

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Urheilujohtaminen ja –markkinointi

2016

Susanna Tapani

TAVOITTEENASETTELU VALMENTAMISEN JA JOHTAMISEN TYÖKALUNA

– kohdelaji ringette

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Urheilujohtaminen ja –markkinointi

toukokuu 2016 | 49 sivua

Ohjaaja: Jaakko Haltia

Susanna Tapani

TAVOITTEENASETTELU VALMENTAMISEN JA JOHTAMISEN TYÖKALUNA

- kohdelaji ringette

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää suomalaista ringettevalmennusta tutkimalla ringettevalmentajien tavoitteenasettelukäytänteitä sekä valmentajien ja johtajien yhteisiä ominaisuuksia. Työn toimeksiantajana toimi Suomen Ringettevalmentajat Ry. Tavoitteenasettelun on tutkittu tehostavan suoritusta, edistävän motivaatiota ja sitoutumista tehtävään. Valmentajat tarvitsevat tiettyjä johtajan taitoja menestyäkseen omassa roolissaan valmentajana. Tämän tutkimuksen avulla yhdistys sai tärkeää tietoa valmentajien tavoitteenasetteluosaamisesta sekä valmentajien ja esimiesten yhteisistä ominaisuuksista.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin kilpailukauden 2015–2016 aikana sähköisellä kyselylomakkeella. Kysely lähetettiin ringeten kolmen ylimmän sarjan päävalmentajille (N=28). Kyselyn vastausprosentti oli 68 %. Kysely jaettiin kolmeen aihealueeseen. Kyselyn ensimmäisessä osassa selvitettiin ringettevalmentajien valmennus- ja koulutustaustat. Toinen osa käsitteli ringettevalmentajien käyttämiä tavoitteenasettelumenetelmiä. Kolmannessa osassa käsiteltiin työelämän tavoitteenasettelua sekä hyvän valmentajan ja hyvän johtajan yhtäläisyyksiä.

Ringettevalmentajilla oli laajat tiedot tavoitteenasettelusta ja he käyttivät sitä aktiivisesti osana valmennustaan. Kaikki kyselyyn vastanneet valmentajat olivat asettaneet tavoitteita sekä joukkueelle että itselleen. Valmentajat hyödynsivät tavoitteita viikoittain ja arvioivat niitä kuukausittain. Valmentajan henkilökohtaisia tavoitteita arvioitiin kuitenkin epäsäännöllisesti.

Tulosten mukaan hyvällä valmentajalla ja hyvällä johtajalla on monia yhteisiä piirteitä. Vastauksista löytyi neljä yhteistä ominaisuutta, jotka olivat johtajan taidot, johtajan ominaisuudet, vuorovaikutustaidot sekä inhimillisyys. Tutkimuksella saatiin tietoa ringettevalmentajien tavoitteenasettelukäytänteistä sekä valmentajien ja johtajien yhteisistä ominaisuuksista. Tietoja voidaan hyödyntää valmentajien toiminnan kehittämisessä ringetessä sekä muissa palloilulajeissa amatööritasolla.

ASIASANAT: Tavoitteenasettelu, ringette, valmennus, johtajan taidot

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business Administration | Sports Management and marketing

May 2016 | 49 pages

Instructor: Jaakko Haltia

Susanna Tapani

GOAL SETTING AS A TOOL IN COACHING AND LEADING

- target sport ringette

The aim of this bachelor's thesis was to develop coaching in Finnish ringette by examining the practices of goal setting and the common features of coaches and leaders. The employer of the research was Finnish Ringette coaches Ry. Based on the findings of previous studies, goal setting enhances performance and increases motivation as well as goal commitment. Coaches need certain leadership skills to succeed in their own role as a coach. With the help of this research, the organization got important information about their coaches' knowledge of goal setting and common features of coaches and leaders.

The research method used in this thesis was quantitative in nature. The data were collected during the 2015-2016 competitive season using an online survey. The survey was sent to the head coaches of the three highest leagues in ringette with a response rate of 68%. The survey was divided into three sections. In the first part of the survey, the coaching and education background of ringette coaches was examined. The second part of the survey dealt with goal setting methods used by ringette coaches. Finally, the third part of the study focused on goal setting in working life and the common features of a good coach and leader.

Ringette coaches had extensive knowledge of goal setting and they used it actively as part of their coaching. All the coaches who completed the survey had set goals both for the team and for themselves. Coaches exploited goals on weekly bases and evaluated them monthly. However, coaches' personal goals were evaluated irregularly.

According to the results, a good coach and a good leader have many common features. Four common features found from the survey were leadership skills, features of a leader, interpersonal skills and humanity. The research provided information on the practices of goal setting used by ringette coaches and common features of coaches and leaders. The data can be used in the development of coaching in ringette as well as in other amateur level ball games.

KEYWORDS:

Goal setting, ringette, coaching, leadership skills

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TAVOITTEENASETTELU	7
2.1 Mikä on tavoite?	7
2.2 Millainen on hyvä tavoite?	8
2.4 Miten tavoitteet toimivat?	10
2.3 Tavoitteenasettelun periaatteet	12
2.5 Tavoitteenasettelun ongelmakohdat	13
2.6 Mitä tavoitteista on tutkittu?	14
2.7 Tavoitteiden asettaminen organisaatiossa	15
3 JOHTAMINEN JA VALMENTAMINEN	17
3.1 Johtajuuden määritelmiä	17
3.2 Valmentaja johtajana	18
3.3 Johtamis- ja valmennustyylien kehitys	20
3.4 Tavoitteiden arvioiminen kehityskeskustelussa	22
3.5 Ringeten valmentajakoulutus Suomessa	23
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	25
4.2 Tutkimusmenetelmä ja analysointi	25
4.3 Tutkimuksen toteuttaminen	26
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
5.1 Tutkimusjoukko	28
5.2 Tavoitteenasettelu valmennuksessa	32
5.3 Tavoitteenasettelu työelämässä	38
6 POHDINTA	42
6.1 Tutkimuksen luotettavuus	44
6.2 Johtopäätökset	45
LÄHTEET	47

LIITTEET

- Liite 1. Saateviesti.
Liite 2. Kyselylomake.

KUVAT

- Kuva 1. Suomalaisen valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen rakenne (Suomalaisen urheilun ja liikunnan tietoportaa, 2010). 24

KUVIOT

- Kuvio 1. Tavoiteluokitus (mm. Burton ym. 2001; Weinberg & Gould 2003; Rovio ym. 2003, 17). 8
- Kuvio 2. Hyvän tavoitteen ominaisuudet, SMART (Locke & Latham 1990). 10
- Kuvio 3. Vastaajien sarjataso. 29
- Kuvio 4. Valmentajakoulutustaso. 30
- Kuvio 5. Koulutustausta. 31
- Kuvio 6. Asema työelämässä. 31
- Kuvio 7. Hyvä tavoite. 32
- Kuvio 8. Joukkueiden tavoitteet. 33
- Kuvio 9. Pelaajien henkilökohtaisten ottelutavoitteiden asettajat. 34
- Kuvio 10. Tavoitteiden kirjaaminen. 35
- Kuvio 11. Tavoitteenasettelun haitat. 36
- Kuvio 12. Valmentajien henkilökohtaiset tavoitteet. 37
- Kuvio 13. Valmentajien tavoitteiden asettajat. 37
- Kuvio 14. Työyhteisön tavoitteet. 38
- Kuvio 15. Työyhteisön tavoitteiden asettajat. 39
- Kuvio 16. Johtajan/valmentajan ominaisuudet. 40

1 JOHDANTO

Menestyvän joukkueen ja yrityksen johtamisessa on paljon samoja piirteitä. Molemmissa tarvitaan hyvää päätöksentekotaitoa sekä ihmissuhdetaitoja. (Tamminen 2000, 51–52.)

Esimiesasemassa on tärkeää osata hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja. Tavoitteenasettelun on havaittu olevan yksi merkittävimmistä motivaatiota ja suoritusta edistävästä menetelmästä urheilussa, koulutuksissa ja työyhteisöissä. Sekä yrityksissä että joukkueissa pelataan saman päämäärän eteen. Työyhteisö on kuin joukkue, jossa valmentajana toimii esimies. Tutkin opinnäytetyössäni ringetessä valmentajina toimivien henkilöiden tavoitteenasettelutietoutta ja käytänteitä. Kohdistan tutkimukseni päävalmentajiin, joiden voidaan sanoa olevan omien joukkueidensa esimiehiä. Ringette on jäällä pelattava joukkuelaji, jota pelaavat vain naiset. Miehiä toimii lajin parissa muissa tehtävissä kuten valmentajina ja tuomareina. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää ringeten päävalmentajien tavoitteenasettelukäytänteitä. Tavoitteenasettelusta tutkitaan missä määrin ja mitä tavoitteita joukkueet käyttävät. Päävalmentajien rooliin kuuluu tavoitteiden arvioiminen ja palautteen antaminen, joiden käyttöä pyritään selvittämään. Tutkimuksessa tutkitaan myös valmentajien ja johtajien yhteisiä ominaisuuksia. Kohdelaji tutkimukselle valikoitui oman peli- ja valmennuskokemuksen kautta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään tavoitteenasettelun piirteitä ja myöhemmin niiden käyttöä organisaatioissa ja urheilumaailmassa johtajien ja valmentajien näkökulmasta. Työn empiirinen osio toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla, jonka kohderyhmänä toimivat ringeten kolmen ylimmän sarjataso- päävalmentajat. Valmentajien osuutta tavoitteenasettelussa on yleisesti tutkittu vähän, ja aikaisempien tutkimusten perusteella sillä on suuri vaikutus tavoitteisiin sitoutumisessa. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää valmentajien ja valmentajakoulutusten kehittämisessä.

2 TAVOITTEENASETTELU

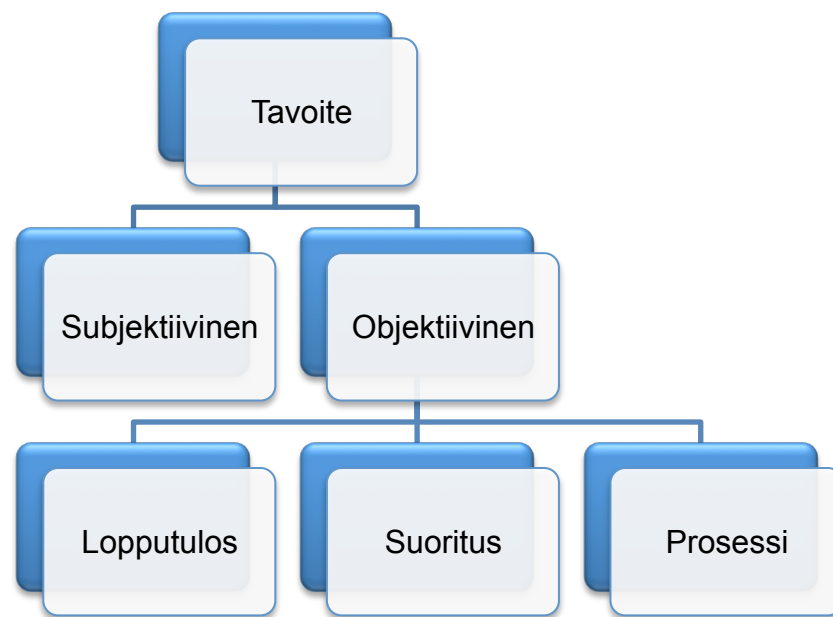
Tavoitteenasettelun on tutkittu olevan yksi merkittävimmistä motivaatiota ja suoritusta edistävästä menetelmästä urheilussa, koulutuksissa ja työyhteisöissä (Locke & Latham 1990). Tavoite parantaa suoritusta ja toimii motivaation lähteenä sekä yksilöillä että ryhmillä. Ryhmät muodostuvat yleensä yhteisten tavoitteiden ympärille, joiden kautta niiden toimintaa voidaan arvioida. (Rovio, Lintunen & Salmi 2009, 140.) Locke ja Latham (1985) esittivät, että tavoitteenasettelu toimii myös liikunnassa, koska se kontekstina muistuttaa työyhteisöjä ja organisaatioita. Tavoitteenasettelua eri konteksteissa pidetään tutkituimpana alueena motivaatiotutkimuksissa.

2.1 Mikä on tavoite?

Tavoitteella tarkoitetaan kohdetta tai toiminnan päämäärää, jota yksilö tai ryhmä yrittää saavuttaa (Locke, Shaw, Saari & Latham 1981, 126). Weinberg ja Gould (2003) ovat jakaneet tavoitteet subjektiivisiin eli täsmentämättömiin ja objektiivisiin eli täsmennettyihin tavoitteisiin (Kuva 1). Subjektiivinen tavoite on yleinen toteamus aikomuksesta, esimerkiksi ”tavoitteeni on tehdä parhaani”. Tavoite on subjektiivinen, kun sitä ei voi mitata tai seurata. Objektiivisella tavoitteella tarkoitetaan tietyn taitotason saavuttamista, esimerkiksi kilpailuajan parantamista. Objektiiviset tavoitteet asetetaan yleensä tietylle aikavälille, jolloin niitä voidaan mitata ja arvioida.

Objektiiviset tavoitteet voidaan jakaa lopputulos- suoritus- tai prosessitavoitteisiin (Kuva 1) (Burton, Naylor & Holiday 2001; Weinberg & Gould 2003; Rovio, Eskola, Silvennoinen & Lintunen 2003, 17). Paras tulos saadaan yleensä asettamalla kaikkia yhtä aikaa. Tätä jaottelua on käytetty ja tutkittu lähinnä kilpaurheilussa. Lopputulostavoitteella tarkoitetaan sananmukaisesti koko kauden tai yksittäisen pelin lopputulosta. Tavoitteen saavuttaminen riippuu usein myös vastustajasta tai muista kansakilpailijoista. Suoritustavoite on taas yksittäisen suorituksen lopputulos, esimerkiksi syöttöjen vastaanottamisen parantaminen.

Se voidaan saavuttaa itsenäisesti riippumatta muiden kilpailijoiden suorituksista. Prosessitavoitteella tarkoitetaan suorituksen aikana ylläpidettävää tekniikkaa. Tavoitteen asettajalla voi olla muutamia avainasioita, joihin hän kiinnittää huomiotaan suorituksen parantamiseksi. Prosessitavoite voi olla esimerkiksi ringetessä oikean laukaisutekniikan ylläpitäminen suorituksen aikana. (Burton ym. 2001.) Työyhteisöissä voidaan sanoa olevan lopputulos- ja suoritustavoitteita, mutta ei niinkään prosessitavoitteita (Rovio ym. 2003, 18).



Kuvio 1. Tavoiteluokitus (mm. Burton ym. 2001; Weinberg & Gould 2003; Rovio ym. 2003, 17).

2.2 Millainen on hyvä tavoite?

Hyvä tavoite on tarpeeksi haastava, mutta selkeä. Väite perustuu Locken ja Lathamin (2002) teoriaan, joka perustuu tutkimuksiin yli 40 vuoden ajalta. (Sistonen 2008, 108.) Locken ja Lathamin mukaan tavoitteiden selkeys ja täsmällisyys ovat tärkeitä, jotta niitä pystytään arvioimaan, seuraamaan ja antamaan palautetta. Liikunnassa myös täsmentämättömät tavoitteet saattavat olla toimivia. Rovion (2002, 74–79; 119–121) tutkimushavainnon mukaan valmentajien ja urheilijoiden suosimat täsmentämättömät tavoitteet kuten ringetessä 'renkaattoman pelaamisen' parantaminen mahdollistivat suorituksen kokonaisvaltaisen

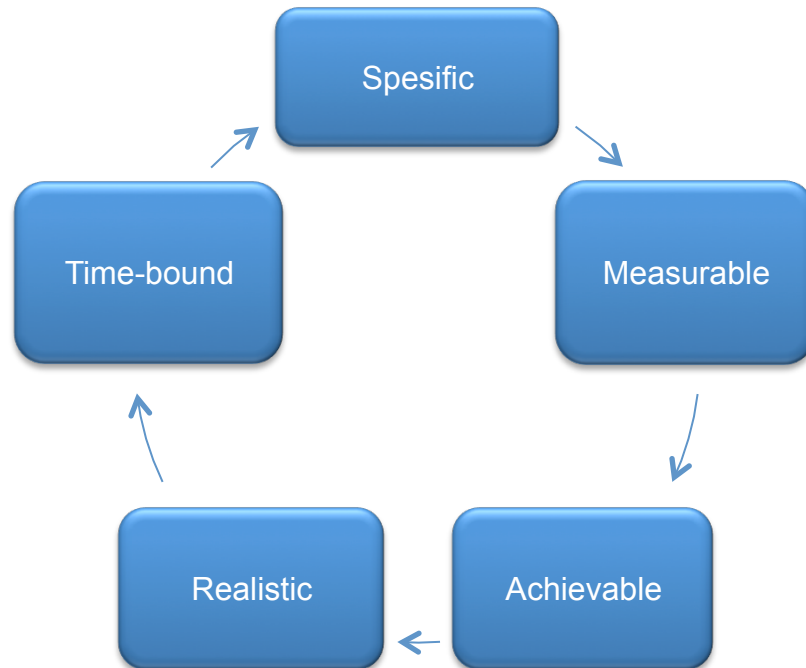
kehittämisen.

