei tehtäisi, junioreista kymmenestä yksi saattaa venytellä minuutin kotona, jos kysytään. Haastateltavan on vaikea sanoa, ehkäiseekö tämä mitään, muttei siitä ainakaan hänen mielestään haittaa voi olla.

Haastateltavalla ei ole ollut suuria ristiriitatilanteita. Suurimmat tulevat peliajasta. Haastateltavan mielestä valmentajalla tulee olla sellainen asema, että pelaajat luottavat. Jos auktoriteetti häviää, luottamus loppuu. Tietyssä iässä valmennettavat yrittävät luistaa tietyistä jutuista, ja jos auktoriteetti puuttuu, niin homma ei toimi. Haastateltavan mielestä valmentajalla ei tule olla ehdotonta auktoriteettiasemaa.

Haastateltavan mielestä lajin parissa ja seurassa valmentajia ei ole riittävästi. Valmentaja toimii yksin ja se on raskasta. Valmentajien taitotaso kehittyy siitä jos valmentajalla on motivaatiota ja kiinnostusta. Haastateltavan mielestä kaikkea on tarjolla, ohjetta yms. Valmentaja itse saa aika paljon apua ja kysyy, mutta ylimääräinen apu ei ole koskaan haitaksi. Haastateltava naurahtaa, että ehkä on kuitenkin ihan hyvä, ettei ihan kaikki tule neuvomaan.

Valmentajille tulisi maksaa niin, että voisi lopettaa palkkatyön, haastateltava vitsailee. Siten, ettei joutuisi omasta pussista maksamaan. Työ vaatii 4-5 iltaa viikossa ja lisäksi mahdolliset pelireissut. Jos näistä joutuu itse maksamaan, on haastateltavan mielestä jokin pääläellaan. Haastateltavan mielestä tulisi maksaa jonkinmoinen korvaus, nykyinen riittää johonkin kuluihin.

Seura tarvitsisi haastateltavan mielestä enemmän toimijoita ja valmentajia seuraan. Toimintaa pyörittää aika pieni piiri, joka tekee koko seuran kattavaa työtä. Joukkueissa on paljon innokkaita puuhamiehiä ja -naisia, mutta ei koko seuraa pyörittäviä. Haastateltavan mielestä pitäisi vaan yrittää ja yrittää saada toimijoita vaikka ”turpaan tulisi”. Haastateltava miettii, mennäänkö kohti ostopalveluita, sillä ihmiset vaativat lisää vapaa-aikaa, omaa vapaa-aikaa ei olla kiinnostuneita uhraamaan. Haastateltava toteaa, että ”jannu” tiputetaan treeneihin ja mennään viettämään laatuaikaa. Organi-

saatiotasolla asiat voisivat aina olla paremmin, mutta jos jotain halutaan kehittää, tarvitsee se jostain ottaa. Ja jos se jostain otetaan, niin se tuo taas mielipahaa jollekin muulle. Mieluusti antaisi kaikkea, mutta rahkeet eivät riitä. Seuralla on kuitenkin talous hyvässä kunnossa. Haastateltavan mielestä heikkoutena on se, että tekijöitä on vähän ja salibandyseuran asema on huterä, kun laji on päättäjien mielestä hieman outo vaikka sitä on jo 20 vuotta tässä kaupungissa pelattu. Vapaa-aikalautakunnassa jalkapallo, jääkiekko sekä yleisurheilu ovat ainoat oikeat lajit.

Viestintäilmapiiri on haastateltavan mielestä yksipuolinen. Jos jonkun mielestä asiat menevät hyvin, niin ne ovat hyvin. Paljon ei asioista kuule, mutta jotain asioita tulkitaan väärin, joukkueilta seuraan päin. Viestintää on pyritty parantamaan, mutta liika viestintä on sellaista, että tärkeät viestit hukkuvat. Haastateltavan mielestä valmentajan toiminnalle annetut edellytykset ovat kuitenkin parantuneet muutaman viimeisen vuoden aikana. Valmentajatapaamisia on neljä vuoden aikana, joskus jopa peräti kuusi. Tapaamiset ovat vapaaehtoisia tilaisuuksia, joissa on mukana 10-15 henkilöä, valmentajia on kuitenkin seurassa 50. Osanotto ei ole aktiivista joka kuvastaa sitä, että valmentajakin haluaa vapaa-aikaa. Tilaisuuksissa on kuitenkin hyviä keskustelujia. Seura kaipaisi joukkuerajoja rikkovaa toimintaa, ikäluokkaharjoitukset tai kahden ikäluokan harjoitukset ovat hyviä. Pelitapahtuma, jossa on kolmen ikäluokan pelaajia, rikkoo joukkueiden rutiineja.

Valmentajan jaksamista ei haastateltavan mielestä tueta mitenkään, ehkä sitten, kun nähdään, että joku alkaa olla todella maassa. Innokas valmentaja sortuu äkkiä siihen, että pyörittää koko joukkueen toimintaa ja siitä voi iskeä stressi.

Tiedusteltaessa seuran hakemista tuista haastateltava kertoo, että viime vuonna on haettu tukea salibandyliitolta, mutta hakemusten laatiminen käy jo työstä. Niihin vaaditaan kovat selvitykset, tilinpäätökset ynnä muuta. Jaettava rahasumma ei ole kaiken sen työn arvoinen. Haastateltava ei kuitenkaan ole sitä mieltä, että rahaa tarvitsi jakaa ilmaiseksi, mutta kova homma hakemuksissa kuitenkin on.

Haastateltava kertoo, että valmentajille tarjotaan Innosportin internetissä olevaa palvelua, johon kaikille valmentajille on jaettu tunnukset. Palvelusta löytyy satoja eri harjoitteita, niin laji- kuin fyysisiäkin harjoitteita. Tämä vaatii kuitenkin sen, että

valmentaja itse on aktiivinen tiedon haussa. Toimistolla on myös lainattavana DVD-levyjä, valmentajakursseilta kopioitua materiaalia, pelikirjoja, joukkuetaktikkakuvioita yms. Haastateltava toteaa, että jos ei hyödynnä näitä mahdollisuuksia on joko hölmö tai laiska, materiaalia on saatavilla. Seuralla ei ole varsinaista seuratoiminnan käsikirjaa, mutta joukkueenjohtajan opas on täynnä informaatiota.

Terveydenedistämisestä voisi haastateltavan mielestä olla enemmän ”tietoiskuja”. Aiemmin on käynyt hammashygienisti pitämässä luennon energiajuomista ja nuuskasta. Haastateltavan mielestä jokainen joukkue voi organisoida mielin määrin omia tapahtumia. Seura on järjestänyt aiemmin vuosittain junioreiden Karhu Cup-turnauksen, mutta viimeisin kokemus turnauksen järjestämisestä oli negatiivinen. Tällaiset tapahtumat vaativat työtä, mutta tekijöitä ei ole.

Haastateltava 3:

Haastateltavalla on valmennuskokemusta noin 12 vuoden ajalta. Hän on valmentanut pikkupoikia, isoja poikia, naisia ja tyttöjä. Hänellä on kaikki muut valmentajatutkinnot suoritettuina paitsi huippuvalmentajan ammattitutkinto. Pelaajataustaa on useammistakin lajeista, muttei salibandysta. Haastateltava ei ole saanut minkäänlaista perehdytystä seurassa, vaan on tekemällä oppinut. Perehdyttäminen olisi hieman helpottanut, mutta oma tausta on sellainen, ettei ole sellaista tarvinnut. Valmentajaksi on lähdetty oman pojan vuoksi eikä ole ollut mitään tavoitteita oman valmentajan uran suhteen. Valmennustoimintaan menee aikaa pahimpana vuotena 10 -15 tuntia viikossa, helpompana vuotena 3-4 tuntia.