Tavoitteiden määrittämisessä yritetään löytää vastaus kolmeen kysymykseen: mitä, miksi ja miten? Jotta tavoite kannustaisi ja siihen voisi sitoutua, kaikkiin kolmeen kysymykseen täytyy löytyä vastaus. Tavoitteiden tietäminen ei yksin riitä, vaan niiden taustat ja syyt täytyy hyväksyä, jotta tavoitteisiin voi sitoutua. (Sistonen 2008, 108–113.)

Jalavan (2001, 88) mukaan hyvälle tavoitteelle on monia tunnuspiirteisiä ominaisuuksia. Ensinnäkin se on saavutettavissa oleva ja myönteinen. Sitä pystyy mittaamaan, jolloin on mahdollista tietää, milloin tavoite on saavutettu. Myös hänen mukaansa on tärkeää tavoitteisiin sitoutumisen kannalta, että jokaisella osapuolella on ymmärrys siitä, mitä tavoite sisältää ja miksi juuri tällainen tavoite on asetettu.

Vaikeat tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen kuin helpot tavoitteet (Locke 1968; Burton ym. 2001). Tavoitteiden saavuttamiseen on kuitenkin uskottava. Rovion ym. (2009, 130) mukaan tavoitteen epärealistisuus voi johtaa motivaation heikkenemiseen, heikompaan suoritukseen ja alentuneeseen käsitykseen omista kyvyistä. Nieminen ja Tomperi (2008, 53) ovat samoilla linjoilla ja sanovat tavoitteiden menevän käytännössä hukkaan, jos ne eivät ole realistisia tai riittävän haastavia.

Locke ja Latham tutkivat jo 1990-luvulla, että tavoitteet ovat tehokkaampia, kun ne on asetettu tietylle ajanjaksolle. Tavoitteita tulee asettaa sekä pitkälle että lyhyelle aikavälille, mikä helpottaa niiden saavuttamista ja arviointia. Hyvän tavoitteen ominaisuudet perustuvat Locken ja Lathamien (1990) viiteen periaatteeseen tehokkaassa tavoitteenasettelussa (Kuvio 2).



Kuvio 2. Hyvän tavoitteen ominaisuudet, SMART (Locke & Latham 1990).

2.4 Miten tavoitteet toimivat?

Tavoitteenasettelulla on tarkoitus selventää yksilön tai ryhmän päämäärää ja suunnata toimintaa kohti sitä. Se vaatii kykyä ottaa vastuuta, tehdä aloitteita, taitoa ratkaista ongelmia ja arvioida suoritusta tarkasti. (Rovio ym. 2009, 128.)

Tavoitteenasettelun on tutkittu tehostavan suoritusta, edistävän motivaatiota ja sitoutumista tehtävään. Tavoitteen suoritusta parantavia tekijöitä on selitetty mekanistisista (suora vaikutus) (Locke & Latham 1985, 1990) ja kognitiivisista (epäsuora vaikutus) lähtökohdista käsin (Burton 1989). Mekanistisen näkökulman mukaan tavoitteenasettelu vaikuttaa suoritukseen neljällä tavalla: Tavoitteet 1) lisäävät yritteliäisyyttä suorituksen aikana sekä 2) sinnikkyyttä tavoitteen saavuttamiseen. Vastoinkäymisten kohdatessa tavoitteita ei jätetä niin helposti kesken. Tavoitteet myös 3) suuntaavat huomiota suorituksen kannalta oleellisiin asioihin sekä 4) auttavat kehittämään uusia oppimistapoja asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. (Locke & Latham 1990.) Samojen tekijöiden on havaittu toimivan myös ryhmän tavoitteen asettelussa (Weldon & Weingart 1993; Mitchell,

Thompson & George-Falvy 2000). Lisäksi Weldon ja Weingart (1993) ovat ehdottaneet ryhmissä tapahtuvan tavoitteenasettelun parantavan yhteistyötä ja ryhmän kommunikaatiota. Kommunikaation paraneminen lisää ryhmän pystyvyyden tunnetta ja tunteiden ilmaisua sekä kannustaa entistä parempaan suoritukseen.

Tavoitteiden on esitetty vaikuttavan suoritukseen myös epäsuorasti. Burtonin (1989) mukaan tavoitteiden onnistunut käyttäminen lisää tyytyväisyyttä, kohentaa itseluottamusta ja pystyvyyden tunnetta sekä vähentää ahdistusta. Pystyvyyden tunteella tarkoitetaan uskomusta siitä, että selviytyy menestyksekkäästi suorituksesta saavuttaakseen tavoittelemansa päämäärän (Rovio ym. 2009, 134). Pystyvyys on kapeampi käsite kuin itseluottamus, ja se on tehtävästä ja tilanteesta riippuvainen. Pystyvyyden tunne vaikuttaa tavoitteen valintaan, siihen sitoutumiseen ja suoritukseen (Locke & Latham 1990; Rovio ym. 2003; Rovio ym. 2009, 135).

Ryhmän jäsenen tunnetta omasta pystyvyydestä voi edistää monin tavoin. Tärkeimpänä keinoista pidetään onnistuneita suorituksia. Prosessitavoitteet mahdollistavat henkilön saavuttavan useampia onnistumisen kokemuksia, sillä ne ovat täsmällisiä ja voidaan saavuttaa riippumatta muiden kilpailijoiden suorituksista. (Weinberg & Gould 2003, 316–318.)

Pystyvyyden tunne voidaan liittää myös ryhmän ominaisuudeksi, jolloin ryhmän jäsenet uskovat yhdessä menestymiseen. Mitä korkeampi pystyvyyden tunne ryhmällä on, sitä parempiin suorituksiin se pystyy. Joukkuelajeissa kuten ringessä pystyvyyden tunteeseen vaikuttavat onnistuneiden suoritusten lisäksi ryhmän kiinteys ja valmentaja. Valmentajan ammattitaito voi heijastua joko myönteisessä tai kielteisessä mielessä joukkueen jäsenten käsityksiin omasta pystyvyydestään. (Rovio ym. 2009, 136–137.)

Tavoitteenasettelun teorian mallin (Locke & Latham 1990) yksi osatekijä on sitoutuminen. Yksilön pitää hyväksyä ja sitoutua tavoitteeseen, jotta se edistää yksilön tai ryhmän toimintaa. Sitoutumista edesauttavat monet tekijät. Kuten jo mainittu, tavoitteiden asettamiseen osallistuminen edistää tavoitteiden hyväk-

symistä ja niihin sitoutumista. Ryhmän sisäinen kilpailu, tavoitteiden julkistaminen sekä erilaiset kannustimet ja palkkiot edistävät myös yksilöiden sitoutumista ryhmän tavoitteisiin. (Rovio ym. 2003, 20–21.)

Tavoitteita voi myös joutua muokkaamaan, jos esimerkiksi ryhmän kokoonpano muuttuu. Niiden tulisi vastata ryhmän sen hetkistä suorituskykyä. Esimiehen tulisi jatkuvasti arvioida yhdessä ryhmän jäsenten kanssa tavoitteiden toimivuutta. Jos jäsenet kokevat tavoitteet jostain syystä hyödyttömiksi, niitä tulisi muokata ja arvioida uudelleen. (Rovio ym. 2009, 150–151.)

2.3 Tavoitteenasettelun periaatteet

Tavoitteenasettelussa on tutkittu tehokkuuden lisäksi myös sen toteuttamisperiaatteita. Yksi näistä periaatteista on pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet. Burtonin ja Weissin (2008) mukaan lopputulostavoitteet asetetaan yleensä pitkälle, suoritustavoitteet sekä pitkälle että lyhyelle ja prosessitavoitteet lyhyelle aikavälille. Lopputulostavoitteet, esimerkiksi mestaruuden voittaminen, asetetaan yleensä kauden loppuun tai muutaman vuoden päähän, jolloin ne voivat tuntua kaukaisilta. Siksi ne olisi hyvä jakaa pienempiin osiin, lyhyen aikavälin lopputulos-, suoritus- ja prosessitavoitteisiin. Lyhyen aikavälin tavoitteet antavat realistista palautetta sen hetkisestä edistymisestä ja ne mahdollistavat onnistumisen kokemusten saavuttamisen.

Hyvää tavoitetta ei määrätä, vaan se asetetaan yhteistyössä esimiehen ja alaisen kesken (Sistonen 2008, 113), koska se edistää tavoitteiden hyväksymistä ja niihin sitoutumista. Yhteistyön onnistuminen edistää myös ryhmän yhteenkuuluvuuden tunteita. Tavoitteet saavutetaan paremmin, kun ne asetetaan positiivisesti ja huomio keskitetään siihen mitä yritetään saavuttaa. Ryhmissä paras tulos saadaan, kun ryhmä- ja yksilötavoitteet tukevat toisiaan. (Rovio ym. 2009, 138–140.)

Valmentajien tulisi seurata ja antaa palautetta tavoitteista johdonmukaisesti, jotta niitä voidaan muokata tarvittaessa. Locken ja Lathamien (1990, 2002, 2006) tutkimusten mukaan palaute ja tavoitteen arvioiminen parantavat suoritusta pa-

remmin kuin tavoite tai palaute yksinään. Valmentajia kannustetaan kirjaamaan tavoitteet näkyviin, sillä se parantaa tavoitteisiin sitoutumista ja niiden tehokkuutta (Kyllo & Landers 1995, 130).

2.5 Tavoitteenasettelun ongelmakohdat

Tavoitteenasettelun soveltaminen käytäntöön on vaativa prosessi. Tavoitteet voivat olla haitaksi suoritukselle, jos niitä ei osaa asettaa oikein. Alun ongelmaksi muodostuu usein tavoitteiden oikean määrän löytäminen. Tavoitteita pitää olla määrällisesti sen verran, että niitä on mahdollista seurata. Tärkeää on kuitenkin huomioida kaikki keskeiset osa-alueet. (Rovio ym. 2009, 150.)

Tavoite on usein vain ajallisesti määrittämätön yleinen toteamus aikomuksesta (Weinberg & Gould 2003, 345), jolloin seuraaminen, arvioiminen ja palautteenantaminen on mahdotonta. Tavoitteiden liiallinen täsmentäminen johtaa lukuisten osa-alueiden mittaamiseen, jolloin keskittyminen suoritukseen heikentyy. (Rovio ym. 2003, 19.) Liian suuri määrä tavoitteita heikentää myös tavoitteiden seuraamista ja arviointia, jolloin on vaikea saavuttaa tavoitteiden suoritusta tehostava vaikutus parhaalla mahdollisella tavalla (Forsblom, Konttinen & Lintunen 2015, 91). Seurannan ja arvioinnin epäonnistuminen on yksi suurimmista syistä tavoitteenasettelun ongelmiin (Weinberg & Gould 2003, 346).

Lopputulostavoitteilla on haitallinen kääntöpuolensa. Lopputulostavoitteen kuten mestaruuden voittamisen saavuttaminen riippuu vastustajasta. Tavoite, joka jää saavuttamatta, voi heikentää motivaatiota. Motivaation heikkeneminen voi taas johtaa heikompaan suoritukseen ja usko omiin kykyihin voi laskea. Lopputulostavoitteet sekä suoritustavoitteet lisäävät yksilöiden suoritukseen liittyviä odotuksia ja epävarmuutta, jonka häiritsevä vaikutus voi näkyä suorituksen romahduksena, kun tavoite alkaa lähestyä. (Rovio ym. 2003.)

Ryhmä- ja yksiotavoitteiden asettaminen ja toteuttaminen samanaikaisesti voi aiheuttaa ongelmia, sillä tavoitteet voivat olla ristiriidassa keskenään (Carron, Hausenblas & Eys 2005, 270–272). Yksiotavoitteet kohdistuvat sananmukaisesti yksilön toimintaan. Ringetessä esimerkiksi itsekkyyks maallinteossa saattaa

häiritä joukkueen suoritusta. Ryhmätavoitteet koskevat taas koko joukkuetta kuten eri pelipaikkojen välinen yhteistyö. (Rovio ym. 2009, 140.)

2.6 Mitä tavoitteista on tutkittu?

Tavoitteenasettelua on tutkittu paljon eri työyhteisöissä ja organisaatioissa, koulutuksessa sekä urheilumaailmassa (Locke & Latham 1990; Kyllö & Landers, 1995). Tehokkuuden osoittaminen vaikuttaa olevan tavoitteenasettelututkimuksissa suosituin kohde. Sen lisäksi tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan menetelmän toimivuutta. Tutkituimpia ovat olleet tavoitteen vaikeusastetta sekä täsmällisyyttä ja selkeyttä koskevat perusolettamukset. Muita tavoitteenasettelussa huomioitavia muuttujia ovat tavoitteen aikaväli, pystyvyyden tunne, seuranta, arviointi ja palautteen antaminen sekä sitoutuminen ja tavoitejaottelu subjektiivisiin ja objektiivisiin lopputulos-, suoritus- ja prosessitavoitteisiin. (Locke & Latham 1990; Weldon & Weingart 1993; Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien 2002; Weinberg & Gould 2003.)

Liikunta kontekstina vaatii tavoitteita, jotka suuntaavat liikkujan huomion suorituksen aikana sen onnistumisen kannalta oleellisiin tekijöihin. Vaikka Burton ym. (2001) ovatkin tutkineet tavoitteenasettelun olevan toimiva menetelmä liikunnassa, he toteavat, että se on vielä tehokkaampi työyhteisöissä ja organisaatioissa. Nämä havainnot antavat viitteitä siitä, että konteksteissa olisi eroja, jotka vaikuttavat menetelmän tehokkuuteen. (Rovio ym. 2003, 19.)

Weinberg, Burke ja Jackson (1997) laajensivat aikaisempia tutkimuksia tavoitteenasettelusta nuorten tennispelaajien ja heidän valmentajiensa tavoitteenasettelun käytäntöihin. Aikaisemmat tutkimukset eivät olleet keskittyneet valmentajien rooliin tavoitteenasetteluprosessissa. Tuloksista selvisi useita eroja pelaajien ja valmentajien välillä. Valmentajat käyttivät laajemmin eri tavoitteenasettelun strategioita, kuten asettivat enemmän lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita ja harjoitustavoitteita. (Weinberg ym. 1997.)

Weinberg, Butt & Knight (2001) tutkivat valmentajien käsityksiä tavoitteenasettelu prosessista. Tutkimukseen osallistui 14 päävalmentajaa USA:n keskilännen

lukioista, joilla oli valmentajakokemusta 5-18 vuotta. Valmentajat edustivat sekä yksilö- että joukkuelajeja. Tutkimuksesta saatiin tärkeää tietoa yksilö- ja joukkuelajien valmentajien tavoitteenasettelusta, jota oli aikaisemmin tutkittu hyvin vähän. Tutkimuksesta selvisi, että valmentajat tunsivat tavoitteenasettelun periaatteita ja käyttivät tavoitteita enemmän tai vähemmän valmennuksessaan. Valmentajissa oli kuitenkin suuria eroja siinä, kuinka hyvin he olivat todella ymmärtäneet tavoitteenasettelun periaatteet. Tämä näkyi siinä, että kaikki valmentajat eivät esimerkiksi kirjoittaneet tavoitteita muistiin tai arvioineet tavoitteiden toteutumista. Valmentajat asettivat sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita ja käyttivät niitä sekä harjoituksissa että peleissä.

Tavoitteiden ja suoritustason välistä yhteyttä on tutkittu useissa joukkuelajeissa. Tutkimukset ovat yleensä kohdistuneet yksittäisen urheilijan suoritukseen. Useissa työyhteisö-, opiskelija- ja liikuntaryhmissä tehdyissä tutkimuksissa ryhmätavoitteiden on kuitenkin havaittu parantavan myös ryhmän suoritustasoa (Locke & Latham 1990; Weldon & Weingart 1993).

Forsblom ym. (2015) tutkivat naisten palloilujoukkueissa kilpailukaudelle asetettuja kollektiivisia tavoitteita. Tutkimuksessa selvisi, että pelaajien mukaan joukkueilla oli yli 20 suoritus- ja prosessitavoitetta ja suurimmalla osalla joukkueista oli kauden loppusijoitusta koskeva tulostavoite. Joukkuekohtainen tarkastelu kuitenkin osoitti, että saman joukkueen pelaajilla oli ristiriitaisia käsityksiä tavoiteltavasta loppusijoituksesta. Tutkimuksessa ei tarkasteltu, miten tavoitteenasettelu oli toteutettu joukkueissa. Forsblom ym. (2015, 87–91) pohtivatkin, voiko esimerkiksi valmentajien keskenään päättämä tavoite muodostua joukkueen yhteiseksi tavoitteeksi. Tällaisessa tilanteessa on mahdollista, että kaikki pelaajat eivät ymmärrä tavoitetta samalla tavalla tai halua sitoutua siihen.

2.7 Tavoitteiden asettaminen organisaatiossa

Aikaisemmin mainitut tavoitteenasettelun periaatteet toimivat myös työelämän tavoitteenasettelussa. Jalava (2001, 88) toteaa esimiestyötä käsittelevässä kirjassaan, että esimiestyön ydinkohtia on työskentely tavoitteiden kanssa. Hänen

mukaansa tavoitteiden asettamisen prosessi organisaatiossa lähtee yleensä liikkeelle organisaation visiosta. Se konkretisoidaan esimerkiksi vuosittaiseksi tulostavoitteeksi. Tämän jälkeen jaetaan yksiköiden tavoitteet, jonka jälkeen esimiehet eri yksiköissä jakavat vielä tiimi- ja henkilökohtaiset tavoitteet.

Tavoitteiden laatimiseen pitäisi ottaa mukaan kaikki henkilöt, joita ne koskevat. Kuten aikaisemmin mainittu, jos työntekijä pääsee itse vaikuttamaan tavoitteisiinsa, on hän usein myös sitoutuneempi ne saavuttamaan. Osallistuminen tavoitteiden asettamiseen antaa jokaiselle työntekijälle kuvan siitä, että hänellä on mahdollisuus saada jotain aikaan ja vaikuttaa yhteisen tavoitteen toteutumiseen. Jalavan (2001) mukaan ihmiset sitoutuvat myös paremmin sellaisiin tavoitteisiin, joihin yltämisestä on jotain hyötyä. Keskeinen motiivi työhön sitoutumiselle onkin se, että työyhteisö, asiakas tai työntekijä itse hyötyy siitä. Hyödyn kokeminen on kuitenkin hyvin subjektiivista, sillä se mikä on toiselle hyödyllistä voi olla toiselle täysin merkityksetöntä. Tavoitetta ei tule asettaa liian korkealle, sillä tavoitteen sopiva haastavuustaso on myös motivoiva tekijä. (Jalava 2001, 91–95.)

Jalavan mukaan on tärkeää, että työntekijällä on riittävä osaaminen tai saatavilla tarvittava tuki tavoitteiden saavuttamiselle. Ihannetilanteessa työntekijällä on selvillä häneltä vaadittavat tavoitteet, joihin hän on päässyt itse vaikuttamaan. Tämän lisäksi hänellä on selkeät keinot, jonka avulla hän voi tavoitteet saavuttaa. (Jalava 2001, 95–96.)

Hyvän esimiehen pitää pystyä antamaan palautetta työntekijöille, jotta he tietävät mitä ovat tehneet oikein ja mitä pitää parantaa. Hän miettii yhdessä työntekijöiden kanssa käytettävissä olevia mittareita, joiden avulla edistymistä voidaan seurata. Myös tavoitteiden toteuttamisvaiheessa pitää olla mahdollista arvioida tavoitteita ja niiden saavutettavuutta. (Jalava 2001, 95–97.)

3 JOHTAMINEN JA VALMENTAMINEN

3.1 Johtajuuden määritelmiä

Johtajuus on laajasti tutkittu teema ja siitä on olemassa varsin paljon erilaisia käsityksiä ja mielipiteitä. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tutkimusta tai teoriaa, joka voisi antaa vastauksen kaikkiin johtamiseen liittyviin peruskysymyksiin. Juutin (1995) mukaan johtajuus voidaan laajasti määritellä yhteisön toimintatapojen säätelemiseksi. Mielikuvat johtajuudesta liittyvät usein rahaan ja valtaan, jolloin tämä määritelmä saattaa tuntua aika värittömältä. Suurin osa johtajista elää kuitenkin varsin tavallista elämää, ja työskentely on pääosin vuorovaikutusta erilaisten ihmisten välillä. Seeck (2008, 18) määrittelee johtamisen toiminnaksi, jonka avulla pystytään hankkimaan ihmisten fyysisiä voimavaroja ja heidän työpanostaan sekä hyödyntämään ne sovitun tavoitteen saavuttamiseksi. Drucker (2002, 20–21) toteaa johtamisen olevan sitä, että pystyy tekemään ihmisten vahvuuksista hyödyllisiä organisaatiolle ja muuttamaan heidän heikkoutensa merkityksettömiksi.

Johtajaksi valikoituu useimmiten yhteisön jäsen, joka kykenee antamaan parhaimman vastauksen yhteisössä esiintyviin ongelmiin ja ratkaisemaan ne tehokkaimmin sen jäsenten näkökulmasta katsoen. Johtamisen kokonaisuus syntyy Lönnqvistin (2002, 13) mukaan asioiden johtamisesta, ihmisten johtamisesta sekä jokapäiväisten arkisten toimintojen hoitamisesta. Johtajuus saattaa olla yhden ihmisen toteuttamaa, mutta tehokkain tulos saadaan kun muillakin työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden määrittelyyn ja toimintatapojen suunnitteluun. Nimetty johtaja on kuitenkin viime kädessä vastuussa johtajuuden hyvästä toteutumisesta ja organisaation tavoitteiden saavuttamisesta.

Johtaminen on taitoa saada asioita toteutetuksi ihmisten kautta. Se on vuorovaikutuksellinen käsite, joka voidaan jakaa kolmeen osaan: vaikuttajaosapuoleen, vaikutettavaan osapuoleen ja työyhteisön tavoitteeseen. Johtamista tapahtuu, kun organisaation jäsenet saadaan toimimaan organisaation tavoittei-

den kannalta mielekkäällä tavalla. Johtajuutta ei ole pelkästään henkilön asema organisaatiossa vaan tarvitaan myös aseman hyödyntämistä vaikuttamismielessä. (Jalava 2001, 10.)

Johtamisen tarkoitus on tulosten aikaansaaminen. Johtamisen kehittäminen on avainasemassa suoritusten ja tulosten parantamisessa. Erinomaiset esimiehet pystyvät luomaan organisaatioihinsa ilmapiirin, jossa menestyään ja saadaan aikaan hyviä tuloksia. Johtajuutta ilmenee, kun yksilö ohjaa organisaation jäseniä kohti tavoitteisiin suuntautuvaa toimintaa. (Jalava 2001, 8–9.) Johtamistaitoja voi ja pitää kehittää, mutta jokainen johtamistilanne on kuitenkin ainutlaatuinen. Johtajan on oltava itsensä näköinen ja tuotava organisaatiolle poikkeuksetta lisäarvoa (Lönnqvist 2002, 13). Hyvä johtaminen ei ole oman vaikutusvallan ja aseman pönkittämistä, vaan on pystyttävä vaikuttamaan ihmisiin niin, että he voivat aidosti käyttää kykyjään (Maxwell 2009, 193).

3.2 Valmentaja johtajana

Valmentaminen on opettamista ja johtamista. Valmentajan toiminnan tarkoituksena on auttaa urheilijaa saavuttamaan oman urheilullisen potentiaalinsa rajat. (Mero, Nummela, Keskinen & Häkkinen 2004, 416–422.) Hänen pitää saada pelaajat ajattelemaan, näkemään ja uskomaan asioita, joihin he eivät pystyisi ilman johtajaa (Tamminen 2000, 200). Valmentajan tehtävänä on ohjata joukkuetta kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Urheilussa on vaikea menestyä ilman hyvää valmentajaa. Pitkäjänteisellä valmentamisella saadaan aikaan parempia tuloksia kuin lyhytjänteisellä. Valmennettava hakee valmentajalta neuvoja, vinkkejä, palautetta, rohkaisua, kritiikkiä sekä läsnäoloa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.)

Menestyvän joukkueen ja yrityksen johtamisessa on paljon samoja piirteitä. Molemmissa tarvitaan hyvää päätöksentekotaitoa sekä ihmissuhdetaitoja. Johtajana valmentajan on analysoitava, minkälainen materiaali hänellä on käytettävissä sekä miten ja mille aikavälille asetetaan tavoitteita. (Tamminen 2000, 51–52.)

Esimiesosaaminen ja valmentaminen koostuvat erilaisista tiedoista, taidoista ja tahdosta. Valmentaja johtajana tarvitsee tietoa rooliinsa liittyvistä velvoitteista ja vastuista. Hänen tulee omata riittävä lajiosaaminen, ja taito siirtää tieto urheilijalle. Hyppänen (2013, 36) korostaa esimiesosaamisessa myös taitoa hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja. Se vaatii hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, sillä joukkueen jäseniä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan niiden avulla. Valmennettava voi saada valmentajasta asiantuntevan keskustelukumppanin, joka haastaa häntä miettimään tarkemmin tavoitteitaan, voimavarojaan ja kohtaamiaan haasteita (Hirvihuhta 2006, 10). Valmentajalla pitää olla myös tahto toimia esimiesasemassa ja kehittää itseään. Hyvien tulosten saavuttaminen organisaatiossa edellyttää esimieheltä valmentavaa otetta. Hänellä pitää olla taitoa saada ryhmä toimimaan yhteisen tavoitteen mukaisesti ja samalla huolehtimaan ryhmän hyvinvoinnista (Havunen 2007, 15).

Forsman ja Lampinen (2008, 417) jakavat valmentajan johtamisotteen autoritaariseen ja demokraattiseen. Demokraattisessa johtamisotteessa valmentaja määrittelee rajat, mutta urheilijat osallistuvat keskusteluun ja päätösten tekemiseen. Demokraattinen johtamisote on ihmiskeskeinen, ja siinä urheilijat joutuvat itse pohtimaan ongelmiin ratkaisuja. Autoritaarinen johtamisote on tehtäväkeskeinen ja siinä valmentaja tekee päätökset keskustelematta urheilijoiden kanssa. Valmentaja voi kysyä urheilijoiden mielipiteitä, mutta tekee lopulliset päätökset itse.

Valmennuksen johtaminen voidaan jakaa myös kolmeen osaan: kokonaisvaltaisen valmentaminen, autoritaarinen valmentaminen tai edellisten yhdistelmä. Kokonaisvaltaisessa valmentamisessa valmentajan rooli on auttaja, joko korostaa kokonaisuutta. Hänellä on luottamuksellinen ja avoin suhde urheilijaan, ja hän käyttää positiivista palautetta johtamisen välineenä. Autoritaarisessa valmentamisessa valmentaja on upseeri, joka korostaa fyysistä ulottuvuutta. Hänellä on etäinen suhde urheilijaan, ja luottamuksen puuttuessa hän joutuu laatimaan tiukat säännöt. Hän käskee ja antaa rangaistuksia päästäkseen haluttuun lopputulokseen. (Mero ym. 2004, 416.)

Valmentaja tarvitsee tiettyjä johtajan ominaisuuksia menestyäkseen omassa roolissaan valmentajana. Eri aikakausina hyvässä johtamisessa ovat korostuneet eri asiat: luonteenpiirteet, käyttäytyminen, erilaiset tilanteet tai psykologiset tekijät (Hyppänen 2013, 27). Hyvän valmentajan ominaisuuksia ovat lisäksi: uskollisuus, rohkeus, halu, henkinen kunto, fyysinen kunto, empatia, aavistaminen-ennakointi, ajoitus, kilpailukyky, itsevarmuus (Forsman & Lampinen 2008; Huhtala 2011, 10). Joukkueurheilussa tavoitteiden asettaminen edellyttää valmentajalta huolellista suunnittelua, jotta pelaajien henkilökohtaiset tavoitteet tukevat joukkueen tavoitteiden saavuttamista ja, että tavoitteiden kokonaismäärä pysyy hallittavana (Rovio ym. 2009; Rovio, Arvinen-Barrow, Weigand, Eskola & Lintunen 2012; Forsblom ym. 2015, 91). Sen toteutuminen on pitkä prosessi ja vaatii hyvää esimiesosaamista.

Erinomaisten tulosten takana on hyvien johtajien ja hyvien työntekijöiden yhteistyön tulos. Organisaation menestyminen on joukkuelaji, joka on niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Joukkuelajeissa on todettu, että huippuyksilöistä koottu joukkue ei välttämättä loista eikä huippuvalmentajakaan välttämättä takaa menestystä. Voiton ratkaisee yleensä kokonaisuuden toimivuus ja joukkueen yhteisöllisyys. (Isoaho 2007, 227.) Johtaminen ja valmentaminen ovat tasapainottelua haastavien tavoitteiden ja pystyvyyden tunteen kanssa. Työyhteisöissä käytetäänkin paljon johtamisen sijaan termiä 'valmentaminen', sillä kyse ei ole autoritaaristen käskyjen jakamisesta, vaan tarvitaan intensiivistä yhteistyötä yksilöiden kanssa. (Rovio ym. 2003, 21.)

3.3 Johtamis- ja valmennustyylien kehitys

Johtamistyyliit ovat muuttuneet ja kehittyneet paljon vuosikymmenten kuluessa. Hyppänen (2013) kertoo esimiesosaamisen muutoksista eri vuosikymmenillä. Hänen mukaansa 1940- ja 1950-luvuilla oli vallalla kärkevä johtaminen. 1960-luvulla kärkevä johtamistyyli sai rinnalleen demokraattisemman tyylin, jolloin johtaja oli tyypiltään huolehtiva isä-hahmo. 1970-luvulla johtamistyyli vaihteli ja siitä tuli ammattimaisempaa. 1980-luvulla mentäessä puhuttiin tulosjohtamises-

ta ja henkilöstöstä tuli yrityksen tärkein voimavara. 1990-luvun alkupuolella tulivat suosituiksi tiimit ja tiimijohtaminen, jossa korostettiin itseohjautuvuutta ja luottamusta. Tiimijohtaminen muuttui vähitellen prosessijohtamiseksi, jossa johtajan ominaisuuksista korostuivat valmentaminen, kehittäminen ja prosessijohtaminen. Tiimijohtamisella haluttiin tukea yli yksikkörajojen tapahtuvaa toimintaa. 1990-luvun lopulla mukaan tuli muutosjohtaminen, jossa tarkoitus on löytää ratkaisuja jatkuviin haasteisiin. 2000-luvun alkupuolelta lähtien suomalaisessa johtamisessa on korostunut erilaisuuden johtaminen, osaamisen johtaminen ja itsensä johtaminen. Aikaisemmilta vuosikymmeniltä tutut tulosjohtaminen ja muutosjohtaminen näkyvät myös edelleen 2000-luvun johtamistyyliissä. (Hypänen 2013, 26–27.)

Keskeisin johtamista ja valmentamista kohtaan kohdistuva odotus tulevaisuudessa liittyy yksilöiden luontaiseen haluun olla itse aktiivisesti vaikuttamassa toimintaansa ja näiltä osin myös ohjaamassa elämäänsä omien tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta (Tiikkaja 2014, 80). Suomalaisen urheilu- ja valmennuskulttuurin kehittymisessä keskeisiä vuosia elettiin heti maan itsenäistymisen jälkeen, kun Suomi alkoi menestyä kansainvälisesti etenkin yksilö- ja kestävyyslajeissa. Yhteiskunnan kehittyessä urheilukin alkoi monipuolistumaan yksilölajeista joukkuelajeihin. Valmennusta koskeva keskustelu jäi kuitenkin vuosikymmeniksi suhteellisen kapea-alaiseksi käsittäen lähinnä fysiologis-biologisen ulottuvuuden. Myöhemmin mukaan on tuotu psyykkisen valmennuksen tieteenala, vaikka aluksi sekin rajattiin vain omaksi kokonaisuudekseen. (Tiikkaja 2014, 33–36.)

Keskustelu kokonaisvaltaisen valmentamisen puolesta alkoi kun huippu-urheiluyksikön osaamisohjelma lanseerasi ”suomalaisen valmentamisen mallin” joulukuussa 2012. Aikaisemmin valmentamista oli pidetty pitkälti valmentajan toimenpiteinä ja valintoina, mutta uusi malli korostaa pelaajan yksilöllisyyttä ja aktiivista roolia. (Tiikkaja 2014, 38.)

3.4 Tavoitteiden arvioiminen kehityskeskustelussa

Yhtenä tärkeimmistä johtamisen välineistä pidetään esimiehen ja alaisen välillä käytäviä kehityskeskusteluita (Hyppänen 2013, 63). Kehityskeskusteluissa käydään läpi organisaation ja yksilön tavoitteet sekä organisaation rooli tavoitteiden saavuttamisessa (Hirvihuhta 2006, 10–11). Esimies seuraa yleensä ryhmä- tai tiimitason tavoitteita kuukausittain oman henkilöstönsä kanssa. Henkilökohtaisten tavoitteiden seuranta onnistuu parhaiten kahdenkeskisissä keskusteluissa, joilla varmistetaan yksilöiden motivaatio ja jaksaminen. Kehityskeskustelu voidaan toteuttaa myös isommassa ryhmässä, kuten ringettejoukkueessa. Tällöin voidaan arvioida menneen kauden suorituksia joukkueetasolla, pohtia mitkä olivat syyt onnistumisiin ja mitä olisi voitu tehdä paremmin. Tämän jälkeen voidaan pohtia tulevia tavoitteita ja laatia kehityssuunnitelma. Joukkueen keskustelun jälkeen valmentaja pitää joukkueen jäsenille vielä henkilökohtaiset keskustelut. Niiden järjestäminen on tärkeää tiimityöstä huolimatta, jotta yksilöt voivat asettaa henkilökohtaisia tavoitteita ja saada palautetta yksilötasolla. Lisäksi varmistetaan, että jokaiselle on selvää, mitä joukkueetasolla sovittiin. (Hyppänen 2013, 70.)

Heikkilä (2009, 143) korostaa erityisesti valmentavassa johtamisessa kehityskeskustelujen merkitystä selkeiden tavoitteiden asettamiseksi. Keskustelussa voidaan käyttää pohjana to GROW – menetelmää. Puhutaan tavoitteista (Goals), nykytilasta (Reality), mahdollisuuksista ja vaihtoehtoista (Opportunities) sekä laaditaan toimintasuunnitelma (Wrap up). Palautteen antaminen on hyvä pohja uudelle kehitykselle.