Haastateltavan mielestä hyvä valmentaja on ennen kaikkea kasvattaja, joka kehittää pelaajia. Tämä ei sisällä ainoastaan lajia vaan kaikkea muutakin. Hyvä harjoittelu on 100% tekemistä kaukalon sisäpuolella. Omista taidoistaan ei kyllä osaa sanoa, missä voisi kehittyä enää, mutta on itse 100% mukana ja vaatii sitä myös muilta. Haastateltavan omat johtamistaidot ovat luontaiset; kun toimii opettajana, osaa myös hoitaa porukan. Käytännön esimerkit näytetään itse tai käytetään henkilöä joka ne osaa.

Haastateltavalla on vuorovaikutusta toisten valmentajien kanssa enemmän ja toisten kanssa vähemmän. Oma vahvuus ihmisten kohtaamisessa on se, että tulee toimeen

melkein kaikkien kanssa. Positiivista ja negatiivista palautetta tulee annettua takuuvarmasti ja toisilta pelaajilta vaatii enemmän kuin toisilta. Molempien palautteiden antaminen luonnistuu. Pelaajien kanssa käydään kehityskeskusteluja kaksi kertaa vuodessa.

Omassa toiminnassaan haastateltava puuttuu terveydenedistämiseen, johon kuuluvat uni, ravinto ja muut. Haastateltava tietää itse vanhana urheilijana nämä asiat, kuten myös liikuntaturvallisuuden.

Naisten ja miesten valmentaminen ovat haastateltavan mielestä kaksi eri lajia, joita ei voi edes verrata keskenään. Lasten ja nuorten valmentamisessa tulee huomioida lasten kehitystaso. Aikuiset kestävät isompaa tekstiä kuin lapset, tai ainakin pitäisi kestää. Haastateltavalla ei ole ollut mitään suuria ristiriitatilanteita. Ristiriitatilanteita tulee aina, mutta ne on aina yritetty selvittää.

Valmentaja on haastateltavan mielestä se joka määrää joukkueessa, ehdoton auktoriteetti. Kaverivalmentajaa ei ole olemassa. Valmennustyylissä voi olla demokratiaa, mutta valmentaja päättää viimeisen sanan. Hyvin toimivassa joukkueessa on hyvä mieli, joukkuehenki on seitsemäs kenttäpelaaja. Jollei ole hyvää joukkuehenkeä, ei ole joukkuettakaan.

Haastateltava sanoo, ettei lajin parissa ole tarpeeksi valmentajia. Taitotaso ei myöskään ole riittävä. Haastateltava pitää itseään yksinäisenä sutena. Hän ei ole tarvinnut apua, mutta tietää, että monet muut tarvitsisivat.

Valmentajien palkkiot eivät ole riittävät, mutta harrastukset maksavat aina. Seuran toiminnan taso oli aloitusaikana haastateltavan mielestä parempi, nyt lähestulkoon nolla. Seurassa ei ole tarpeeksi toimijoita, eikä valmentajien jaksamista tueta mitenkään. Seuran toiminta organisaatiotasolla ei ole ”suomeksi sanottuna” tasokasta. Organisaatiossa on liikaa naruja muutaman henkilön käsissä. Sitten kun pelataan niiden mukaan, niin homma ei toimi. Seuralla on kuitenkin haastateltavan mielestä hyvä perinne. Seuran viestintäilmapiiristä kysyttäessä haastateltava toteaa: ”Mikä se on?”, tarkoittaen tällä, että viestintä on heikolla tasolla. Kaikki valmentajat eivät myöskään tule toimeen keskenään. Haastateltava ei kaipaisi lisää yhteistyötä eri joukkueiden

kanssa. Hänen mielestään myös materiaalia on tarpeeksi tarjolla ja turnauksiakin on riittävästi.

Haastateltava 4:

Haastateltava toimii seuran valmennuspäällikkönä ja valmentaa tällä hetkellä miesten edustusjoukkuetta. Tänä keväänä hänelle tuli täyteen 20 vuotta valmentajana. Hän on toiminut pelaajavalmentajana ensimmäiset 10 vuotta, sitten pelkkänä valmentajana. Suoritettuina ovat valmentajan ammattitutkinto ja huippuvalmentajan ammattitutkinto lajiliitossa. Omaa pelaajataustaa hänellä on monesta lajista, pidempään jääkiekosta. Kaveriporukassa hän on pelannut 10 vuotta salibandya, joskus jalkapalloakin. Haastateltava ei ole saanut perehdytystä, vaan on itse aloittanut koko seuratoiminnan. Kantapään kautta on kaikki opittu. Polvenkorkuisesta asti urheilu on häntä kiinnostanut ja oman pelaajauran kautta se onkin ollut jatkumo valmentajan uralle. Urheiluun hänellä on aina ollut suuri kiinnostus. Haastateltava pohtii, että salibandy on ollut väärä lajivalinta ammattivalmentajan toimen osalta. Häntä harmittaakin, ettei lähtenyt aikoinaan mukaan jääkiekkovalmennukseen, kun pyydettiin. Suomessa taitoluis- telun ja voimistelun lisäksi jääkiekko on ainoa laji jossa on ammattivalmentajia. Tällä hetkellä haastateltava keskittyy itsensä kehittämiseen ja joukkueen eteenpäin viemiseen.

Viikossa haastateltavalla menee toimintaan kaikki vapaa-aika; päivittäin treenit, suunnittelut sekä valmennuspäällikön tehtävät ja viikonloppuisin pelit ja turnaukset. Haastateltavan mielestä hyvä valmentaja on itse hyvä esimerkki, sitoutunut, lajitietävä, urheilutietävä ja yleistietävä valmentamisesta ja ihmisjohtamisesta. Valmennus on haastateltavan mielestä pitkälti myös johtamista, pyrkimys saada ihmisistä esiin paras energia ja virta. Valmentajalta vaaditaan lajitietämystä ja –tuntemusta, tietoa mihin lajissa pyritään ja mitkä ovat valmentajan keskeisimmät tehtävät. Sitoutuneisuus ja päämäärätietoisuus ovat tärkeimpiä ominaisuuksia. Haastateltavan mielestä valmentajan tulee olla myös pelaajien kanssa keskusteleva. Yhdessä tulee löytää yhteiset tavoitteet ja suunnat. Haastateltava korostaa, että nyt puhutaan kuitenkin vielä amatööriurheilusta, ammattilaisurheilussa kaikki on hieman toisin. Omina vahvuuksinaan haastateltava pitää lajitietämystä, pitkää kokemus sekä johtamistaitoja. Välillä tulee oltua liikaa tunteilla mukana, tunne tulee järjen tielle.

Haastateltava piirtää, ohjaa ja opastaa kentän laidalla. Hän ei näytä käytännön esimerkkejä itse. Fysiikkatreenarit vetävät omat treenit, joissa hän katselee sivusta. Vuorovaikutustilanteita muiden valmentajien kanssa haastateltavalla on paljon. Tutujen valmentajien kanssa jutellaan kun tavataan. Haastateltavalla on muiden valmentajien kanssa, valmennuspäällikön tehtävästäkin johtuen jatkuva puheyhteys. Suunnista ja tavoitteista keskustellaan, sähköpostilla, puhelimitse sekä kasvokkain. Omat vahvuudet ihmisten kohtaamisessa ovat keskustelukyky ja se, että on kaikkien kanssa toimeentuleva, vaikka julkinen kuva on erilainen. Haastateltava on tavoitteellinen ja päämäärätietoinen. Joskus tulee konflikteja sen vuoksi. Palautteen antamisessa on joskus ongelmia, kun välillä on valmentanut kahtakin joukkuetta. Samalla valmennuspäällikön tehtävä verottaa aikaa eikä kerkeä paneutumaan kaikkiin asioihin, kun menee paikasta toiseen, palaverista toiseen ja treeneistä toisiin.