Kehityskeskustelut antavat esimiehelle tai valmentajalle mahdollisuuden oppia tuntemaan oma joukkueensa entistä paremmin, ja saada selville heidän odotuksensa ja kehittymistoiveensa. Palaute voi kulkea keskusteluissa molempiin suuntiin, jolloin esimiehellä tai valmentajalla on mahdollisuus saada palautetta ja kehittää myös omaa toimintaansa. (Hyppänen 2013, 63–64.)

Joukkueessa on tärkeää, että jokaiselle on varattu aikaa henkilökohtaiseen keskusteluun. Tavoitteisiin liittyvän keskustelun myötä urheilijan tietoisuus

omasta ja joukkueen toiminnan kehittämistä paranee. Urheilija pystyy ottamaan enemmän vastuuta, kun hän on sitoutunut toiminnan kehittämiseen aidosti omista lähtökohdistaan käsin. (Tiikkaja 2014, 151.)

3.5 Ringeten valmentajakoulutus Suomessa

Ringette on nuori laji, joka on rantautunut Suomeen vuonna 1979. Laji on syntynyt Kanadassa Sam Jacksin kehittämänä vuonna 1963. Ringette on naisten jääpeli, jossa on yhdistetty jääkiekon nopea pelirytmitys ja koripallon strategia. Peliiä pelataan jääkiekkokaukalossa, mutta lajin säännöt poikkeavat melko lailla jääkiekosta. Suomessa vain naiset pelaavat ringetteä, mutta miehiä toimii lajin parissa muun muassa valmentajina ja tuomareina.

Suomessa siirryttiin vuonna 1994 nykyiseen viisiportaiseen valmentaja- ja ohjaajakoulutusjärjestelmään (Kuva 1). Se jakautuu tällä hetkellä lajiliittojohtoiseen (tasot 1, 2 ja 3), ammatilliseen (taso 4) ja korkeakoulussa tapahtuvaan koulutukseen (taso 5). Myös ringetessä noudatetaan tätä järjestelmää. (Suomen Ringettelitto Ry.)

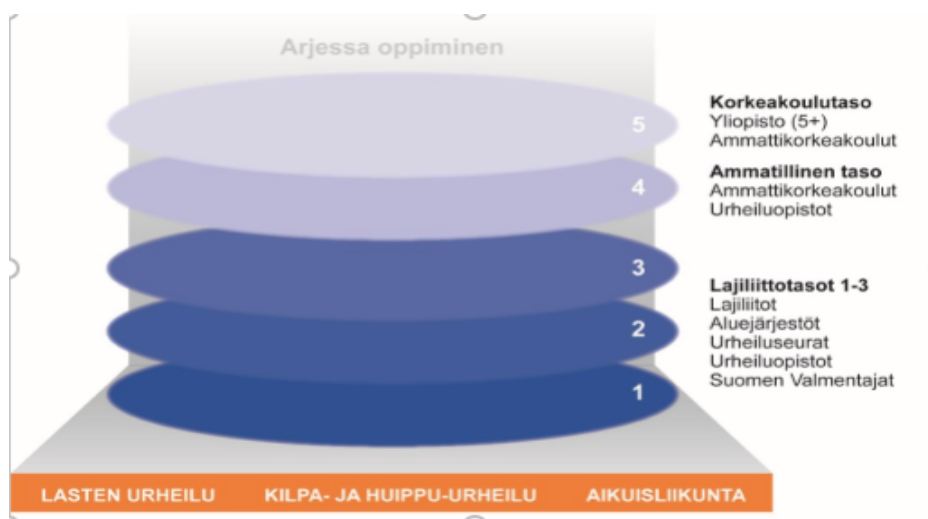
1-tason valmentajakoulutuksen tavoite on lasten ja nuorten valmentajien osaamisen lisääminen. Sen suoritettuaan valmentaja hallitsee ja osaa opettaa ringeten perusasiat ja tekniikat. 1-tason osaamistavoitteena on, että valmentaja kehittää ohjaajana ja oppii toiminnan suunnittelua, toteutusta ja arviointia.

2-tason valmentajakoulutus on tarkoitettu valmentajille, joilla on 1-taso suoritettuna ja muutaman vuoden kokemus käytännön valmennuksesta. Koulutuksessa käsitellään yhden kokonaisen kauden suunnittelua ja läpivientiä. 2-tasolla valmentajat alkavat ymmärtää oman lajinsa ja suomalaisen valmentajakoulutuskokonaisuuden pääpiirteitä sekä osaavat hahmottaa itselleen kehityssuunnitelman.

3-tason tutkinto on tarkoitettu Naisten SM- ja Ykkössarjan valmentajille sekä maajoukkuevalmentajille. Siinä tavoitteena on, että valmentajat osaavat analy-

soida ja kehittää omaa valmennustehtäväänsä, ja hallitsee oppimisen ja opettamisen taitoja.

Valmentajan ammattitutkinto ja Valmentajan erikoisammattitutkinto ovat portaiden 4-tasoa. Ne ovat näyttötutkintoja, ja pohjautuvat Opetushallituksen tutkintojen perusteisiin. Valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen korkeimman, 5-tason, voi saavuttaa suorittamalla Jyväskylän yliopiston liikuntabiologian laitoksen ylempään korkeakoulututkintoon valmistavan valmennus- ja testausopin maisterikoulutuksen. Sen lisäksi tiedekunta myöntää 5+ -todistuksen opintojen jälkeisen valmennuskokemuksen ja tieteellisen työn perusteella. (Suomalaisen urheilun ja liikunnan tietoportaaali 2010.)



Kuva 1. Suomalaisen valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen rakenne (Suomalaisen urheilun ja liikunnan tietoportaaali, 2010).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tärkeää tietoa toimeksiantajalle eli Suomen Ringettevalmentajat Ry:lle lajin valmentajista ja heidän taustoistaan. Suomen Ringettevalmentajat Ry kannustaa ringettevalmentajia kouluttautumaan, kehittämään itseään sekä päivittämään tietojaan säännöllisesti, jotta suomalainen ringette saadaan pysymään huipputasolla. Tämän tutkimuksen avulla yhdistys saa tärkeää tietoa valmentajiensa tämänhetkisestä tiedosta ja taidosta hyödyntää tavoitteenasettelua. Ringette muistuttaa muita Suomessa pelattavia joukkuelajeja, joten tutkimustuloksia pystyy tarvittaessa hyödyntämään myös muissa lajeissa.

Tavoitteenasettelua on jo tutkittu ringeten SM-sarjapelaajilta kerätyn aineiston avulla (Forsblom ym. 2015 sekä Forsblom, Lintunen & Konttinen 2015). Näiden tutkimusten perusteella on tärkeää selvittää myös valmentajien tavoitteenasettelua koskevaa tietoutta ja osaamista.

Suomessa ringettevalmentajat eivät ole ammattilaisia, joten he tekevät valmentamisen ohella muita töitä tai opiskelevat. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää ringeten päävalmentajien tavoitteenasettelukäytänteitä. Tavoitteenasettelusta tutkitaan missä määrin ja mitä tavoitteita joukkueet ja valmennus käyttävät saavuttaakseen päämääränsä, ja ketkä tavoitteet asettavat. Päävalmentajien rooliin kuuluu tavoitteiden arvioiminen ja palautteen antaminen, joiden käyttöä pyritään selvittämään. Tutkimuksessa tutkitaan myös ringeten päävalmentajien näkemyksiä työelämän johtajien ja valmentajien yhteisistä ominaisuuksista.

4.2 Tutkimusmenetelmä ja analysointi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä. Kysymyksissä käytettiin sekä strukturoituja että

avoimia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset pohjautuvat tutkimuksen teorian. Avoimilla kysymyksillä haluttiin selvittää valmentajien omia näkemyksiä aiheesta. Aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla (liite 2), joka lähetettiin suoraan ringeten kolmen korkeimman sarjatason päävalmentajille. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi tässä työssä menetelmäksi parhaiten, koska siinä pyrittiin keräämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyvää aineistoa. Kyselylomake oli helppo lähettää sähköpostin välityksellä, koska joukkueet ja valmentajat ovat hajaantuneet ympäri Suomea. Sähköpostissa oli mukana saateviesti (liite 1), joka kertoi kyselyn tavoitteen ja tarkoituksen sekä arvioidun täyttämisaian. Kysely jaettiin kolmeen suurempaan aihealueeseen. Ensimmäisenä selvitettiin ringettevalmentajien taustatiedot. Suomen Ringettevalmentajat Ry saa tärkeää tietoa valmentajiensa taustoista, jota he pystyvät mahdollisesti käyttämään hyväkseen valmentajakoulutuksissa. Seuraava aihe kyselyssä oli tavoitteenasettelu ringetessä. Kyselyssä tutkittiin päävalmentajien tavoitteenasettelukäytänteitä, joista keskityttiin tavoitteiden luonteeseen, asetteluun, hyödyntämiseen ja arviointiin. Kolmas osio koski työelämän tavoitteenasettelua. Siinä selvitettiin käyttävätkö päävalmentajat tavoitteenasettelua työelämässä ja ketkä tavoitteet asettavat. Valmentajilta kysyttiin myös, mitä yhtäläisyyksiä heidän mielestään on hyvällä ringettevalmentajalla ja työelämän johtajalla.

Kysely analysoitiin SPSS 21 Statistics-ohjelmalla. Strukturoitujen kysymysten vastauksista muodostettiin summamuuttujat, joille laskettiin keskiarvot ja keskihajonnat. Avoimet kysymykset luokiteltiin tarkempaa analyysia varten. Tutkijan lisäksi vastaukset luokitteli toinen, tutkimuksen ulkopuolinen tutkijakoulutuksen saanut henkilö. Kahden tutkijan luokitteluista käytiin keskusteluja, joiden pohjalta päädyttiin tuloksissa esiteltyyn luokitteluun. Luokittelu toteutettiin tutkimuksen anonymiteettiä noudattaen.

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Kyselytutkimus toteutettiin joulukuun 2015 ja helmikuun 2016 välisenä aikana. Tavoitteenasettelukysely lähetettiin yhteensä 28:lle Ringeten naisten SM- ja

Ykkössarjan sekä B-junioreiden SM-sarjan päävalmentajalle 16.12.2015 Webropol-kyselytyökalulla. Saateviestissä toivottiin vastausta viimeistään kahden viikon kuluessa eli 30.12.2015 mennessä. Kysely lähetettiin kohderyhmälle joulun aikaan, jolloin kaikilla kolmella sarjatasolla ovat kaudet hieman yli puolessa välissä. Sarjapeleistä on jouluna taukoa, joten vastaajilla oli paremmin aikaa vastata kyselyyn. Vastauksia tuli määräaikaan mennessä 15 eli 54 % kaikista valmentajista. Joulun jälkeen 14.1.2016 lähetettiin ensimmäinen muistutuskirje, jolloin annettiin viikko lisää aikaa vastaamiseen. Tämä toi uusia vastaajia kyselylle kaksi. Toinen ja viimeinen muistutuskirje lähetettiin 1.2.2016, johon annettiin vielä viisi päivää aikaa vastata. Tämä toi vielä kaksi vastaajaa lisää, jolloin päästiin yhteismäärään 19. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui siis 68 %.

Kyselyyn valittiin kohderyhmiksi naisten SM-sarjan, Ykkös-sarjan ja B-junioreiden SM-sarjan päävalmentajat, koska nämä ovat kolme korkeinta sarjatasoa Suomessa. Tutkimus rajattiin näiden kolmen sarjan päävalmentajiin, koska sillä haluttiin selvittää päävalmentajien tavoitteenasettelukäytänteitä ja heidän osuuttaan prosessiin.

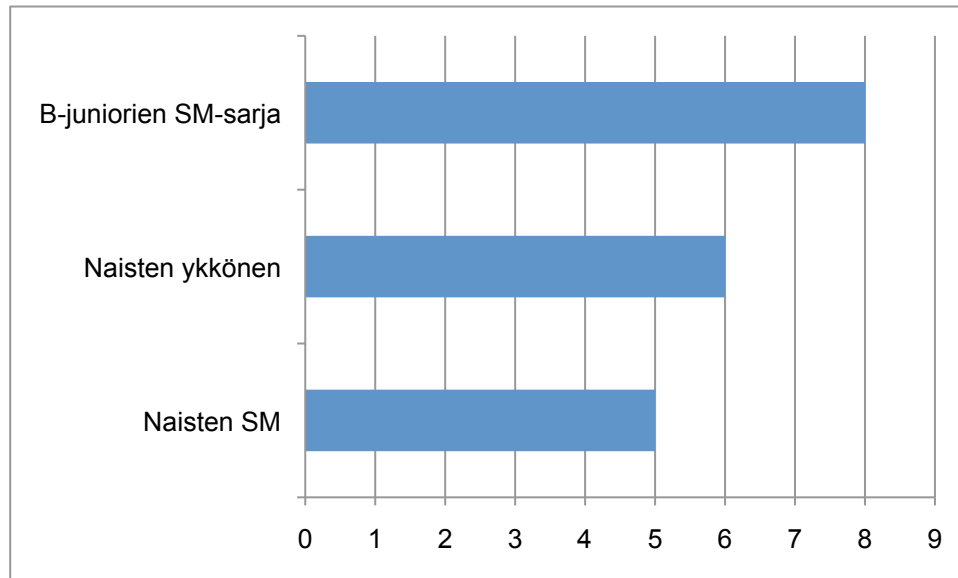
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Tutkimusjoukko

Kyselyn alussa selvitettiin valmentajien taustoja, kuten ikää, sukupuolta ja sarjatasoa, jota he valmensivat. Vastaajissa oli edustettuna eri ikäryhmiä vanhimman vastaajan ollessa 56 ja nuorimman 26 vuotias. Vastaajien keski-ikä oli 42 vuotta (kh=10). Vastanneiden naispäävalmentajien keski-ikä oli 30 vuotta ja miespäävalmentajien 47 vuotta.

Kyselytutkimukseen vastanneista päävalmentajista miehiä oli 68 % (n=13) ja naisia 32 % (n=6). Tutkittavassa joukossa miesten osuus oli 71 % (n=20), joten heidän vastausprosenttinsa oli 65 %. Naisia oli tutkimusjoukossa vastaavasti 29 % (n=8), joten heidän vastausprosentiksi muodostui 75 %.

Vastaajilta kysyttiin sarjatasoa, jota he valmensivat kaudella 2015–2016 (Kuvio 3). Ringeten naisten SM-sarjassa joukkueita oli seitsemän, joiden vastuuvälmentajista 71 % (n=5) vastasi kyselyyn. Naisten Ykkössarjassa eli sarjaporrasta alempana joukkueita oli yhdeksän. Ykkössarjan vastuuvälmentajien vastausprosentti oli 67 % (n=6). Junioreiden korkeimmalla tasolla eli B-junioreiden SM-sarjassa oli kaudella 2015–2016 kaksitoista joukkuetta, joista kahdeksan joukkueen päävalmentajat (67 %) osallistuivat tutkimukseen. Yhteensä kyselyyn vastanneita vastuuvälmentajia oli 19, jolloin kokonaisvastausprosentiksi saatiin 68 %.



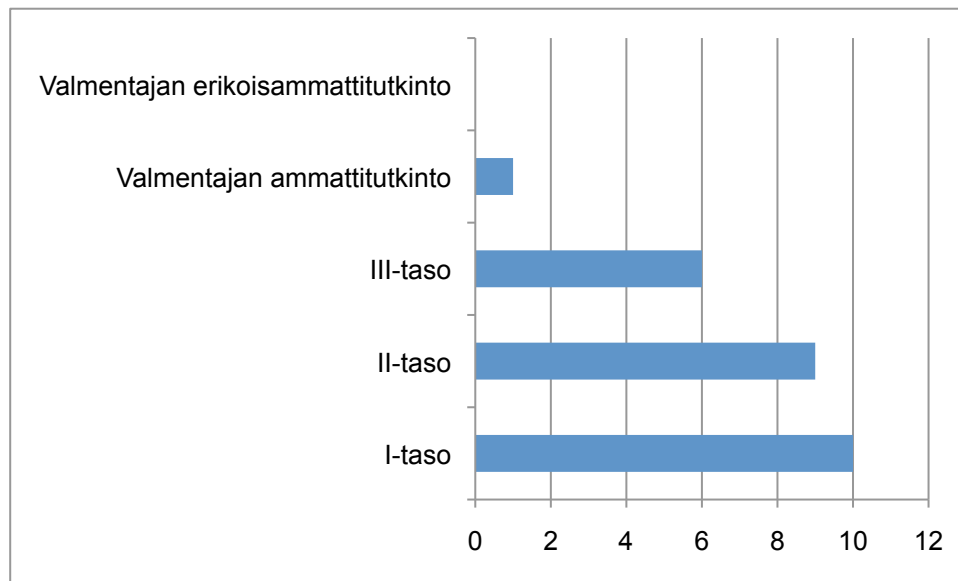
Kuvio 3. Vastaajien sarjataso.

Vastaajien valmennuskokemuksesta selvitettiin valmennusvuodet ringetessä sekä muiden mahdollisten lajien parissa. Ringetessä vastuvalmentajien valmennusvuosien keskiarvoksi tuli 11,4 vuotta. Vastaajista kokemattomin oli valmentanut 5 vuotta ja kokenein 20 vuotta. Naisilla valmennuskokemusta oli kertynyt keskimäärin 9 vuotta ja miehillä vastaavasti 11,5 vuotta.

Valmentajilta kysyttiin myös valmennusvuosia muista lajeista kuin ringetestä. Vastaajista 42 % (n=8) kertoi valmentaneensa myös muita lajeja. Vastaajilla oli valmennuskokemusta muista lajeista keskimäärin 5,7 vuotta. Tarkentavana kysymyksenä kysyttiin lajia, jota on valmentanut. Seitsemällä (37 %) vastaajista oli valmennustaustaa jääkiekosta keskimäärin 6 vuoden verran. Muita lajeja, joista ringeten kolmen korkeimman sarjan päävalmentajilla oli kokemusta, olivat salibandy ja kuntonyrkkeily. Yhdelläkään naisvalmentajalla ei ollut kokemusta muista lajeista kuin ringetestä. Miesvalmentajista kahdeksalla (67 %) oli kokemusta muista lajeista kuin ringetestä.

Yhteensä 17 (89 %) valmentajaa oli suorittanut valmentajakoulutuksia joko ringetessä tai muissa lajeissa. Kaksi valmentajista ei vastannut, minkä valmentajakoulutustason oli suorittanut. Naisista kaikki kuusi vastaajaa olivat suorittaneet valmentajakoulutuksia. Miespäävalmentajista 85 % (n=11) oli suorittanut val-

mentajakoulutuksia. 1-tason valmentajakoulutuksen oli suorittanut vastaajista 67 % (n=10). Heistä kuusi oli naisia ja neljä oli miehiä. 2-tason oli suorittanut 60 % (n=9) vastaajista. Naisia oli 2-tason suorittaneista viisi ja miehiä neljä. 3-tason oli suorittanut 40 % (n=6) vastanneista päävalmentajista. Heistä yksi oli nainen ja viisi miehiä. Valmentajan ammattitutkinnon oli suorittanut yksi kaikista vastanneista päävalmentajista. Valmentajan erikoisammattitutkintoa ei ollut suorittanut yksikään vastaajista. (Kuvio 4.)

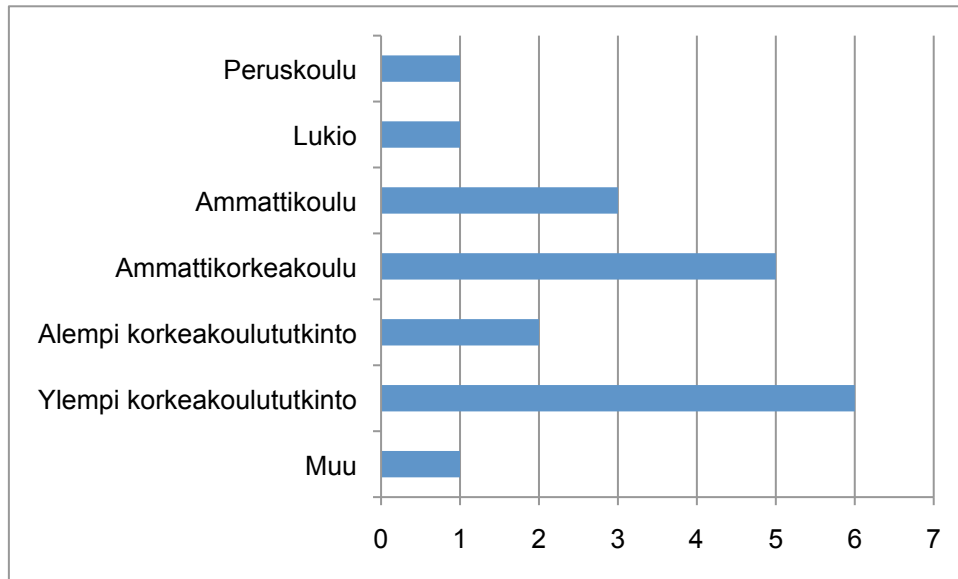


Kuvio 4. Valmentajakoulutustaso.

Vastaajilta kysyttiin myös ovatko he suorittaneet jotain muuta koulutusta, jota voivat osittain tai täysin hyödyntää valmennuksessaan. Vastaajista 68 % (n=13) ei ollut suorittanut muita koulutuksia. 32 % (n=6) oli suorittanut esimerkiksi liikunta-alan tai sosionomin koulutuksia.

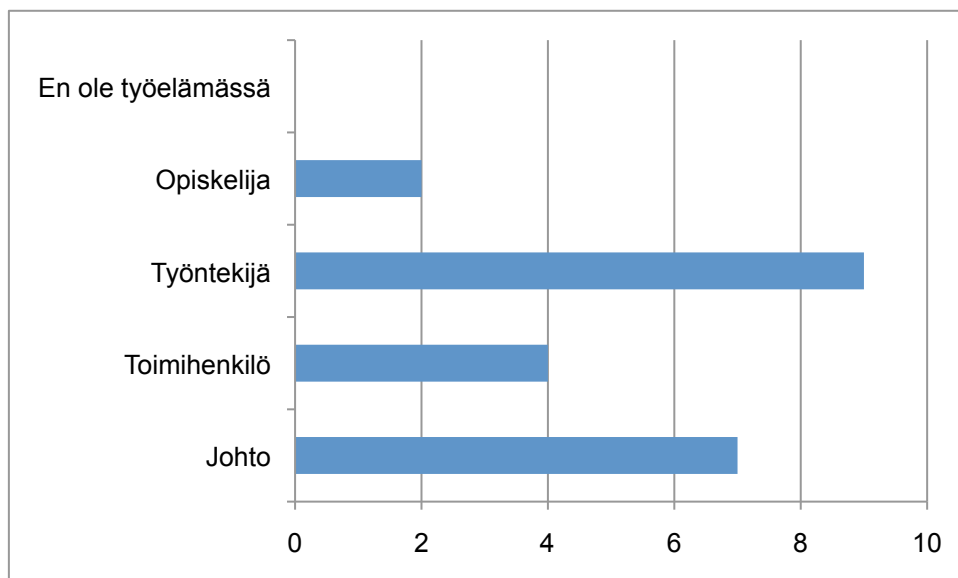
Vastaajien taustoista selvitettiin myös heidän korkein suorittamansa tutkinto (Kuvio 5) ja tämän hetkinen asema työelämässä. Eniten vastauksia tuli kohtaan ylempi korkeakoulututkinto, jonka valitsi 32 % (n=6) vastaajaa korkeimmaksi tutkinnokseen. Alemman korkeakoulun oli suorittanut 11 % (n=2), ammattikorkeakoulun 26 % (n=5) ja ammattikoulun 16 % (n=3) vastaajista. Yhdellä vastaajalla korkein suorittama koulutustaso oli peruskoulu, yhdellä lukio ja yhdellä jo-

kin muu tutkinto. Yksi vastaajista oli suorittanut johtamisen erikoisammattitut-
kinnon.



Kuvio 5. Koulutustausta.

Työelämän asemasta kysyttäessä vastaajista työntekijöitä oli 47 % (n=9), johto-
tehtävissä 37 % (n=7) sekä toimihenkilöitä 21 % (n=4). Kaikki vastaajat olivat
työelämässä, ja kaksi opiskeli töiden lisäksi. (Kuvio 6.)

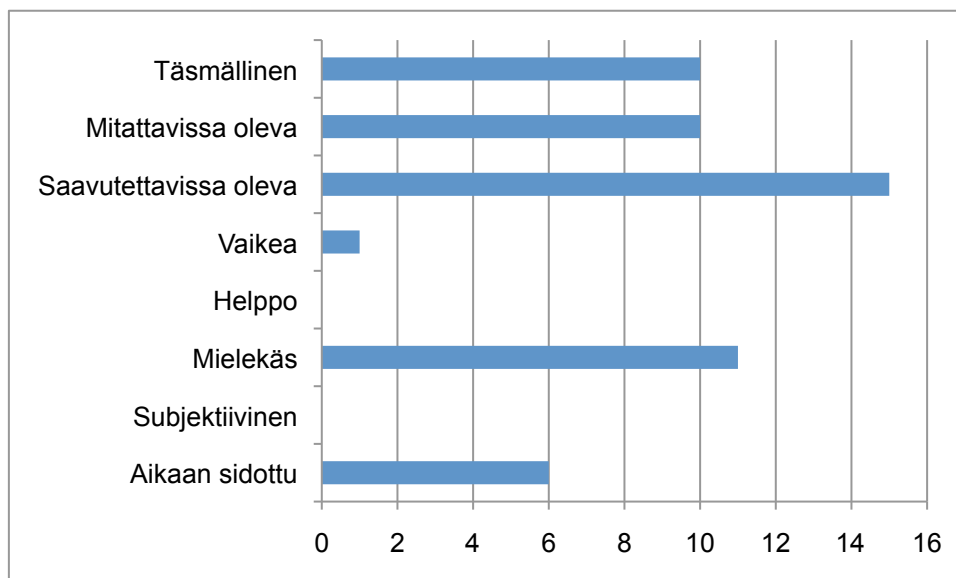


Kuvio 6. Asema työelämässä.

5.2 Tavoitteenasettelu valmennuksessa

Kyselyn toinen osio koski valmentajien tavoitteenasettelukäytänteitä. Siinä pyrittiin selvittämään missä määrin ja mitä tavoitteita käytetään, kuka tavoitteet asettaa ja kuinka hyvin valmentajat osaavat niitä hyödyntää ja arvioida.

Vastaajilta kysyttiin millainen on heidän mielestään hyvä tavoite (Kuvio 7). Eniten vastauksia sai saavutettavissa oleva tavoite, jonka vastasi 79 % (n=15) vastaajista. Yli 50 % vastaajista vastasi myös tavoitteiden mielekkyyden, täsmällisyyden ja mitattavuuden olevan tärkeitä ominaisuuksia hyvälle tavoitteelle. Helppoa tai subjektiivista tavoitetta ei ollut valinnut yksikään vastaajista. Hyväksi tavoitteeksi koettiin myös tavoite, joka on aikaan sidottu tai vaikea.

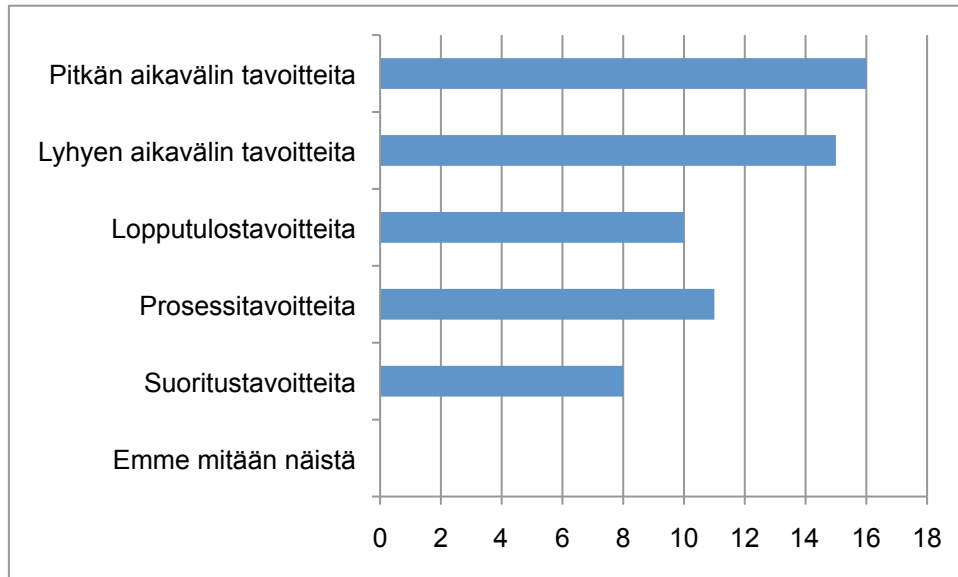


Kuvio 7. Hyvä tavoite.

Vastaajia pyydettiin asettamaan hyvän tavoitteen kriteerit tärkeysjärjestykseen. Kriteereitä oli seitsemän vaihtoehtoa ja jokaiselle kriteerille pystyi antamaan vain yhden arvon. Tärkeimmäksi kriteeriksi valmentajat kokivat huomion suuntaamisen suoritukseen. Vähiten tärkeäksi vastaajat kokivat kriteerin vähentää ahdistusta.

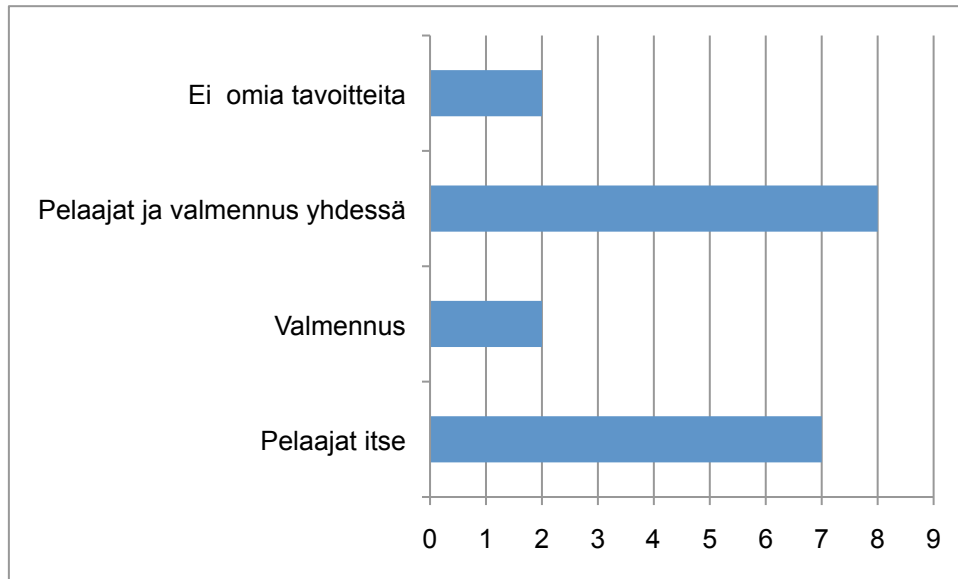
Vastaajien tavoitteenasettelusta tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin, onko heidän omissa joukkueissaan asetettu tavoitteita ja jos on, niin minkälaisia (Kuvio 8).

Kaikkien vastaajien joukkueissa oli asetettu tavoitteita. Pitkän aikavälin tavoitteita oli asetettu 84 % (n=16) joukkueista. Lyhyen aikavälin tavoitteita oli asettanut 68 % (n=15). Lopputulos- ja prosessitavoitteita oli asettanut yli puolet joukkueista, suoritustavoitteita hieman alle puolet eli 42 % (n=8) joukkueista.



Kuvio 8. Joukkueiden tavoitteet.

Tavoitteenasettelusta tutkittiin kuka tai ketkä olivat asettaneet joukkueiden tavoitteet (Kuvio 9). Joukkueiden ja pelaajien henkilökohtaiset harjoitus- ja ottelutavoitteet oli pääosin asetettu yhteistyössä pelaajien ja valmennuksen kesken. Pelaajien henkilökohtaisissa ottelutavoitteissa oli suurin hajonta. Siinä 35 % (n=7) mukaan pelaajat olivat itse asettaneet omat ottelutavoitteensa. Kaksi vastaajaa kertoi, että pelaajilla ei ole omia ottelutavoitteita. Kahden vastaajan osalta valmentaja oli asettanut pelaajan henkilökohtaiset ottelutavoitteet.



Kuvio 9. Pelaajien henkilökohtaisten ottelutavoitteiden asettajat.

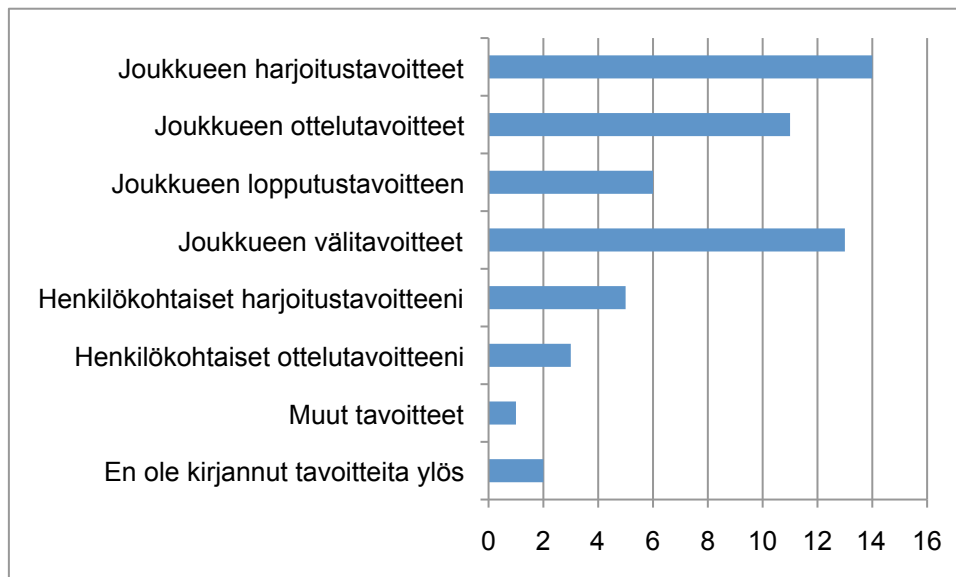
Valmentajien tavoitteenasettelukäytänteistä tarkasteltiin, kuinka usein he hyödyntävät joukkueen yhteisiä ottelu- ja harjoitustavoitteita, sekä yksittäisen pelaajan ottelu- ja harjoitustavoitteita toiminnassaan. Vaihtoehdot oli jaettu viiteen osaan, joissa 1 = päivittäin, 5 = en lainkaan. Neljän kysymyksen vastauksista muodostettiin summamuuttuja, jonka keskiarvoksi tuli 2,4 ($kh=0,4$). Summamuuttujan tuloksesta voidaan päätellä, että valmentajat hyödynsivät tavoitteita valmennuksessaan lähes viikoittain. Joukkueen yhteisiä tavoitteita hyödynnettiin lähes kaikissa joukkueissa viikoittain. Pelaajien henkilökohtaisia tavoitteita hyödynnettiin noin puolissa joukkueista hieman harvemmin, mutta kuitenkin kuukausittain.