Haastateltavalla itsellään on hyvä valmennustiimi, viisi valmentajaa. Tiimissä on otettu käyttöön teemat; yksilöpalaute, viisikkopalaute ja joukkuepalaute. Nämä hajotetaan kolmeen osaan, pyritään ensin tiimissä käymään läpi asioita. Tiimi myös jakaa pelaajia, kuka ottaa tietyt pelaajat keskusteluun ja antaa palautetta. Joukkueella on ottelupalaverit, kauden avauspalaverit, taktiikkapalaverit sekä valmistavat leirit. Tavoitteiden asetteluissa käydään keskusteluita sekä suunnan muutoksessa. Haastateltavan mielestä palaveriin tulee olla jokin syy. Kehityskeskusteluita ei varsinaisesti käydä. Joskus hän on näitä käynyt, mutta aika on rajoitteena. Kun on yksi valmentaja ja 20 pelaaja, tulee aikapula.

Haastateltavan mielestä valmentajan tulee pitää omasta kunnostaan huolta. Tätä kuitenkin verottaa ajanpuute; oma ura loppuu, on työ, perhe, oma liikunta jää. Itsestä huolehtiminen jää vähälle ja koulutuksissa painotetaan, että ensiksi tulee pitää huoli itsestään, sitten pystyy pitämään muista. Liikuntavammoja ei voi koskaan ennaltaehkäistä. Alkuverryttely, loppulämmittely ja muu palauttava toiminta on tärkeää. Tapaturmia ei voi poistaa, mutta niitä voi ennaltaehkäistä hyvällä valmentautumisella.

Ristiriitatilanteita haastateltavalla ei joukkueen kanssa ole juuri ollut. Yleensä ne tulevat taustojen kanssa, näkemyseroista ja siitä, miten tehdä ja toimia. Valmentaja on ehdoton auktoriteetti, päävalmentaja vastaa joukkueesta. Demokratiaa on kuitenkin,

kun keskustellaan valmennustiimin kanssa. Valmentaja tekee kentälliset ja muut, ei voi pelaajilta kysyä, että kuka haluaa pelata kenenkin kanssa. Valmentajalla on näkemys ja pelitavallinen ajatus siitä, mihin juttua viedään ja sopivat pelaajat löydetään näin rooleihin. Demokratiaa on haastateltavan mielestä tänä päivänä enemmän. Joukkueen kanssa keskustellaan ja mietitään parhaat harjoitusajat niin, että kaikki pääsevät paikalle ja harjoittelu onnistuu. Paljon joutuu joustamaan ja katsomaan sormien läpi amatööripuolella.

Lajitasolla ei ole tarpeeksi valmentajia. Osaavista ja pätevistä on pula. Valmentajan arvostukseen pitäisi alkaa panostaa. Valmentajia pitää myös saada pysymään lajin parissa, koska valmentaja toimii noin 3-4 vuotta joukkueessa ja lähtee pois. Usein kun oma lapsi lopettaa, jäädään sivuun ja taas ollaan nollatilanteessa. Tässä tilanteessa täytyy hankkia uusia aloittelevia valmentajia ja samalla katoaa paljon osaamista ja tietotaitoa.

Haastateltavalla itsellä on ollut jo muutaman vuoden hyviä tiimejä mukana, on tiimityötä, ei yksinään puurtamista, keskustellaan, katsotaan videoita, analysoidaan ja tehdään testejä. Tällä hetkellä hänellä on riittävästi tiimissä väkeä. Urheilu on haastateltavalle elämäntapa, mutta korvaukset eivät silti ole riittäviä, jääkiekkoon menee suurin osa yhteiskunnan sponsorivaroista. haastateltava toteaa, että jääkiekon parissa on päätoimisia junioripäälliköitä ja päävalmentajia. Valmentajille tarvittaisiin enemmän arvostusta lajista riippumatta sillä valmennus käy työstä. Hänen mielestään täytyisi löytää keinoja saada valmentajia mukaan ja pitää heidät toiminnassa mukana. Tämän toteutumiseen tarvitaan yhteiskunnallista muutosta. Suomessa alkaa olla pula valmentajista ja urheilijoista.

Haastateltavan mielestä seura toimii niin lahjakkaasti, kuin amatööripohjalta pystyy toimimaan. Toiminta on hoidettu monipuolisesti ja kokoajan pystytään toiminnot tuottamaan. Talkoot ynnä muut kasautuvat muutamien ihmisten harteille ja sitten kun nämä tekijät väsähtävät pois, tulee syvä notkahdus. Jokaisessa seurassa on näin, ja joissain toiminta on lopahtanutkin siihen, kun aktiiviset toimijat lähtevät. Tällä hetkellä on suhteellisen hyvä tilanne, muttei kiitettävä. Paremminkin voisi olla, haastateltava toteaa.

Haastateltava kertoo, että valmentajien jaksamista tuetaan koulutuksella, tuella, mentoritoiminnalla, monen kanssa käydään sähköpostikeskusteluita, puheluita sekä järjestetään tapaamisia. Valmentajia pyritään auttamaan, opastamaan alkuun ja kouluttamaan niitä jotka sitä haluavat. Valmentajailloissa käydään keskusteluita ja puidaan asioita. Niissä voi kysyä apua muilta, että miten joku toinen on toiminut samassa tilanteessa. Joka vuosi innokkaille valmentajille järjestetään koulutusta pitkin vuotta. Kurssimaksut ja matkakulut pyritään maksamaan, ettei kenenkään omasta kukkarosta tarvitse sitä kustantaa. Lajiliiton koulutuksia on ollut, sekä yksittäiskoulutuksia, joihin on kysytty lupaa. Nakkilalaisen urheiluseura NTK:n kanssa on valmentajakoulutus, jossa kulut laitetaan puoliksi ja todennäköisesti järjestetään seuraavakin kurssi. Näissä molemmat pääsee kouluttamaan omia juniorivalmentajiaan.

Seuran vahvuutena on haastateltavan mielestä hyvä yhteishenki vaikka myllerryksiä on ollutkin. Seurassa toimii kuitenkin sitkeä ydinjoukko. Haastateltavan mielestä uhkana lajin toiminnalle kaupungissa ovat kaupungin olosuhteet, jotka ovat surkeat tämän lajin parissa toimimiseen. Tarvittaisiin lisää kenttätilaa, nyt ollaan periaatteessa yhden kentän varassa, näinkin isossa kaupungissa. Porissa on haastateltavan mukaan Suomen huonoin kenttätilanne.

Seuran viestintäilmapiiiristä haastateltava sanoo, että aina on kuppikuntia, joissa omien visioiden viljelijöitä on katsomoissa. Hänen mukaansa silloin tällöin seuran sisällä tulee riitoja, näkemyseroja. Näissä tilanteissa tulee kuitenkin jokaisen osaltaan jousua. Muutokset toiminnassa aiheuttavat suurta vastarintaa. Haastateltavan mielestä yksi asia on se, kun ihmiset luulevat eivätkä tiedä. Haastateltava toteaa, että kannattaisi kysyä, ennen kuin jokainen muodostaa omia käsityksiä oman päänsä mukaan. Asioiden oikaisuun menee liian kauan aikaa. Tiedon kulkemisen tulisi olla sellaista, että tieto menee kerralla perille ja uskalletaan kysyä jos on epäselvää. Loppuun haastateltava toteaa, että tietoa saa kun uskalletaan kysyä.

Haastateltava 5:

Haastateltavalla on valmennuskokemusta kymmenen vuoden verran. Tällä hetkellä hän työskentelee Seinäjoen Peliveljien salibandyseurassa. Hän on toiminut valmentajana kaikenikäisille, C-junioreista aikuisikäisiin. Hänen valmennuskokemuksensa on

näin ollen hyvin monipuolinen. Nyt haastateltavalla on vastuu naisten liigajoukkueesta, jossa hän toimii päävalmentajana. Samalla hän toimii myös muutamassa poikajuniorijoukkueessa avustavissa tehtävissä. Suoritettuina haastateltavalla ovat valmentajan ammattitutkinto sekä huippuvalmentajan ammattitutkinto. Hänen oma pelaajatausta on monipuolinen, juniorisarjoissa sekä miesten alasarjoissa hän on pelailut pitkän aikaa. Lajin parissa hän on ollut 16 vuotta. Nykyisiä valmennettaviaan hän on johtanut kaksi kautta.

Haastateltava on saanut perehdytyksessä tiedot organisaation toiminnasta sekä toiminnasta yhteistyössä kaupungin liikuntatoimen kanssa. Valmentajaksi hän on lähtenyt siksi, että se on mukavaa, sillä hänellä ei ole itsellä niin paljon pelaajana annettavaa. Kymmenisen vuotta sitten haastateltavan oma vanha valmentaja kysyi, josko häntä kiinnostaisi lähteä mukaan valmennustoimintaan. Valmennusuran tavoitteena olisi joskus päästä valmentamaan miesten liigajoukkuetta. Valmennustoimintaan menevää aikaa on haastateltavalla hankala mitata. Toiminta on mielessä 24 tuntia vuorokaudessa ja haastateltava toimii myös seuran palkattuna työntekijänä, joten aikaa on hankala mitoittaa. Vapaa-aikaa lajista ei ole oikein koskaan.

Haastateltavan mielestä hyvä urheilija on sellainen joka omasta vapaasta tahdostaan haluaa olla urheilija kokonaisvaltaisesti. Hän täydentää, että tämä tarkoittaa sitä, että hänellä on urheilullinen elämäntapa, himo harjoitella sekä se, että hän harjoittelee tavoitteellisesti. Toinen urheilijamuoto on haastateltavan mukaan se, että harrastaa vain omaksi ilokseen, joka on hänen mielestään myös sallittavaa. Jokainen valitsee itselleen sopivan muodon olla urheilija. Haastateltava vaatii valmennettaviltaan hyvin paljon, juuri edellä mainittuja asioita sekä sitä, että aikaa urheiluun tuhlataan erittäin paljon. Hyvä valmentaja haastateltavan mielestä on sellainen joka tietää, ketä varten joukkueessa toimii. Haastateltava tarkoittaa tällä pelaajia. Hänen mielestään hyvä harjoittelu on sellaista, että se on monipuolista ja lajiharjoittelusta puhuttaessa mahdollisimman paljon pelinomaista. Harjoittelu on myös työntekoa, se ei ole istumista tai seisomista vaan siellä tehdään hommia. Valmentaja ei ole haastateltavan mielestä koskaan ”valmis” vaan hän voi aina kehittyä. Valmentaja on aina lähellä harjoitustapahtumissa ja näyttää itsekin käytännön esimerkkejä ja antaa palautetta koko ajan. Uudet harjoitteet harjoituksissa havainnollistetaan fläppitaululla sekä sel-

vitetään se, miksi kyseistä harjoitetta tehdään. Näin saadaan idea alkuun selville ja keskustellaan pelaajien kanssa.

Toisten valmentajien kanssa haastateltava on tekemisissä erittäin paljon. Vuorovai-
kutusta myös muiden seurojen valmentajien kanssa on hyvin paljon. Haastateltavan
omat vahvuudet ihmisten kohtaamisessa ovat hyvä ulosanti ja viestintä pelaajien
kanssa on selkeää. Muutenkin johtamistaito hänellä on kehittynyt vuosien aikana.
Heikkouksina hän pitää hankalien tilanteiden ratkomista, koska jokainen ihminen on
oma persoonansa, eikä valmista ratkaisumallia ole olemassa. Konfliktitilanteiden rat-
komisessa noudatetaan seuran omia tapoja. Isommissa tilanteissa keskustellaan osa-
puolet läpi ja katsotaan saadaanko mitään ratkaisua. Tilanteet katsotaan harkinnan
mukaan. Haastateltava muistuttaa, että muutostilanteissa ei saa toimia liian nopeasti,
vaan rauhallisesti totuttautumalla. Kiusaamis- ja häirintätilanteita käsitellään samalla
tavalla kuin koulujärjestelmässä. Niitä ei hyväksytä, mutta niitä ei kuitenkaan haasta-
teltavan joukkueessa ole tapahtunut aikoihin.

Palautetta haastateltava pyritään antamaan tasapuolisesti, ei yksilöllisesti muuten niin
paljon, mutta yksilöllisiä kehityskeskusteluja pidetään kauden aikana noin kuusi ker-
taa. Haastateltava huokaisee, että tämä on pitkä prosessi, sillä mukana on kuitenkin
25 pelaajaa. Viisikoittain palautetta annetaan enemmän ja useammin. Kannustusta
annetaan paljon huumorin kautta, mutta linjan tulee pysyä myös vakavana. Tasapai-
no näiden suhteen on haastateltavan joukkueessa löytynyt. Valmentajalle pystytään
”heittämään huumoria”, mutta sen verran pelaajilla on tunneälyä, että he tietävät,
mitkä asiat ovat niitä, joihin pitää kuitenkin suhtautua sen vaatimalla vakavuudella.
Valmentaja pystyy myös tekemään itsestään huumoria, joten joka asiassa ei tarvitse
olla niin vakava.

Haastateltavan mielestä valmentajan terveydenedistämiseen kuuluu mm. urheilijan
terveydellisten/urheilullisten elämäntapojen (alkoholi, muut päihteet, nuuska ja tu-
pakkatuotteet) vaaliminen sekä näiden tuotteiden haitoista puhuminen. Valmentaja
ei kuitenkaan tee lopullisia päätöksiä näistä asioista, vaan ne päätökset ovat urheili-
jan oman harkinnan varassa. Apua tämän terveydenedistämisen suhteen hänen mie-
lestään kuitenkin tarvittaisiin. Liikuntavammoja joukkueessa ehkäistään huoltavalla
harjoittelulla, johon kuuluvat alkulämmittely ja loppujäähdyttely. Kesäharjoittelussa

huomioidaan ne paikat, jotka tässä lajissa ovat kovimmilla, eli nilkat ja polvet. Tällöin vahvistetaan näitä paikkoja oikealla harjoittelulla.

Joukkueen ilmapiiriksi haastateltava tavoittelee työtätekevää, yhdessä tekevää, niin että jokaisella on osansa ja on hyvä olla. Tämä tarkoittaa, että kaikilla on luja side ympärillensä. Tällaisen ilmapiirin luomiseen tarvitaan jämääkkyyttä vaatia enemmän. Kenellekään ei anneta erityisvapauksia. Haastateltavan joukkueessa kaikki ovat tasavertaisia ja kapteeniston tulee olla vahva, sillä heille annetaan paljon vastuuta. Jos joukkueeseen tulee uusia pelaajia, heidät opetetaan tavoille.

Valmennuspuolella haastateltava tuntee usein olevansa yksin, apua tarvittaisiin. Valmentajan vastuulla on itse täydentää tiimiä, yksin ei pysty hoitamaan kaikkea. Kun valmennusosasto on vähälukuinen, pienet jutut jäävät huomioitta, kuten pelaajien omat pienet ongelmat. Päätösten helpottamiseen tarvitaan myös tukea.

Valmentajan johtamistyylin tulee haastateltavan mielestä olla autoritäärisen ja demokraattisen tyylin välimaastossa. Valmentajan tulee tehdä päätös, mutta kuunnella myös pelaajia ja muuta valmennustiimiä. Hänen mielestään tulee olla yhdessä osa joukkuetta. Yhdessä pohditaan, mikä meni vikaan ja mitä voitaisiin tehdä paremmin.