Tavoitteiden arviointia analysoitiin samalla kaavalla, ja sen keskiarvoksi tuli 3,4 ($kh=0,5$). Tästä voidaan päätellä, että valmentajat arvioivat tavoitteita keskimäärin kuukausittain. Valmentajat vastasivat arvioivansa tavoitteiden saavuttamista yhdessä joukkueensa kanssa myös keskimäärin kuukausittain.

Tavoitteiden arviointiin liittyy vahvasti kehityskeskustelut pelaajien ja valmennuksen kesken. Tutkimuksessa selvitettiin, pitävätkö ringettevalmentajat kehityskeskusteluita pelaajiensa kanssa ja jos, niin kuinka usein. Kaikki vastanneista valmentajista käyttivät kehityskeskusteluita osana valmennustaan. 63 %

(n=12) vastasi pitävänsä kehityskeskusteluita pelaajien kanssa harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Loput 37 % vastaajista (n=7) pitivät niitä kuukausittain.

Valmentajien tavoitteenasettelukäytänteistä selvitettiin myös, kirjoittavatko he asettamiaan tavoitteita muistiin ja jos, niin mitä tavoitteita (Kuvio 10). 89 % (n=17) valmentajista kertoi kirjoittavansa tavoitteita muistiin ja kaksi valmentajaa (11 %) ei kirjannut tavoitteita muistiin lainkaan. Eniten valmentajat olivat kirjoittaneet muistiin joukkueen harjoitus- (74 %), väli- (68 %) ja ottelutavoitteita (58 %). Valmentajien henkilökohtaiset tavoitteet kirjattiin harvemmin muistiin, kuten myös joukkueet välitavoitteet. Yksi valmentajista oli kirjannut muistiin myös joukkueen koko kauden tavoitteen.

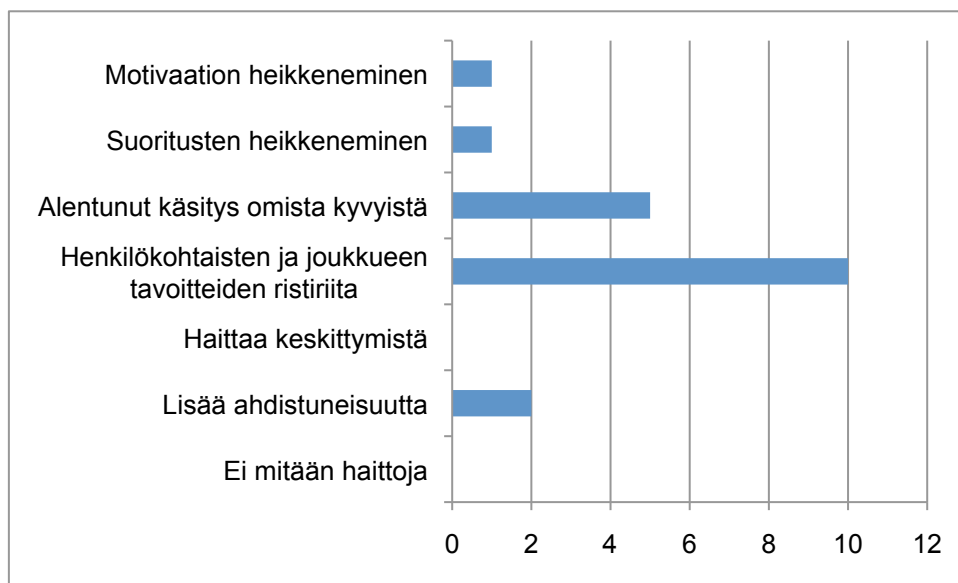


Kuvio 10. Tavoitteiden kirjaaminen.

Valmentajilta kysyttiin, onko tavoitteista heidän mielestään hyötyä ja jos, niin mitä. Tavoitteet oli jaettu neljään osaan: Joukkueen harjoitus- ja ottelutavoitteet ja pelaajien henkilökohtaiset harjoitus- ja ottelutavoitteet. Tavoitteiden hyödyt oli jaettu seitsemään osaan, joita arvioitiin Likert-asteikolla 1-5 (1 = Täysin samaa mieltä, 5 = Täysin eri mieltä). Neljän kysymyksen vastauksista muodostettiin yhteinen summamuuttuja, jonka keskiarvo oli 2,4 (kh=0,4). Keskiarvon perusteella voidaan sanoa, että valmentajat kokivat tavoitteet hyödyllisiksi. Eniten samaa mieltä valmentajat olivat väitteestä: tavoitteet lisäävät yritteliäisyyttä suo-

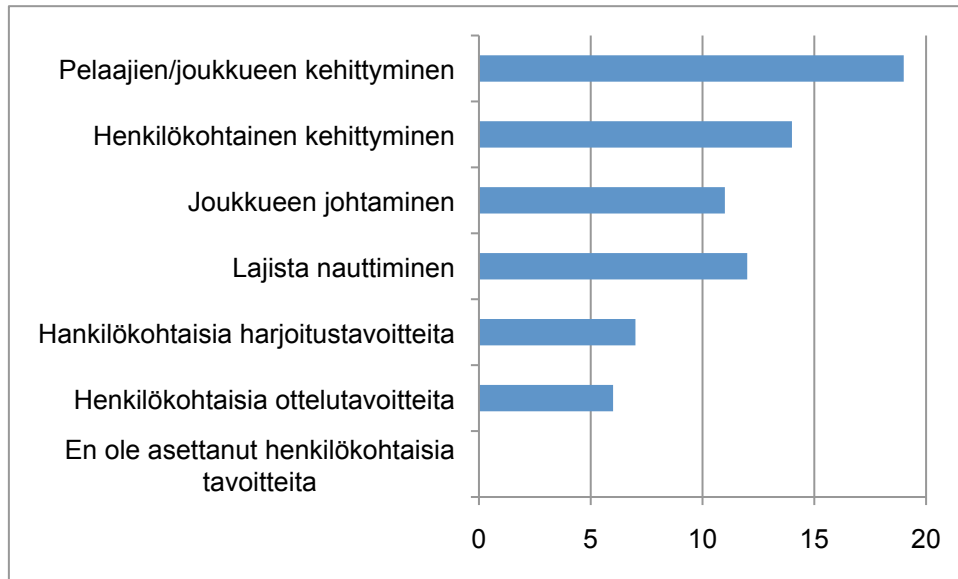
rituksen aikana. Valmentajien henkilökohtaisten tavoitteiden koettiin kehittävän joukkuetta.

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että tavoitteenasettelusta voi myös olla haittaa (Kuvio 11). Valmentajista 53 % (n=10) näki henkilökohtaisten ja joukkueen tavoitteiden ristiriidan suurimpana haittana. Muita haittoja tavoitteenasettelussa vastaajien mielestä olivat motivaation ja suorituksen heikkeneminen tai alentunut käsitys omista kyvyistä. Lisäksi tavoitteenasettelu voi lisätä ahdistuneisuutta. Tulosten mukaan tavoitteenasettelu ei haittaa keskittymistä.



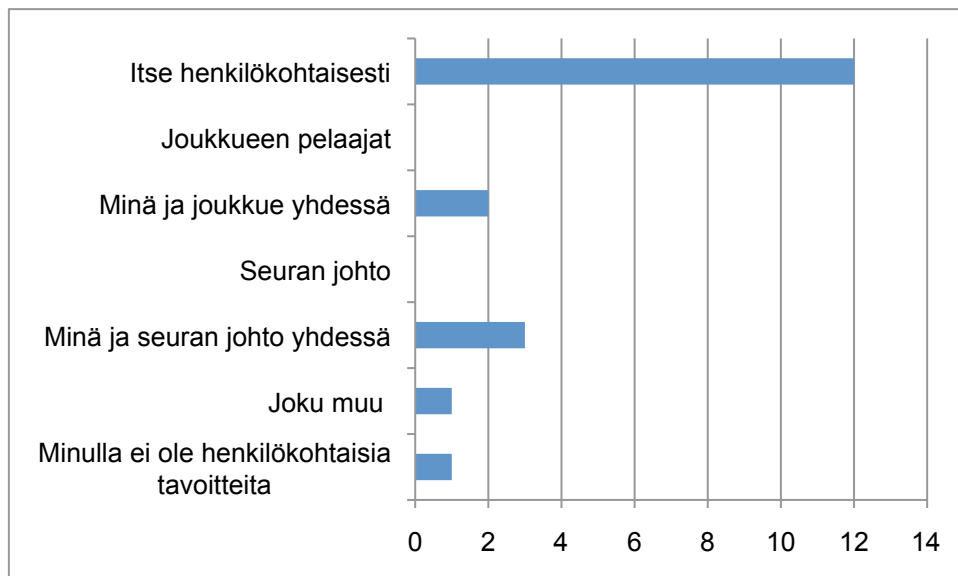
Kuvio 11. Tavoitteenasettelun haitat.

Valmentajan henkilökohtaisista tavoitteista selvitettiin, minkälaisia tavoitteita valmentajilla on, ja kuka tai ketkä ne ovat asettaneet (Kuvio 12). Kaikilla valmentajista oli henkilökohtaisia tavoitteita ja jokainen kertoi asettaneensa pelaajien tai joukkueen kehittämisen tavoitteekseen. Muita valmentajien tavoitteita olivat lajista nauttiminen (63 %), joukkueen johtaminen (58 %), henkilökohtainen kehittyminen (74%) sekä harjoitus- (37 %) ja ottelutavoitteet (32%).



Kuvio 12. Valmentajien henkilökohtaiset tavoitteet.

Suurin osa (63 %) valmentajista oli asettanut henkilökohtaiset tavoitteensa itse, 16 % yhdessä seuran johdon tai joukkueen kanssa. Joukkue tai seuran johto ei yksinään asettanut yhdenkään valmentajan tavoitteita. Yksi valmentajista oli keskustellut joukkueen kanssa asiasta, mutta asettanut tavoitteet pääasiassa itse. Yhdellä vastaajista ei ollut henkilökohtaisia tavoitteita. (Kuvio 13.)

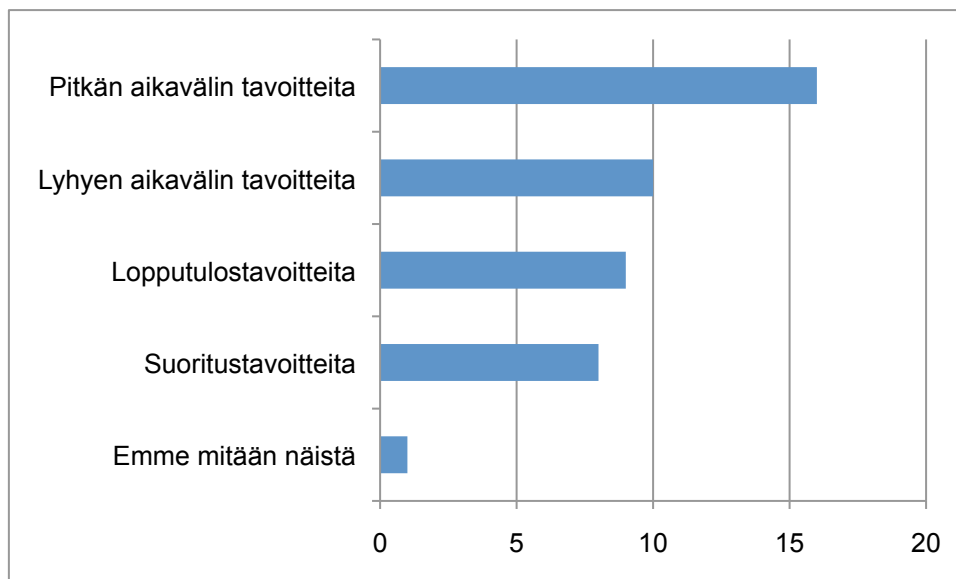


Kuvio 13. Valmentajien tavoitteiden asettajat.

Valmentajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–5, kuinka tärkeänä he pitävät tavoitteenasettelua valmentajilla (1 = erittäin tärkeä, 5 = ei lainkaan tärkeä). Vastausten keskiarvon ollessa 1,79 (kh=0,9) voidaan todeta, että vastaajat pitivät tavoitteenasettelua valmentajilla tärkeänä.

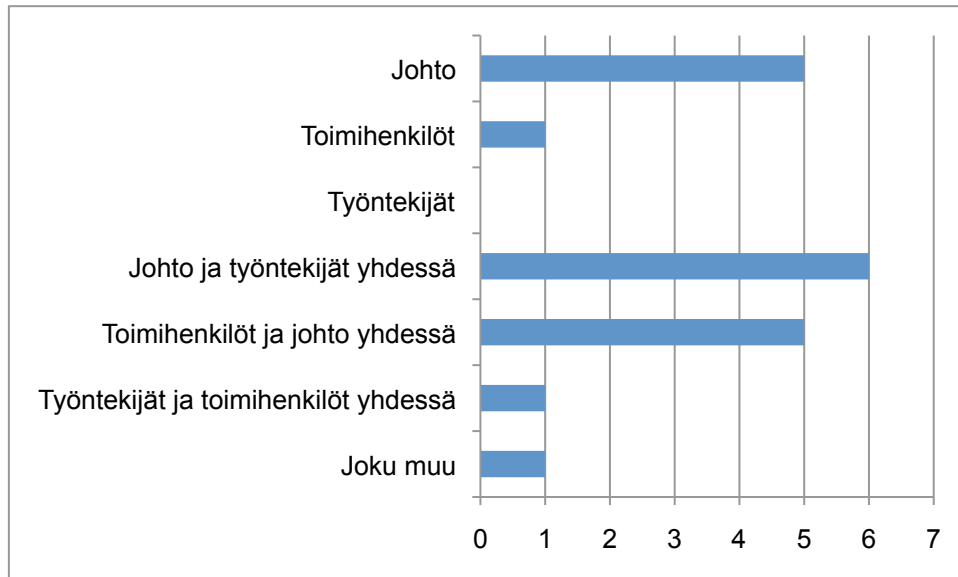
5.3 Tavoitteenasettelu työelämässä

Työelämän tavoitteenasettelusta kysyttiin, millaisia tavoitteita vastaajat ovat asettaneet työelämässä (Kuvio 14), ja kuka tai ketkä asettivat työyhteisön tavoitteet. Yksi valmentaja vastasi, että työyhteisössä ei ollut asetettu tavoitteita. 84 % (n=16) vastasi, että heidän työyhteisöissään oli asetettu pitkän aikavälin tavoitteita. Muita tavoitteita oli asettanut noin puolet vastaajista.



Kuvio 14. Työyhteisön tavoitteet.

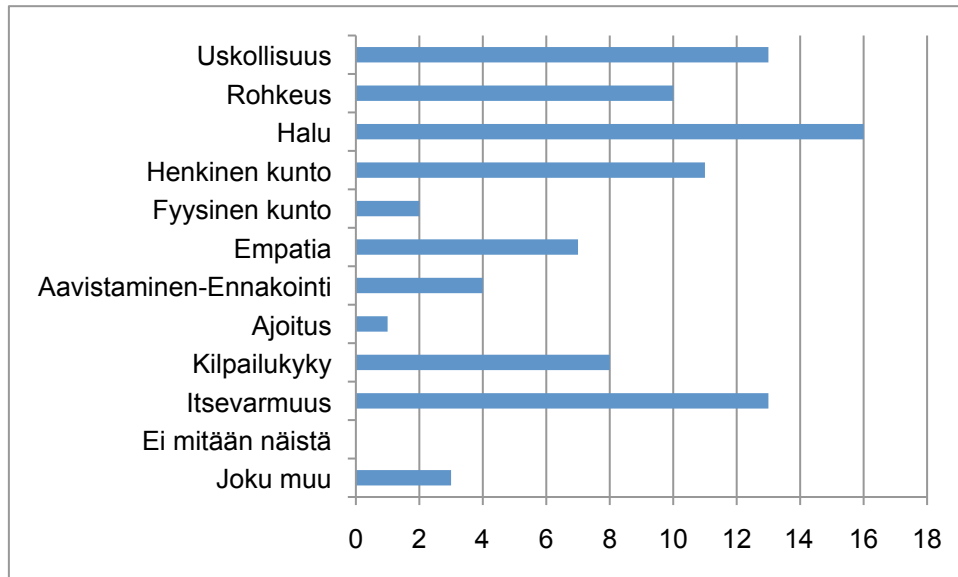
Työyhteisön tavoitteet oli asetettu 32 % (n=6) vastaajien mukaan yhdessä johdon ja työntekijöiden kesken. 26 % (n=5) vastasi johdon tai toimihenkilöiden ja johdon yhdessä asettaneen tavoitteet. Vastausten mukaan työntekijät eivät aseta työyhteisön tavoitteita, mutta toimihenkilöt tai työntekijät yhdessä toimihenkilöiden kanssa asettavat. Yhden vastauksen mukaan työyhteisössä ei ole asetettu tavoitteita. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Työyhteisön tavoitteiden asettajat.