Valmentajia ei haastateltavan mielestä ole tarpeeksi lajin parissa, heistä on huutava pula. valmennustaidot eivät ole riittävän hyvät. Haastateltava itse on toiminut jo 23-vuotiaana miesten liigajoukkueen apuvalmentajana. Lajiin ei saada riittävästi ammattitaitoisia valmentajia sen ”amatööri-leiman” vuoksi. ”Harrastusvalmentaminen” ei pidä valmentajia lajin parissa, sillä kaikilla on myös omat siviilikiirensä. Valmentajille tulisi hänen mielestään korvata ainakin sen verran, että toiminnasta ei jää itse häviölle. Korvauksina tulisi olla ruuat ja matkat hallille, kohtuulliset korvaukset ja jos vapaa-ajallakin laittaa itsensä likoon, tulisi saada hieman enemmän kuin sellaisen joka vain vaivautuu paikalle.

Haastateltavan mielestä kaikki pelaajat pitää laittaa puhumaan. Kaikkien mielipiteen tulee tulla ilmi. Kysymyksiä kysymällä ei saada ihmisiä puhumaan. Kun kaikille antaa puheenvuoron, niin viimeisinkin uskaltautuu sanomaan mielipiteensä. Psykyllinen valmennus on hänen mielestään muotitermi joka hänen omassa valmennukses-

saan tarkoittaa päivittäistä, jatkuvaa rakentamista. Koko ajan pyritään parempaan, tähdätään tavoitteisiin.

Haastateltavan omasta jaksamisesta pidetään huolta siten, että vapaapäivistä pidetään kiinni. Oma vapaapäivä on yleensä maanantaisin. Seinäjoen Peliveljillä on Salibandynliiton mentorointihanke meneillään, jossa he ovat ensimmäisten seurojen joukossa. Liitosta on tullut seuralle yksi oma mentori, jonka kanssa pidetään silloin tällöin pieniä keskusteluja joissa on toinenkin seuran valmentaja mukana. Keskusteluissa puodaan ongelmatilanteita, käydään läpi välillä kipeitäkin asioita. Haastateltavan mielestä nämä tilaisuudet auttavat jaksamaan, sillä niissä saa purkaa ajatuksensa, eikä oman pään sisälle jää asioita mietityttämään. Tätä voisi myös hänen mukaansa kutsua ryhmäterapiaksi. Tämä on johtanut siihen, että haastateltava toimii itse nyt seuran sisäisenä mentorina ja hänellä on oma ryhmänsä, jota hän vetää. Tällä toiminnalla haetaan vertaistukea. Haastateltava toteaa kuitenkin, että kaiken tämän ohella täytyy aina muistaa, että tämä on vain salibandya ja isompiakin juttuja elämässä on. Loppuun haastateltava mainitsee, että kun nukkuu hyvin ja urheilee sekä välillä pitää hauskaa, niin jaksaa. Hieno hetki urheilun parissa hänen mielestään on se, kun näkee kehityksen tai joukkuelajeissa puolestaan sarjasijoitus tai ottelun voittaminen. Haastateltavan mielestä kaikki hetket urheilussa ovat hienoja, ottelutapahtumat alusta loppuun.

Haastateltava 6:

Valmennuskokemuksena on vuoden pesti minityttöjen apuvalmentajana. Haastateltavalla ei ole minkäänlaista valmentajakoulutusta. Omaa pelaajataustaa hänellä on salibandysta noin 13 vuoden ajalta. Minkäänlaista perehdytystä hän ei ole toimintaan saanut. Haastateltava itse epäilee, ettei minityttöjen joukkueen apuvalmentajien olemassaolosta edes tiedetty seuran organisaatiopuolella. Mukaan hän on lähtenyt, koska asiasta tuli puhetta ja minityttöihin tarvittiin hieman apuvoimia naisten edustusjoukkueesta. Aikaa toimintaan hänellä meni viikossa noin 2-4h. Aina hänen ei tarvinnut edes olla paikalla. Omat harjoitukset menivät aina kuitenkin edelle.

Haastateltavan mielestä hyvällä valmentajalla on tietoa lajista, hän tietää fyysisestä valmennuksesta, on aina harjoituksissa, neuvoe eikä vain "raahaudu" paikalle, häneltä voi kysyä ja hänellä tulee olla auktoriteettia ja johtamiskykyä. Omista heikkouk-

sista ja vahvuuksista haastateltavan on vaikea sanoa mitään kun kokemusta on niin vähän. Haastateltava toimi harjoituksissa suurelta osin itse esimerkkinä tytöille, näyttäen harjoitteita ja myös toimien käyttäytymismallina.

Pienten lasten kanssa haastateltavan mielestä on palautteen anto tärkeää. Heitä tarvitsee kannustaa ja kehua, jotta motivaatio säilyy. Haastateltavan mielestä tämä on ehdottoman tärkeää ja omasta mielestäänkin hänen mielestään on hienoa nähdä, miten tämä kannustus vie pelaajaa eteenpäin. Pienten lasten kanssa on tärkeää myös huomioida terveelliset elämäntavat ja fyysisen puolen kehittäminen, jotta asiat tehdään oikein ja ettei aikuisena rupea ”paikat hajoamaan”. Nuoresta pitäen tulee painottaa alkulämmittelyn ja venyttelyn merkitystä. Haastateltava toteaa, että ulkopuolisista tahoista olisi apua tässä, mahdollisesti etenkin jostain yleisurheiluvalmentajasta.

Hyvin toimivassa joukkueessa haastateltavan mielestä tärkeää ovat hyvä joukkuehenki ja luottamus pelaajien ja valmentajien kesken. Asioista voidaan keskustella ja harjoituksiin on mukava tulla. Ristiriitatilanteita hänen mielestään saattaa tulla siitä, kun eri persoonallisuudet kohtaavat. Haastateltavalla itsellään on ollut omien valmentajiensa kanssa paljonkin ristiriitatilanteita, varmaan jokaisen valmentajan kanssa jotain. Näitä tilanteita aiheuttavat mm. se että valmentaja suosii joitain pelaajia ja se, että pelaajat eivät käy harjoituksissa, mutta pääsevät pelaamaan, vaikka taso ei ole parempi kuin harjoituksissa käyneillä. Joskus raha-asiat saavat aikaan riitoja, haastateltavan mielestä valmentajan ei tule puuttua joukkueen raha-asioihin, vaan keskittyä omaan osaamisalueeseensa. Valmentajan auktoriteetin puutos aiheuttaa myös ristiriitatilanteita, kun homma ei etene ja mikään ei toimi.

Naisten ja miesten välinen valmennus ovat haastateltavan mielestä täysin eri asiat. Naisten kanssa tarvitsee enemmän miettiä mitä sanoo ja naiset kyseenalaistavat kaiken. Naiset myös tarvitsevat enemmän perusteluja kaikelle toiminnalle. Naisten valmentajaksi pitääkin tulla sellainen henkilö, joka tulee toimeen naisten kanssa muutenkin elämässä ja joka osaa käsitellä naisia.

Haastateltavan mielestä valmentajalla tulee olla ehdoton auktoriteetti, mutta ei tarvitse olla mikään ”hitler”. Valmentaja on pomo, mutta demokratiaa tulee olla, sillä jokaisen äänen täytyy tulla kuulluksi vaikka valmentaja lopullisen päätöksen tekeekin.

Valmentajia ei ole lajin parissa haastateltavan mielestä tarpeeksi ja taitotaso ei ole läheskään riittävä. Seurassakaan ei hänen mielestään ole riittävästi toimijoita. Seuran toiminta ei ole haastateltavan mielestä organisaatiotasolla kovin laadukasta. Tällä hän tarkoittaa sitä, että liikaa hommia lepää joukkueen omilla harteilla. Tästä esimerkkinä naisten edustusjoukkue, joka on joutunut itse hoitamaan kaiken toiminnan, jotta homma on saatu pyörimään. Valmentajan korvauksia maksetaan usein joukkueen varoista, joten kustannusten korvauksista tulisi keskustella myös joukkueen kanssa. Tämä on kuitenkin harrastusta ja harrastus maksaa, valmentajallekin, tämä on kylmä totuus, haastateltava toteaa.