Kuten valmennusosiossa, valmentajilta kysyttiin, kuinka tärkeänä he pitävät tavoitteenasettelua työelämässä (1 = erittäin tärkeä, 5 = ei lainkaan tärkeä). Vastauksen keskiarvoksi tuli 1,89 (kh=0,9), jolloin valmentajat pitivät tavoitteenasettelua työelämässä tärkeänä.

Valmentajia pyydettiin valitsemaan johtajan ominaisuuksia, jotka kuvaavat heitä parhaiten valmentajina (Kuvio 16). Eniten vastauksia keräsivät halu 84 % (n=16), uskollisuus 68 % (n=13) ja itsevarmuus 68 % (n=13). Kaikki valmentajat löysivät itsestään jonkun johtajan ominaisuuden. Vastaajien mielestä myös pitkäjänteisyys, rentous ja reagointi olivat tärkeitä ominaisuuksia valmentajalla.



Kuvio 16. Johtajan/valmentajan ominaisuudet.

Avoimena kysymyksenä valmentajia pyydettiin kertomaan omiin kokemuksiinsa perustuen millaisia yhtäläisyyksiä on hyvällä ringettevalmentajalla ja hyvällä johtajalla työelämässä. Vastaukset luokiteltiin neljään eri ryhmään: Johtajan taidot ja ominaisuudet sekä vuorovaikutustaidot ja inhimillisyys.

Vastaajat luettelivat johtajan taitoja, kuten organisointi- ja reagoitakyvyn. Hyvä ringettevalmentaja ja johtaja on vastaajien mukaan tavoitteellinen, kiinnostunut työstään ja saa myös muut innostumaan.

Hyvä valmentaja ja johtaja on kiinnostunut työstään ja työntekijöistään sekä heidän mielipiteistään. Hän saa alaiset/pelaajat innostumaan, sitoutumaan ja saavuttamaan omat tavoitteensa.

Johtajan ominaisuuksia, joita vastaajat luettelivat löytyvän sekä hyvältä valmentajalta että hyvältä johtajalta olivat pitkäjänteisyys, päättäväisyys, paineensietokyky, joustavuus ja vaativuus.

Hyvä valmentaja/johtaja omaa hyvän paineensietokyvyn ja on empaattinen, mutta tarvittaessa tekee ikäviäkin päätöksiä. Tärkeintä on muistaa joukkueen/työyhteisön etu.

Vuorovaikutustaitoihin vastaajat luokittelivat kuuntelu- ja kommunikaatiotaidon sekä sen, että valmentaja tai johtaja on helposti lähestyttävä. Inhimillisiä puolia vastaajat kertoivat löytyvän oikeudenmukaisuuden, uskollisuuden, positiivisuuden ja reiluuden.

Hyvä valmentaja/johtaja on tasapuolinen kaikille pelaajille/työntekijöille. Hän on läsnä; kuuntelee, kommentoi ja kommunikoi.

6 POHDINTA

Työn tavoitteena oli kehittää suomalaista ringettevalmennusta tutkimalla ringettevalmentajien tavoitteenasettelukäytänteitä sekä valmentajien ja johtajien yhteisiä ominaisuuksia. Tavoitteenasettelusta tutkittiin missä määrin ja mitä tavoitteita joukkueet ja valmennus käyttivät saavuttaakseen päämääränsä, ja kuka tai ketkä tavoitteet asettivat. Päävalmentajien osuutta tavoitteenasettelussa tutkittiin myös tavoitteiden arvioimisessa ja palautteen antamisessa. Toinen tutkimustavoite oli selvittää valmentajien ja johtajien yhteisiä ominaisuuksia, joita tarvitaan menestyäkseen esimiesasemassa.

Ringeten päävalmentajilla oli hyvin tietoa tavoitteenasettelun periaatteista ja he käyttivät sitä osana valmennustaan. Kaikkien valmentajien joukkueissa oli asetettu tavoitteita. Valmentajat hyödynsivät asetettuja tavoitteita viikoittain ja arvioivat niitä kuukausittain. Ringettevalmentajat näkivät hyvällä johtajalla ja hyvällä valmentajalla olevan paljon yhteisiä ominaisuuksia, jotka liittyivät johtamisen taitoihin ja ominaisuuksiin.

Valmentajat olivat samaa mieltä hyvän tavoitteen ominaisuuksista kuin Locke ja Latham (1990). Vastaajat pitivät tärkeänä, että tavoite on saavutettavissa oleva. Rovion ym. (2009) mukaan tavoitteiden epärealistisuus voi johtaa motivaation heikkenemiseen, heikompaan suoritukseen ja alentuneeseen käsitykseen omista kyvyistä. Vastaajat olivat kuitenkin eri mieltä Rovion ym. (2003) kanssa siitä, että tavoitteenasettaminen haittaa keskittymistä. Tästä voidaan päätellä, että vastaajat eivät olleet asettaneet liian täsmällisiä tavoitteita, sillä Rovion mukaan se on syy keskittymisen heikkenemiseen. Valmentajat olivat asettaneet tavoitteita sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille, jolloin ne ovat Locken ja Latham (1990) tutkimusten mukaan tehokkaampia.

Joukkueiden ja pelaajien henkilökohtaiset harjoitus- ja ottelutavoitteet oli asetettu yhteistyössä pelaajien ja valmennuksen kesken, joka edistää tutkimusten (Locke & Latham 1990; Rovio ym. 2003) mukaan tavoitteiden hyväksymistä ja niihin sitoutumista. Valmentajien henkilökohtaiset tavoitteet oli asettanut suurin

osa vastaajista itse ja vain osa yhdessä johdon kanssa. Myös valmentajien tavoitteet tulisi asettaa yhteistyössä samoin perustein kuten pelaajien ja joukkueenkin. Yhdessä asetettujen tavoitteiden on tutkittu myös edistävän sitoutumista (Rovio ym. 2009). Tutkimustulosten perusteella valmentajat arvioivat asetettuja tavoitteita keskimäärin kuukausittain. Tavoitteiden arviointiin ja palautteen antamiseen liittyy vahvasti kehityskeskustelut pelaajien ja valmennuksen kesken, ja niitä vastaajat kertoivat pitävänsä harvemmin kuin kuukausittain.

Weinbergin ym. (2001) tutkimuksessa yliopistovalmentajien tavoitteenasettelusta kävi ilmi, että valmentajilla oli puutteita tavoitteiden arvioinnissa. Ringettevalmentajien voidaan tämän tutkimuksen perusteella sanoa ymmärtävän hyvin tavoitteenasettelun periaatteet. Forsblom ym. (2015) kuitenkin havaitsivat, että ringettejoukkueiden tavoitteenasettelussa olisi vielä runsaasti kehitettävää. Onkin mahdollista, että valmentajilla on pelaajiin verrattuna enemmän tietoutta tavoitteenasettelusta. Vastaajista 89 % (n=17) kertoi suorittaneensa valmentajakoulutuksia joko ringetessä tai muissa lajeissa, joka on mahdollinen selitys valmentajien hyvälle tavoitteenasettelun tietoudelle. Toinen mahdollinen selitys ristiriitaisille tutkimustuloksille on siinä, että valmentajien tavoitteenasettelun tiedot ja taidot eivät kuitenkaan vaikuta pelaajiin yhtä paljon kuin on oletettu.

Valmentajia pyydettiin omiin kokemuksiinsa perustuen kertoa, millaisia yhtäläisyyksiä he näkevät olevan hyvällä ringettevalmentajalla ja hyvällä johtajalla työelämässä. Kaikki vastaajat olivat valmentamisen ohella työelämässä. Vastauksista tuli ilmi erilaisia johtajan taitoja, joita olivat organisointi- ja reagoitokyky, tavoitteellisuus sekä kiinnostus työtään kohtaan. Johtamisen avulla pystytään hankkimaan ihmisten fyysisiä voimavaroja ja hyödyntämään niitä sovitun tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2008, 18). Pitkäjänteisellä johtamisella saadaan aikaan parempia tuloksia kuin lyhytjänteisellä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9). Valmentajilla ja johtajilla on tulosten mukaan yhteisiä johtajien ominaisuuksia, kuten päättäväisyys, paineensietokyky, joustavuus ja vaativuus. Valmentajat ja johtajat tarvitsevatkin tiettyjä johtajuusominaisuuksia menestyäkseen omassa roolissaan, sillä johtajuutta ei ole pelkästään henkilön asema organisaatiossa, vaan tarvitaan myös aseman hyödyntämistä vaikuttamismielessä

(Jalava 2001, 10). Vastaajat olivat samoilla linjoilla kuin Jalava (2001) siitä, että johtaminen on vuorovaikutuksellinen käsite. Vuorovaikutustaidot kuten kuuntele- ja kommunikaatiotaidot ovat tärkeässä asemassa, koska alaisten ja pelaajien rooli on tullut aktiivisemmaksi. Esimiesasemassa olevien henkilöiden pitää pystyä luomaan ilmapiiri, jossa menestytään ja saadaan aikaan hyviä tuloksia. Johtajien ja valmentajien pitää osata vaatia, mutta samalla olla reiluja ja oikeudenmukaisia. Inhimillisyydellä he saavat alaistensa luottamuksen. Työyhteisöissä käytetään paljon johtamisen sijaan termiä 'valmentaminen', sillä kyse on autoritaaristen käskyjen jakamisesta, vaan tarvitaan intensiivistä yhteistyötä yksilöiden kanssa (Rovio ym. 2003, 21).

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuus syntyy käytetyn mittarin, aineiston keruun ja tulosten raportoinnin luotettavuudesta. Tutkimuksen luotettavuutta mietittäessä kaksi keskeisintä käsitettä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen pysyvyyttä ja toistettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 231–233.) Tutkimuksen tekoprosessi on kirjattu yksityiskohtaisesti raporttiin, joka lisää sen reliabiliteettia. Tutkimusjoukon koko vaikuttaa sen yleistettävyyteen, ja tässä työssä otoskoko oli melko pieni. Validiteetilla taas tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata haluttua tutkimuskohdetta (Hirsjärvi ym. 2007, 231). Tässä työssä tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä, jonka kysymykset oli tarkkaan laadittu työn teoriaosuudesta. Kysymykset olivat selkeitä ja selvittivät tutkimusongelmia. Kyselylomake on helppo tapa vastata kyselyyn, mutta vaarana on, että vastaajat ymmärtävät kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. Kysely testattiin ennen kohderyhmälle lähettämistä toimeksiantajan toimesta väärinymmärrysten välttämiseksi. Tässä tutkimuksessa voidaan myös olettaa, että vastaajat tuntevat tavoitteenasettelun sanastoa, koska he ovat käyneet valmentajakoulutuksia.

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa myös vastaajien motivaatio. SM-sarjatasen valmentajilla voi olla enemmän ja korkeampia tavoitteita kuin B-junioreissa val-

mentavilla vastaajilla, jolloin he voivat vastata kyselyyn huolellisemmin. Eri sarjatasojen vastausprosentteissa ei ollut merkittäviä eroja.

Eettisesti hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkijat noudattavat tiedeyhteisön tunnustettavia toimintatapoja, joihin kuuluu rehellisyys ja tarkkuus tutkimustyössä. Hyvään tieteelliseen tutkimukseen kuuluu myös se, että tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 23.) Tämän työn suunnittelu toteutettiin huolellisesti ja tutkija seurasi Turun Ammattikorkeakoulun ohjeita opinnäytetyön etenemisestä. Ulkopuolisen tutkijakoulutuksen saaneen henkilön käyttö analyysin luokittelussa lisäsi myös työn luotettavuutta.

Anonymiteetti on osa luotettavaa ja pätevää tutkimusta. Anonymiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkittaville taataan heidän henkilötietojensa pysyvän salassa. (Vilkkä 2005, 35.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa huolehdittiin, että tutkittavien anonymiteetti säilyi. Kyselyyn ei ollut pakko vastata nimellä. Tutkimusaineistoa käsiteltiin ja analysoitiin hyvää eettistä tapaa noudattaen. Opinnäytetyön tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisella tavalla työn valmistuttua (Kankkunen & Vehviläinen–Julkunen 2009, 172–179).

6.2 Johtopäätökset

Tutkimuksesta saatiin hyvin selville ringeten päävalmentajien tavoitteenasettelun tietoutta ja käytänteitä. Tietoja voidaan käyttää valmentajakoulutuksissa ja valmennustoiminnan kehittämisessä. Lisäksi tutkimuksesta hyötyvät uraansa aloittavat valmentajat tai johtajat, jotka saavat työstä tietoa tavoitteenasettelun periaatteista. Ringeten päävalmentajilla on hyvä tietous tavoitteenasettelun periaatteista ja he ovat ymmärtäneet arvioinnin ja palautteen merkityksen prosessissa. Valmentajien rooli on merkittävä joukkueen menestymisen kannalta ja heidän on tärkeää asettaa myös henkilökohtaisia tavoitteita kehittyäkseen roolissaan. Tutkimustulosten mukaan suurin kehityskohde on valmentajien tavoitteiden arvioinnissa. Työ opetti tavoitteenasettelun periaatteiden sekä valmentajien ja johtajien yhteisien ominaisuuksien hyödyntämistä urheilussa ja työelä-

mässä. Jatkotutkimuskohteita voisi olla valmentajien ja pelaajien tavoitteenasettelu samassa joukkueessa, sillä Forsblomin ym. (2015) tutkimuksen perusteella ainakaan pelaajat eivät jakaneet keskenään yhteistä lopputulostavoitetta. Toinen jatkotutkimus voisi olla kilpailu- ja harjoittelukauden erot tavoitteenasettelussa.

LÄHTEET

- Burton, D. 1989. Winning isn't everything: Examining the impact of performance goals on collegiate swimmers' cognitions and performance. *The Sport Psychologist*, 3, 105-132.
- Burton, D., Naylor, S. & Holiday, B. 2001. Goal setting in sport: Investigating the goal effectiveness paradox. *Handbook of sport psychology*. 2nd Ed. New York: John Wiley & Sons, 497-528.
- Burton, D. & Weiss, C. 2008. The fundamental goal concept: The path to process and performance success. Teoksessa: T.S Horn *Advances in sport psychology*. 3rd Ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 339-375.
- Carron, A., Hausenblas, H. & Eys, M. 2005. *Group dynamics in sport*. 3. Painos. West Virginia, Morgantown: Fitness Information Technology.
- Drucker, P., F. 2002. *Druckerin parhaat*. Suomentaja Ritva Liljamo. Karlshamn: Lennart Sane Agency AB. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Forsblom, K., Konttinen, N. & Lintunen, T. 2015. Kollektiiviset tavoitteet naisten palloilujoukkueissa kilpailukauden alussa. *Liikunta & Tiede* 52(1), 87–92.
- Forsblom, K., Lintunen, T. & Konttinen, N. 2015. Tavoiteristiriita ja kiinteys: tapaus- ja seuranta-tutkimus yhdestä naisten SM-tason ringettejoukkueesta. *Liikunta & Tiede* 52(6), 78–85.
- Forsman, H. & Lampinen, K. 2008. *Käytännön laatua valmennukseen – oleellisen oivaltaminen tärkeää*. Lahti: VK-Kustannus.
- Gully, S.M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A. & Beaubien, J. M. 2002. A meta-analysis of team efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed and relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Havunen, R. 2007. *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, J. 2009. *Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi*. Helsinki: Kamari.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Hirvihuhta, H. 2006. *Coaching. Valmenna ja sparraa menestykseen*. Helsinki: Tammi.
- Huhtala, K. 2011. *Valmennustaitojen kehittäminen. Kohdelaji ringette*. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 25.11.2015 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105279941>
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing.
- Isoaho, M. 2007. *Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat*. Helsinki: WSOYpro.
- Jalava, U. 2001. *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Tampere: Tammer-Paino.
- Juuti, P. 1995. *Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja*. Keuruu: Otava.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. *Tutkimus hoitotieteessä*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kyllo, L. & Landers, D. M. 1995. Goal setting in sport and exercise: A research synthesis to resolve the controversy. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 17 (2), 117-137.