Yhteistyötä muiden seurojen kanssa tulisi haastateltavan mielestä ehdottomasti tehdä enemmän. Hän kertookin yhdestä mahdollisuudesta, jota tarjottiin Seinäjoelta päin. Tämä olisi sellainen, jossa toisesta salibandyjoukkueesta tulisi kokenut, koulutettu valmentaja vetämään muutamat harjoitukset tai jonkun leirityksen ja paikalla olisi myös Karhujen valmentaja, joka saisi varmasti paljon irti tilaisuudesta, oppisi uutta ja se toisi uusia näkemyksiä. Samalla vierailvalta valmentajalta pystyisi kysymään neuvoa itseä askarruttaviin asioihin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Haastattelujen yhteenveto

Haastatelluilla valmentajilla on useammalla yli 10 vuoden valmennuskokemus salibandyssa. Tästä lajiuskollisuudesta huomaa, että salibandyvalmennus on kiinnostavaa ja sen parissa jaksaa viihtyä vuodesta toiseen, vaikka sitä tehdäänkin amatööripohjalta, harrastusmielessä. Yleisesti ottaen toimintaa pyörittää pieni piiri, jonka harteille jää kova työ organisaation eteen. Haastattelussa oli valmentajia, joilla oli usealla monipuolista valmennuskokemusta. Osalla oli omaa pelaajataustaa salibandysta, mutta ei kaikilla. Niillä, joilla ei ollut, oli kuitenkin jonkinlaista kokemusta pallopeleistä, jalkapallon tai jääkiekon parista. Valmentajiksi on lähdetty eri syistä. Osalla se on ollut oma lapsi, jatkumo omalle pelaajauralle ja osa on vain ajautunut toimintaan

mukaan. Tavoitteina valmentajilla on pärjätä itse mahdollisimman hyvin ja kehittää pelaajia ja myös miesten liigavalmennus on osalla tähtäimenä. Valmennustoiminta vie useimmilta melkein koko vapaa-ajan, mutta se koetaan harrastuksena, johon halutaan käyttää aikaa.

Valmentajilla oli erilaisia perehdytyskokemuksia valmentajan uran ensimetreiltä. Osa ei ollut saanut perehdytystä lainkaan, yksi valmentaja oli laittanut itse alulle koko seuratoiminnan ja yksi oli saanut mentorin alkuvaiheessa ja valmennuspäällikkö oli auttanut hommassa eteenpäin. Perehdyttämiskokemukset olivat näin ollen melko erilaisia. Osa olisi kaivannut parempaa perehdytystä toimintaan.

Hyvän valmentajan ominaisuuksiksi haastateltavat luettelivat seuraavia ominaisuuksia: kasvattaja joka kehittää pelaajia, tasapuolinen, ottaa huomioon eritasoiset pelaajat, pyrkii kehittämään tasapuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Näiden lisäksi hyviä ominaisuuksia olivat: kuuntelee pelaajia, ottaa huomioon pelaajien toiveet, lajitietämys ja -tuntemus, sitoutuneisuus, päämäärätietoisuus, keskusteleva, auktoriteetti sekä johtamiskykyinen. Jokaisella valmentajalla oli vahvuuksia, mutta myös heikkouksia. Vahvuuksiksi lukeutuivat muun muassa kyky pysyä omassa päätöksessään, reiluus, se, että on 100%:sesti mukana, lajitietämys, pitkä kokemus, johtamistaidot, hyvä ulosanti sekä selkeä viestintä pelaajien kanssa. Muutamalla valmentajalla oli itsellään taustalla opettajan ammatti, joten johtamistaidot tulevat melko luontaisesti. Jokaisella valmentajalla oli itsessään kehitettävää, kokonaisvaltaisesti voi aina kehittyä, koskaan ei ole täysin valmis.

Valmentajien välisestä vuorovaikutuksesta oltiin melko yksimielisiä. Vuorovaikutusta on, mutta osalla enemmän toisten valmentajien kanssa, kuin toisilla. Tämä riippuu omasta tehtävästä ja siitä, mitä joukkuetta valmentaa. Viestintää käydään sähköpostin välityksellä, kasvokkain ja puhelimitse. Ilmapiiriä pidetään sellaisena, että toisia autetaan. Kuitenkin osa toivoi enemmän tapaamisia, kuten valmentajailtoja, joissa voi keskustella mieltä askarruttavista asioista toisten valmentajien kanssa. Valmentajapalavereja voisi myös olla enemmän.

Palautetta ei yhdenkään valmentajan mielestä koskaan pysty antamaan tasapuolisesti, vaikka haluaisikin. Aikaresurssit ovat rajalliset ja toiset pelaajat vain vaativat enem-

män palautetta, kuin toiset. Valmentajilla saattaa myös olla useampia joukkueita valmennettavanaan, joten silloin aikaa ei varmasti riitä tasapuolisesti kaikille. Valmennettaville annetaan enemmänkin palautetta viisikoittain, eli kentittäin. Kehityskeskusteluja ei ehditä kovin paljon pitämään. Palautteen antaminen itsessään ei valmentajien mielestä ole kovin vaikeaa. Myöskään eroja negatiivisen ja positiivisen palautteen annon kanssa ei juuri ole. Vaikeinta on kuitenkin sanoa pelaajalle, ettei hänen rahkeensa riitä vaaditulle tasolle.

Kaikki valmentajat olivat sitä mieltä, että valmentajalle kuuluu myös fyysisten taitojen kehittäminen. Tässä asiassa kuitenkin osa kaipaisi hieman ulkopuolista apua ja opastusta. Valmentajan terveydenedistämiseen kuuluvat haastateltavien mielestä pienessä määrin ravintopuolen asiat, mutta varsinkin aikuispuolella niihin ei juuri keskitytä. Jonkin verran apua tässäkin asiassa kuitenkin kaivattaisiin. Liikuntavammojen ehkäisyyn kaikilla oli sama mielipide. Valmentajat pitävät alku- ja loppulämmittelyä sekä venyttelyä ehdottoman tärkeinä asioina, jotta pelaajat pysyvät ”työkykyisinä”. Harvat valmentajat näyttävät itse esimerkkiä harjoitustilanteissa, vaan havainnollistavat tilanteet ja uudet harjoitteet piirtämällä ne fläppitaululle.

Naisten ja miesten valmennuksen erot ovat valtavan suuret. Osa valmentajista kutsui niitä jopa eri lajeiksi. Naiset ajattelevat ja kyseenalaistavat asioita enemmän kuin miehet, miehet menevät ja tekevät. Valmentajalta vaaditaan myös kykyä tulla naisten kanssa toimeen myös salibandytoiminnan ulkopuolella. Naisilla täytyy olla omanlaisensa valmentaja. Lasten ja nuorten valmentamisen erityispiirteiksi valmentajat luettelevat muun muassa, että toiminnan tulee olla leikinomaisempaa, heille tulee olla esimerkkinä ja roolimallina, kasvatuksellinen puoli on avainasemassa ja se, että lasten kanssa ei voi tehdä samoja asioita, kuin aikuisten.

Kaikki valmentajat olivat sitä mieltä, että valmentaja on joukkueessa auktoriteetti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei demokraattista otetta olisi mukana. Valmentajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että pelaajilta kysytään mielipiteitä ja he saavat sanoa omia ajatuksiaan, mutta valmentaja on se, joka tekee päätöksen. Hän vastaa joukkueen toiminnasta. Kapteenistolle valmentajat antavat suurta vastuuta.

Valmentajilla ei ole ollut suurempia ristiriitatilanteita pelaajiensa kanssa. Jos tilanteita on ollut, ne on saatu selvitettyä puhumalla. Konflikteja tulee menemän naisten kanssa, kuin miesten. Joukkueen ilmapiiriksi tavoitellaan työtä tekevää, yhteen hiileen puhaltavaa sekä molemmin puoleista luottamusta pelaajien ja valmentajien välillä omaavaa. Tärkeintä hyvin toimivassa joukkueessa on hyvä joukkuehenki.

Riippuen siitä, mitä joukkuetta valmentaa, vastaukset olivat erilaisia, kun kysyttiin tunteeiko valmentaja liian usein olevansa yksin. Miesten joukkueen valmennustoiminta on hyvin organisoitu, mutta naisten joukkueessa kaivataan lisäapua. Juniorijoukkueissa toimijoita on vaihtelevasti, mutta lisäapukaan ei olisi pahitteeksi. Valmentajista on haastateltavien mielestä suuri pula ja etenkin pätevistä valmentajista. Yhteistyötä toisten seurojen kanssa valmennuskoulutuksissa kaivattaisiin. Salibandyn arvostuksen toivotaan kasvavan. Valmennuskorvauksista kysyttäessä valmentajat ovat yhtä mieltä siitä, että valmennuspalkkioiden tulisi tällä tasolla olla edes sellaiset, ettei joudu omasta pussistaan toimintaa kustantamaan. Valmentajat kuitenkin myöntävät, että tämä on periaatteessa harrastus ja harrastaminen maksaa. Valmentajien jaksamista ei haastateltavien mielestä tueta juuri mitenkään, enemmän tukea kaivattaisiin. Valmentajille on seuran puolesta tarjolla paljon materiaalia, jota he voivat käyttää hyödyksi valmennustoiminnassaan.

Itse FBT Karhujen organisaatiotoiminnasta oltiin varsin erimielisiä, osa piti sitä hyvänä, osa huonona. Taloudellinen puoli on kunnossa, mutta osa pitää organisaation toimintaa surkeana. Suurimpana heikkoutena koetaan tekijöiden vähyys. Valmentajia ja muita toimihenkilöitä on todella vaikea saada toimintaan mukaan ja pysymään mukaan toiminnassa. Lajin kehittäminen on vaikeaa myös siksi, että mm. laji jää jalkapallon ja jääkiekon taakse kaupungin prioriteettijärjestyksessä. Hallipula on huutava. Valmentajat ovat sitä mieltä, että koulutusta saisi järjestää enemmän ja yhteistyö muiden seurojen kanssa ei olisi huono asia. Osa kaipasi myös enemmän seuran yhteistä toimintaa, mutta turnauksien järjestämiseen eivät seuran rahkeet toimijoiden osalta riitä.

6.2 Opinnäytetyön tavoitteiden arviointi

Tutkimuksessa saavutettiin sille annetut tavoitteet melko hyvin. Haastattelujen avulla saatiin tietoa valmennuksen nykytasosta, valmentajien vahvuuksista ja heikkouksista, organisaation toiminnasta ja sen toiminnantasosta sekä asioista, jotka ovat tärkeitä joukkueurheiluvallmentamisessa. Enemmän olisin toivonut valmentajilta parantamisehdotuksia, mutta kysymysten kautta tähänkin saatiin vastauksia.

6.3 Kehittämissuhteet

Valmentajia on hankala saada toimintaan mukaan, koko salibandy lajina tulisi kehittää niin, että se houkuttelisi mukaansa valmentajia ja saisi heidät pysymään lajin parissa. Yhteistyö muiden tahojen, kuten kaupungin ja koulujen kanssa olisi tärkeää. Tätä kautta päästäisiin jalkautumaan nuorten pariin ja markkinoimaan lajia. Ehdottoman tärkeää on valmentajien kokonaisvaltainen perehdyttäminen valmennustoimintaan ja jos heillä itsellään ei ole minkäänlaista lajitaustaa, niin lajituntemuksen kehittäminen vie oman aikansa. Koulutuksen tarjoaminen ja mahdollisen perehdyttämiseen sopivan laatiminen olisi tärkeää. Myös seuratoiminnan käsikirja on hyvä apuväline aloittavalle valmentajalle. Tällaisen laatiminen olisi hyvä ajatus muutenkin, sillä se loisi raamit koko seuratoiminnalle. Se olisi niin sanottu "kultainen käsikirja", josta kuka tahansa seuran jäsen saisi toimintamallin myös seuran jäsenenä. Materiaalia valmentajille on tarjolla, mutta niitä tulisi tarjota aktiivisesti valmentajille, sekä valmentajien itse pyytää sekä etsiä materiaalia omatoimisesti. Myös omaehtoinen kouluttautuminen olisi suotavaa. Valmentamisesta löytyy kymmenittäin kirjoja, joista saa paljon apua. Myös henkilöstöjohtamisen kirjoista on apua. Moni asia on myös siis itsestä kiinni ja halusta kehittyä. Tutkimuksessa haastatellut valmentajat tietävät, millainen on hyvä valmentaja ja mitkä ovat valmentajan tehtävät, mutta johtajuuspuolen kanssa on varsinkin aloittelevilla valmentajilla tekemistä.

Valmennustoiminnassa tärkeää on vuorovaikutus muiden valmentajien kanssa. Vuorovaikutus joukkueen toiminnassa muutenkin on ehdottoman tärkeää. Valmentajakokouksia tulisi olla riittävästi ja myös valmentajapuolelta osanotto olisi erittäin suotavaa. Näissä tapahtumissa valmentajat pystyvät keskustelemaan omista ongel-

mista ja ratkaisu saattaa löytyä joltain toiselta valmentajalta. Mentoritoiminta olisi myös hyvä valmennuksen tukimuoto. Siinä kokenut valmentaja opastaa kokemattomampaa. Tällaisesta toiminnasta ei haastateltavien joukossa monikaan tiennyt tai ei siitä ainakaan haastattelun aikana maininnut. Kokeneen tuki auttaa varmasti eteenpäin. Valmentajat toivovat muutenkin enemmän tukea valmennustoiminnassa, sillä usein koetaan olo liian yksinäiseksi ja kaikki paineet kasautuvat yhden harteille. Valmentajien jaksamisesta on ehdottoman tärkeää pitää hyvää huolta. Toimijoita on erittäin vaikea saada, mutta jos ja kun niitä saadaan mukaan, olisi ehdottoman tärkeää taata heidän toiminnalleen hyvät edellytykset, jotta nämä harvat toimijatkin saadaan pysymään mukana. Kun valmentajien kouluttautumiseen pistetään rahaa kiinni, kannattaa tästä osaamisesta myös pitää kiinni. Salibandyvalmentajan ”elinkaari” seurassa kun saattaa jäädä kovin lyhyeksi.

Yhteistyötä muiden seurojen ja muiden ulkopuolisten toimijoiden sekä urheilujärjestöjen kanssa on painotettava. Yksin ei ole kenenkään hyvä olla. Valmennuskoulutuskuluja saadaan alhaisemmiksi, kun toimintaa yhdistetään. Muita ulkopuolisia toimijoita voidaan käyttää mm. fysiikkapuolella ja terveydenedistämispuolella. Näistä aiheista olisi hyvä järjestää niin valmentajille, kuin pelaajille omia tilaisuuksia, joissa joku alaan perehtynyt asiantuntija antaa ”tietoiskuja”.

Kehityskeskusteluja tulisi käyttää johtamisen apuvälineenä enemmän. Miesten joukkueessa asia hoituu, kun tekijöitä on useita. Niiden tärkeyttä ei saisi vähätellä, sillä ne antavat paljon niin valmentajalle, kuin valmennettavallekin. Haastattelussa ei tullut ilmi, käyvätkö valmentajat seuraorganisaation kanssa kehityskeskusteluja, mutta näitä täytyisi myös olla. Kehityskeskustelut vievät paljon aikaa, mutta kun ne aika-aulutetaan ajoissa ja niille etsitään niiden tarvitsemaa aikaa, ne tulevat palkitsemaan niin valmennus- kuin pelaajapuoltakin.