- Latham, G.P. & Locke, E. A. 2006. Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35 (4), 332-340.
- Locke, E. A. 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 1985. The application of goal setting to sports. *Journal of Sport Psychology*, 7, 205-222.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 1990. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham, G. P. 1981. Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta: Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Publishing.
- Maxwell, J. C. 2009. Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta. Suomentaja Kai Takkula. Nashville: Thomas Nelson Inc.
- Mero, A., Nummela, A., Keskinen, K. & Häkkinen, K. 2004. Urheiluvalmennus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mitchell, T. R., Thompson, K. R. & George-Falvy, J. 2000. Goal setting: Theory and Practice. Linking theory with practice. Oxford: Blackwell Publishers.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- Rovio, E. 2002. Joukkueellinen yksilöitä. Toimintatutkimus psyykkisen valmennuksen ohjelman suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista poikien jääkiekkjoukkueessa. Jyväskylä, LIKES-tutkimuskeskus. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 133. Väitöskirja.
- Rovio, E., Arvinen-Barrow, M., Weigand, D.A., Eskola, J. & Lintunen, T. 2012. Using team building methods with an ice hockey team: An action research case study. *The Sport Psychologist* 26 (4), 584-603.
- Rovio, E., Eskola J., Silvennoinen M. & Lintunen, T. 2003. Tavoitteenasettelu tutkimuskohteena liikunnassa ja työyhteisössä. Arvioiva katsaus. *Liikunta & Tiede*, 5-6.
- Rovio, E., Lintunen, T. & Salmi O. 2009. Ryhmäilmiöt liikunnassa. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Suomen Ringetteliitto Ry. Viitattu 23.3.2016
<http://ringette.skrl.fi/fi/Valmentajakoulutus.html>
- Tamminen, J. 2000. Aurinkokuningas. Helsinki: Ajatus.
- Tiikkaja, J. 2014. Ihmisen valmentaminen. Helsinki: Auditorium.

Suomalaisen urheilun ja liikunnan tietoportaa. 2010. VOK-perusteet tiivistelmä. Viitattu 9.2.2016

<http://www.sport.fi/huippu-urheilu/kouluttajat/vok-tyokalu>

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino Oy.

Weldon, E. & Weingart, L. R. 1993. Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.

Weinberg, R., Burke, K. & Jackson, A. 1997. Coaches' and players' perceptions of goal setting in junior tennis: An exploratory investigation. *The Sport Psychologist*, 11.

Weinberg, R., Butt, J. & Knight, B. 2001. Collegiate coaches' perceptions of their goal-setting practices: A qualitative investigation. *Journal of Applied Sport Psychology* 13, 374-398.

Weinberg, R. S. & Gould, D. 2003. *Foundations of sport and exercise psychology*. 3. painos. Champaign, IL: Human Kinetics.

Saateviesti

Tervehdys ringettevalmentaja,

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa tradenomiksi pääaineenani urheilujohdaminen ja – markkinointi. Teen opinnäytetyötä tavoitteenasettelusta, jonka olen kohdistanut ringeten SM-, Ykkös- ja B-juniorien SM-sarjojen päävalmentajiin. Tutkimuksessa halutaan selvittää suomen ringettevalmentajien tietoutta tavoitteenasettelun käytänteistä. Tarkoituksena on myös tutkia tavoitteenasetantaa ja sen mahdollisia hyötyjä joukkuelajissa.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vie noin 15 minuuttia. Kysely toteutetaan Webropol-verkkokyselyllä. Tutkimustulokset julkaistaan keväällä 2016 valmistuvassa opinnäytetyötutkielmassa. Yksittäisen vastaajan vastaukset eivät ole tunnistettavissa tutkimusraportista. Vastauksia käytetään ainoastaan tämän opinnäytetyön aineistona ja vastaukset hävitetään aineiston analyysin jälkeen asianmukaisesti. Vastaamalla kyselyyn hyväksyt, että vastauksiasi käytetään tutkimuksessa. Valmis työ julkaistaan aikanaan ammattikorkeakoulujen julkaisuarkistossa Theseuksessa, jossa se on vapaasti luettavissa. Toivon saavani vastauksia takaisin mahdollisimman pian, viimeistään kuitenkin kahden viikon kuluttua tämän sähköpostin vastaanottamisesta!

Kiitos vastauksistasi ja mukavaa joulun odotusta!

**Ystävällisin terveisin,
Susanna Tapani**

Kyselylomake

Valmentajien tavoitteenasettelu

Perustiedot

1. Nimi:
2. Syntymävuosi: *
3. Sukupuoli: *

- Nainen
- Mies

Valmennustausta

4. Sarjataso, jota valmennat: *
- B-juniorien SM-sarja
 - Naisten Ykkönen
 - Naisten SM-sarja
5. Kokonaiset valmennusvuodet ringetessä: *
 6. Kokonaiset valmennusvuodet muissa lajeista, mistä?
 7. Oletko suorittanut valmentajakoulutuksia ringetessä tai muissa lajeissa? *
- Kyllä
 - En (siirry kohtaan 9)
8. Valitse jokainen suorittamasi valmentajakoulutustaso alla olevista vaihtoehdoista.
- I-taso
 - II-taso
 - III-taso
 - Valmentajan ammattitutkinto
 - Valmentajan erikoisammattitutkinto

Koulutustausta

9. Valitse korkein suorittamasi tutkinto. *
- Peruskoulu

- Lukio (ylioppilas)
- Ammattikoulu
- Ammattikorkeakoulu
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Muu, mikä?

10. Mikä on asemasi työelämässä tällä hetkellä? *

- Johto
- Toimihenkilö
- Työntekijä
- Opiskelija
- En ole työelämässä

11. Oletko suorittanut koulutuksen, jota voit osittain tai täysin hyödyntää valmennuksessasi (esim. liikunnanohjaaja, opettaja, fysioterapeutti tmv.)? *

- En
- Kyllä, minkä?

Valmentajien tavoitteenasettelu

Seuraavilla kysymyksillä selvitetään yleistä tietoutta tavoitteenasettelun periaatteista. Valitse väittämä/ väittämät, jotka mielestäsi parhaiten vastaavat kysymykseen.

12. Millainen on mielestäsi hyvä tavoite? *

- Täsmällinen ja riittävän tarkka
- Mitattavissa oleva
- Saavutettavissa oleva
- Vaikea tavoite
- Helppo tavoite
- Mielekäs ja kytköksissä strategiaan
- Subjekttiivinen tavoite "teen parhaani"
- Aikaan sidottu
- Ei mikään näistä

13. Aseta seuraavat hyvän tavoitteen kriteerit tärkeysjärjestykseen oman kokemuksesi perusteella: *

	1. tärkein	2. tärkein	3. tärkein	4. tärkein	5. tärkein	6. tärkein	7. tärkein
1 Lisää yritteliäisyyttä suorituksen aikana	0	0	0	0	0	0	0

2 Lisää sinnikkyyttä tavoitteen saavuttamisen kestäessä	0	0	0	0	0	0	0
3 Suuntaa huomiota suoritukseen	0	0	0	0	0	0	0
4 Auttaa kehittämään uusia oppimistapoja suorituksen saavuttamiseksi	0	0	0	0	0	0	0
5 Kohentaa itseluottamusta	0	0	0	0	0	0	0
6 Vähentää ahdistusta	0	0	0	0	0	0	0
7 Parantaa kommunikaatiota	0	0	0	0	0	0	0

14. Olemme asettaneet joukkueessamme erilaisia ja seuraavia tavoitteita: *

- Pitkän aikavälin tavoitteita
- Lyhyen aikavälin tavoitteita
- Lopputulostavoitteita (esim. mitalin voittaminen)
- Prosessitavoitteita (esim. oikea laukaisutekniikka)
- Suoritustavoitteita (esim. tietty maalimäärä pelissä)
- Emme mitään näistä

Seuraavilla kysymyksillä kerätään tietoa tavoitteiden asettamisen käytännteistä. Valitse jokaisen väittämän kohdalta se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa sinun/joukkueesi tilannetta.

15. Joukkueen harjoitustavoitteet: *

- Pelaajat asettivat joukkueen harjoitustavoitteet.
- Valmennus asetti joukkueen harjoitustavoitteet.
- Pelaajat ja valmennus yhdessä asettivat joukkueen harjoitustavoitteet.
- Joukkueella ei ole harjoitustavoitteita.
- Joku muu, kuka?

16. Joukkueen ottelutavoitteet: *

- Pelaajat asettivat joukkueen ottelutavoitteet.
- Valmennus asetti joukkueen ottelutavoitteet.
- Pelaajat ja valmennus yhdessä asettivat joukkueen ottelutavoitteet.
- Joukkueella ei ole ottelutavoitteita.
- Joku muu, kuka?

17. Pelaajien henkilökohtaiset harjoitustavoitteet: *

- Pelaajat asettivat itse omat harjoitustavoitteensa.
- Valmennus asetti pelaajien henkilökohtaiset harjoitustavoitteet.
- Pelaaja ja valmennus yhdessä asettivat pelaajan harjoitustavoitteet.
- Pelaajilla ei ole omia harjoitustavoitteita.
- Joku muu, kuka?

18. Pelaajien henkilökohtaiset ottelutavoitteet: *

- Pelaajat asettivat itse omat ottelutavoitteensa.
- Valmennus asetti pelaajien henkilökohtaiset ottelutavoitteet.
- Pelaaja ja valmennus yhdessä asettivat pelaajan ottelutavoitteet.
- Pelaajilla *ei* ole omia ottelutavoitteita.
- Joku muu, kuka?

Valmentajien tavoitteenasettelu

19. Hyödynnän joukkueen yhteisiä tavoitteita harjoituksissa:*

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- En lainkaan
- Joukkueella ei ole yhteisiä tavoitteita

20. Hyödynnän joukkueen yhteisiä tavoitteita otteluissa: *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- En lainkaan
- Joukkueella ei ole yhteisiä tavoitteita

21. Hyödynnän yksittäisen pelaajan tavoitteita harjoituksissa: *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- En lainkaan
- Pelaajilla ei ole henkilökohtaisia tavoitteita

22. Hyödynnän yksittäisen pelaajan tavoitteita otteluissa: *

- Päivittäin

- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- En lainkaan
- Pelaajilla ei ole henkilökohtaisia tavoitteita

23. Olen kirjoittanut ylös seuraavat tavoitteet: *

- Joukkueen harjoitustavoitteet
- Joukkueen ottelutavoitteet
- Joukkueen lopputulostavoitteen
- Joukkueen välitavoitteet
- Henkilökohtaiset harjoitustavoitteeni
- Henkilökohtaiset ottelutavoitteeni
- Muut tavoitteet, mitkä?
- En ole kirjoittanut ylös tavoitteita

Valmentajien tavoitteenasettelu

Valmentajan tavoitteet

24. Olen asettanut henkilökohtaisesti seuraavanlaisia tavoitteita: *

- Pelaajien /joukkueen kehittäminen
- Henkilökohtainen kehittyminen
- Joukkueen johtaminen
- Lajista nauttiminen
- Henkilökohtaisia harjoitustavoitteita
- Henkilökohtaisia ottelutavoitteita
- En ole asettanut henkilökohtaisia tavoitteita
- Muita tavoitteita, mitä?

25. Tavoitteeni valmentajana asettivat: *

- Itse henkilökohtaisesti
- Joukkueen pelaajat
- Minä ja joukkue yhdessä
- Seuran johto
- Minä ja seuran johto yhdessä
- Joku muu, kuka
- Minulla ei ole henkilökohtaisia tavoitteita

Tavoitteiden asettaminen työyhteisössä

26. Olemme asettaneet työyhteisössämme erilaisia ja seuraavia tavoitteita: *

- Pitkän aikavälin tavoitteita
- Lyhyen aikavälin tavoitteita
- Lopputulostavoitteita (esim. myynnin kasvutavoite)

- Suoritustavoitteita (esim. asiakastapaamisten määrä/viikko)
- Emme mitään näistä
- En ole työelämässä

27. Työyhteisömme tavoitteet asettivat: *

- Johto
- Toimihenkilöt
- Työntekijät
- Johto ja työntekijät yhdessä
- Toimihenkilöt ja johto yhdessä
- Työntekijät ja toimihenkilöt yhdessä
- Joku muu, kuka?

Valmentajien tavoitteenasettelu

*Seuraavilla kysymyksillä kerätään tietoa tavoitteen arvioinnista. Valitse väittä-
mä, joka kuvaa parhaiten omaa tilannettasi.*

28. Arvioin joukkueen tekemiä yhteisiä harjoitustavoitteita: *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- En lainkaan

29. Arvioin joukkueen tekemiä yhteisiä ottelutavoitteita: *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- En lainkaan

30. Arvioin yksilön edistymistä henkilökohtaisissa harjoitustavoitteissa: *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- En lainkaan

31. Arvioin yksilön edistymistä henkilökohtaisissa ottelutavoitteissa: *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain

- Harvemmin
- En lainkaan

32. Pidän henkilökohtaisia kehityskeskusteluita pelaajien kanssa: *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- En lainkaan

33. Arvioimme yhdessä joukkueen kanssa tavoitteidemme saavuttamista ja uudelleenarvioimme tavoitteemme: *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- Emme lainkaan

Valmentajien tavoitteenasettelu

Seuraavilla kysymyksillä kerätään tietoa tavoitteenasettelun hyödyistä ja haitoista. Vastaa jokaiseen väittämään oman kokemuksesi perusteella.

34. Joukkueen yhteiset harjoitustavoitteet: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Lisäävät yritteliäisyyttä	0	0	0	0	0
Lisäävät motivaatiota	0	0	0	0	0
Parantavat suorituksia	0	0	0	0	0
Lisäävät keskittymistä	0	0	0	0	0
Tehostavat toimintaa	0	0	0	0	0
Kehittävät joukkuetta	0	0	0	0	0
Ovat hyödyllisiä	0	0	0	0	0

35. Joukkueen yhteiset ottelutavoitteet: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Lisäävät yritteliäisyyttä	0	0	0	0	0
Lisäävät motivaatiota	0	0	0	0	0
Parantavat suorituksia	0	0	0	0	0
Lisäävät keskittymistä	0	0	0	0	0
Tehostavat toimintaa	0	0	0	0	0
Kehittävät joukkuetta	0	0	0	0	0
Ovat hyödyllisiä	0	0	0	0	0

36. Pelaajien henkilökohtaiset harjoitustavoitteet: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Lisäävät yritteliäisyyttä	0	0	0	0	0
Lisäävät motivaatiota	0	0	0	0	0
Parantavat suorituksia	0	0	0	0	0
Lisäävät keskittymistä	0	0	0	0	0
Tehostavat toimintaa	0	0	0	0	0
Kehittävät joukkuetta	0	0	0	0	0
Ovat hyödyllisiä	0	0	0	0	0

37. Pelaajien henkilökohtaiset ottelutavoitteet: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Lisäävät yritteliäisyyttä	0	0	0	0	0
Lisäävät motivaatiota	0	0	0	0	0
Parantavat suorituksia	0	0	0	0	0
Lisäävät keskittymistä	0	0	0	0	0
Tehostavat toimintaa	0	0	0	0	0
Kehittävät joukkuetta	0	0	0	0	0
Ovat hyödyllisiä	0	0	0	0	0

38. Valmentajan henkilökohtaiset tavoitteet: *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Lisäävät yritteliäisyyttä	0	0	0	0	0
Lisäävät motivaatiota	0	0	0	0	0
Parantavat suorituksia	0	0	0	0	0
Lisäävät keskittymistä	0	0	0	0	0
Tehostavat toimintaa	0	0	0	0	0
Kehittävät joukkuetta	0	0	0	0	0
Ovat hyödyllisiä	0	0	0	0	0

39. Mikä on mielestäsi suurin haitta tavoitteenasettelussa? *

- Motivaation heikkeneminen
- Suorituksen heikkeneminen
- Alentunut käsitys omista kyvyistä
- Henkilökohtaisten ja joukkueen tavoitteiden ristiriita
- Haittaa keskittymistä
- Lisää ahdistuneisuutta
- Ei mitään haittoja

Valmentajientavoitteenasettelu

Valmentajajohtajana. Valitse seuraavat ominaisuudet, jotka kuvaavat parhaiten sinua valmentajana.

40. Johtajan/Valmentajan ominaisuudet: *

- Uskollisuus
- Rohkeus
- Halu
- Henkinen kunto
- Fyysinen kunto
- Empatia
- Aavistaminen-ennakointi
- Ajoitus
- Kilpailukyky
- Itsevarmuus
- Ei mitään näistä
- Jokin muu tärkeä, mikä?

41. Arvioi asteikolla 1-5, kuinka tärkeänä pidät tavoitteen asetantaa valmentajilla: *

- 1 = erittäin tärkeänä
- 2 = tärkeänä
- 3 = melko tärkeänä
- 4 = en kovin tärkeänä
- 5 = en lainkaan tärkeänä

42. Arvioi asteikolla 1-5, kuinka tärkeänä pidät tavoitteen asetantaa työelämässä: *

- 1 = erittäin tärkeänä
- 2 = tärkeänä
- 3 = melko tärkeänä
- 4 = en kovin tärkeänä
- 5 = en lainkaan tärkeänä

43. Kerro omiin kokemuksiisi perustuen millaisia yhtäläisyyksiä on hyvällä ringettevalmentajalla ja hyvällä johtajalla työelämässä? *

44. Tähän voit kommentoida vapaasti.

Kiitos vastauksista!