Joukkueen sisälle tulee rakentaa ehdoton luottamus valmentajien ja pelaajien välille. Valmentaja on joukkueen johtaja ja auktoriteetti, jonka käskyjen mukaan toimitaan. Valmentajan tulee kuitenkin huomioida pelaajistonsa ja ottaa huomioon heidän ajatuksiaan. Aina valmentaja ei huomaa kaikkea itse. Demokraattisuus on siis tärkeää valmentajuudessa. Johtajatyyppejä on monenlaisia ja jokaiselle valmentajalle rakentuu oman identiteettinsä ympärille jonkinlainen rooli, joka kuvaa häntä itseään.

Valmentajan tulee huomioida eri ikäryhmät ja sukupuolet. Lasten valmennuksessa huomioon tulee ottaa kokonaisvaltainen kehittäminen ja kasvattaminen. Aikuisurheilussa kehitetään lajitaitoja ja fyysiikkapuolta. Naisjoukkuetta valmennettaessa huomioitavaa on se, että naiset ajattelevat enemmän kuin miehet ja ovat täysin erilaisia toiminnassaan, kun miehet.

6.4 Loppusanat

Salibandyn valmennustoiminnasta löytyisi varmasti todella monia erilaisia jatkotutkimuskohteita. Yksi hyvä tutkimuskohde olisi valmentajan työssäjaksaminen. Valmentaja uhraa paljon vapaa-aikaansa urheilutoimintaan ja saa siitä muodolliset korvaukset. Sen tapaisesta tutkimuksesta saisi paljon tietoa, valmentajien hyvinvoinnista ja miten edesauttaa valmentajaa hänen jaksamisessaan.

Tutkimusta oli kaiken kaikkiaan hienoa tehdä, koska sai hieman raottaa FBT Karhujen valmentajien näkemyksiä valmennustoiminnasta ja organisaation toiminnan tasosta. Itse olen nähnyt pelaajapuolelta tason, mutta oli tärkeää myös itselle kuulla, mikä on toisen osapuolen näkökanta asiaan. Työn tekemisen aikataulut ei onnistunut täysin ja sen kanssa olikin hieman ongelmia. Siitä huolimatta tutkimuksessa saatiin monipuolisesti tietoa ja tavoitteissa onnistuttiin mielestäni hyvin. Myös kehitysehdotuksia tuli tutkimuksen kautta hyvin esille.

LÄHDELUETTELO

Aarnikoivu H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Forsman H., Lampinen K. 2008. Laatua käytännön valmennukseen-oleellisen oivaltaminen tärkeää. VK-Kustannus Oy, Lahti.

Frantsi T. & Palmunen P. 2000. Urheilun seitsemän totuutta, johtamisen reseptit. WSOY. Juva.

Hakkarainen H., Jaakkola T., Lämsä J., Nikander A. & Riski J. 2009. Lasten ja nuorten urheiluvalmennuksen perusteet. VK-Kustannus Oy. Lahti.

Heikkilä J. 2009. Kasva välitä ja valmenna – henkilöstöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Heino S. 2000. Valmentautumisen psykologia – Iloisemmin, rohkeammin, keskittyneemmin!. VK-Kustannus Oy. Lahti.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1996. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Honkonen R.&Suoranta J. 1999. Hntsyä vai tehovalmennusta? Kirjoituksia joukkueurheilun junioritoiminnasta. Tampereen yliopiston julkaisujen myynti. Tampere.

Jalava U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Kalliopuska M., Nykänen H. & Miettinen P. 1996. Voittoon, huipulle!. Psykologiatutkimus. Forssa.

Karonen J. 2012. Työpaikan solmut aukeavat vain puhumalla. Satakunnan Kansa, Enemmän-liite 1.5.2012, 7.

Kaski S. 2006. Valmentautumisen psykologia kilpa- ja huippu-urheilussa. Edita Prima oy. Helsinki.

Kokko S., Kannas L. & Villberg J. 2010. Lapset, nuoret, terveys ja urheiluseura: Terveysten edistämistavoitteista toiminnaksi.

Korsman J., Mustonen J. 2011. Salibandyn käsikirja. UNIpress.

Koskela S. 2010. VOK antaa eväitä valmentajien ja ohjaajien osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Liikunta&Tiede 47, 69-72.

Kujansuu J. 2012. Päävalmentaja FBT Karhut miesten edustus. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 22.5.2012.

Kulju M., Sundqvist K. 2002. Salibandykirja. Gummerus Kustannus Oy. Jyväskylä.

Laakso N. 2010. Urheilun johtaminen on muutoksen edessä. Liikunta & Tiede 48, 60-61.)

Lintunen T., Salmi O. & Rovio E. 2009. Ryhmäilmiöt liikunnassa. Liikuntatieteellinen Seura ry. Helsinki.

Mero A., Nummela A., Keskinen K.L., Häkkinen K. 2007. Urheiluvalmennus, Kuormitusfysiologiset, ravintofysiologiset, biomekaaniset ja valmennusopilliset perusteet. VK-Kustannus Oy.

Miettinen P. 1992. Valmentaminen ja johtaminen, joukkuelajit. Valmennuskolmio Oy. Lahti.

Miettinen P. 1995. Yhteistyöllä huipulle; miten rakennan menestyvän joukkueen. VK-Kustannus Oy. Lahti.

Nuutinen, P. 2012. Valmentaja FBT Karhut United. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 19.5.2012.

Pietilä, A. 2012. Päävalmentaja, Seinäjoen Peliveljet naisten edustus. Seinäjoki. Henkilökohtainen tiedonanto 07.04.2012.

Puhakainen J.&Suhonen A. 1999. Valmentaja ja filosofi. LIKE. Helsinki.

Ristikangas M-R. & Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy. Helsinki.

Salibandyn Tuki-säätiön www-sivut. Viitattu 25.04.2012.
<http://www.salibandysaatio.net>

Suomen Salibandyliiton seurakehittämishjelman www-sivut. Viitattu 25.04.2012.
<http://www.seurakehittyminen.fi/>

Vasarainen J. & Hara A. 2005, Nuorten valmentaminen joukkuelajeissa. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Millainen valmennuskokemus ja -tausta sinulla on?

Millainen pelaajatausta sinulla on?

Oletko suorittanut joitain valmentajatutkintoja/-kurseja?

Miksi olet lähtenyt mukaan valmennustoimintaan?

Millaisen perehdytyksen sait aloittaessasi valmennustoiminnan seurassa?

Mikä on parasta valmentamisessa?

Mitkä ovat omat tavoitteesi valmentajana?

Kuinka kauan sinulla menee aikaa valmennustoimintaan viikossa?

Millainen on mielestäsi hyvä valmentaja?

Mitä kehitettävää omassa valmennustoiminnassasi mielestäsi on?

Mitkä ovat vahvimmat puolesi valmennustoiminnassa?

Miten itse osallistut harjoituksissa ja miten havainnollistat uudet harjoitteet?

Miten annat palautetta, millaista palautetta on helpointa/vaikeinta antaa?

Millaisia konfliktitilanteita joukkueesi sisällä syntyy?

Käytkö pelaajiesi kanssa kehityskeskusteluja, millaisia ja kuinka usein?

Mitä muita taitoja valmentajalla mielestäsi tulee olla "perus valmentajataitojen" lisäksi? (fysiikka, terveys, ravinto)

Eroaako miesten ja naisten valmentaminen toisistaan, miten?

Mitä mielestäsi tulee huomioida lasten valmentamisessa?

Millainen valmennustyyli valmentajalla mielestäsi tulisi olla?

Millaisia palaverikäytäntöjä joukkueessasi on?

Mikä on suurin haaste valmennustoiminnassa?

Millaisia palkkioita valmentajille tulisi maksaa?

Millaisella tasolla seuran organisaatiotoiminta mielestäsi on?

Mitkä ovat seuran vahvuudet?

Mitkä ovat seuran heikkoudet?

Miten valmentajien jaksamista tuetaan?

Järjestääkö seura tarpeeksi koulutusta valmentajille ja onko valmennusmateriaalia tarpeeksi tarjolla?

Täytyisikö seuran järjestää enemmän yhteisiä tapahtumia, minkälaisia?