

## **Menestyksen rakentuminen – Ammattijääkiekkoilijoiden näkökulmia valmentajan vaikutuksesta joukkueen menes- tymiseen**

Lauri Merikivi

<b>Tekijä(t)</b> Lauri Merikivi	
<b>Koulutusohjelma</b> Valmennuksen koulutus, liikunnanohjaaja (YAMK)	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Menestyksen rakentuminen – Ammattijääkiekkoilijoiden näkökulmia joukkueen menestymiseen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 55
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää mestarijoukkueita yhdistäviä tekijöitä sekä selvittää ammattijääkiekkoilijoiden näkemyksiä valmentajan vaikutuksesta mestarijoukkueiden rakentumiseen. Menestyneiden valmentajien toimintatapoja on tutkittu paljon, mutta tämän työn keskeinen asia on selvittää miten pelaajat kokevat valmentajan osaamisen ja vaikuttavuuden. Varsinaiset tutkimusongelmat ovat: 1) Mitä yhdistäviä tekijöitä mestarijoukkueissa on sekä 2) Miten pelaajat kokivat valmentajan merkityksen ja tehtävän mestarijoukkueiden rakentumisessa?</p> <p>Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina vuonna 2019 touko-heinäkuun aikana ja tulokset valmistuivat syyskuussa 2019. Haastattelut rakentuivat neljän teeman ympärille, mutta kaikista haastatteluista muodostui hyvin erilaisia johtuen pelaajien kokemuksista ja esille nostamista asioista. Haastatteluihin valikoitui viisi ammattijääkiekkoilijaa, jotka ovat uransa aikana olleet voittamassa arvokisamestaruuksia (U18-, U20-, Miesten maailmanmestaruus) ja/tai kansallisten ammattilaisliigojen mestaruuksia. Tällä viiden pelaajan ryhmällä oli kokemuksia yhteensä 15:stä mestaruudesta. Kaksi viidestä pelaajasta oli haastatteluhetkellä alle 25-vuotiaita ja kolme yli 35-vuotiaita. Näin ollen he ovat olleet mestarijoukkueissa hyvin erilaisissa rooleissa ja eri uravaiheissa.</p> <p>Tärkeimmäksi tutkimuslöydökseksi nousi se, ettei yksikään mestaruus tai valmentajan rooli ollut samanlainen, vaan jokaisen mestaruuden taustalla oli hyvin omanlainen tarina. Oikeaa tai väärää tapaa mestaruuden voittamiselle ei tämän tutkimuksen mukaan ole olemassa. Yhdistäviä tekijöitä kuitenkin löytyi hyvin erilaisten persoonien ja toimintamallien takaa. Jokaisessa mestaruudessa joukkueella oli erittäin vahva yhteinen usko, luottamus ja identiteetti, jotka valmentaja osasi rakentaa ja myydä joukkueelle. Joukkueilla oli erittäin selkeät toimintatavat ja niihin liittyvä vaatimustaso, joka määräytyi valmentajalle merkityksellisten asioiden ympärille.</p> <p>Valmentajat olivat taitavia aistimaan joukkueen tilaa ja tarpeita sekä muokkaamaan omia toimintatapojaan ja vaatimuksiaan joukkueille sopiviksi. Vaikka valmentajat olivat hyvin erilaisia persoonia ja toimivat hyvinkin eri tavoilla, he kaikki keskustelivat paljon ja halusivat osallistaa pelaajiaan sekä saada heidän mielipiteitään esille. Pelaajat korostivat valmentajan persoonan aitouden merkitystä. Persoonallisuudella ei ollut merkitystä, mutta merkittävää oli se, että valmentaja oli aito itsensä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Valmentaja, jääkiekko, huippu-urheiluvalmennus, ammattiurheilija, kokemukset.	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat .....	3
3	Tutkimuksen menetelmät .....	4
3.1	Tutkimuksen vaiheet .....	4
3.2	Kohderyhmän valinta .....	4
3.3	Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus.....	5
3.4	Aineiston analysointi .....	6
3.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	7
4	Valmentajana ja pelaajana kehittyminen .....	9
4.1	Valmentajan polku .....	9
4.2	Valmentajaksi kasvu ja oppimiskokemukset.....	10
4.3	Jääkiekkoilijan kehittyminen ammattipelaajaksi.....	12
5	Persoonallisuus.....	16
5.1	Persoonallisuuden käsitteitä.....	17
5.2	Valmentajan persoonallisuus .....	17
6	Valmentajan ja urheilijan välinen suhde .....	21
6.1	Valmentajan ja pelaajan vuorovaikutus .....	23
6.2	Urheilijoiden osallistaminen.....	27
7	Valmentajan osaaminen.....	30
7.1	Suomalaisen valmennusosaamisen malli.....	35
7.2	Mihin valmentaja voi urheilijassaan vaikuttaa .....	38
7.3	Menestyvän toimintaympäristön rakentaminen.....	39
8	Tulokset – Mestaruuksia yhdistävät tekijät .....	45
8.1	Mestaruuksien rakentuminen .....	45
8.2	Valmentajien yhdistäviä toimintatapoja .....	48
	Pohdinta .....	49
	Lähteet .....	52

# 1 Johdanto

Ammattiurheilussa ja ammattilaistasolla jääkiekossa, mitä tämä tutkimus käsittelee, voiton ja tappion ero ja niistä mahdollisesti tulevat seuraukset voivat olla valtavan suuria. Puhumattakaan siitä, päättyykö kyseinen kausi tai arvokisaturnaus mestaruuteen vai johonkin muuhun sijaan. Jokainen joukkue tavoittelee mestaruutta ja kaikki pelaajat, valmentajat ja seuran työntekijät tekevät mestaruuden eteen valtavan määrän töitä. Jokainen joukkue kohtaa kauden aikana omat hyvät ja haastavat hetkensä. Seurajoukkueessa nämä vaiheet ovat hieman erilaisia kuin arvoturnauksissa, jotka ovat kestoaltaan lyhyitä ja asiat on pystyttävä korjaamaan nopeasti. Joukkueiden väliset erot ovat yksittäisissä peleissä todella pieniä, jotka edelleen pienenevät loppua kohti kiihtyvissä Playoff-sarjoissa. Todella pienen tasoerojen lisäksi jääkiekko on peli, jossa sattumalla sekä onnella on oma merkityksensä ottelun lopputulokseen. Sattumaa ei kuitenkaan ole se, miksi juuri yksi joukkue on kauden jälkeen paras.

Ammattilaisjoukkueet pitävät sisällään hyvinkin eri-ikäisiä pelaajia. Osa on saattanut olla voittamassa monia mestaruuksia ja nähnyt ammattilaisjääkiekkoa ympäri maailmaa ja osa taas ottaa ensi askeleita ammattilaisurheilun parissa. Yhdistävää kaikissa pelaajissa on kuitenkin se, että he ovat uransa aikana nähneet hyvien ja vähän heikompien joukkueiden toimintaa sekä he ovat tehneet lukemattomia toistoja eri pelitilanteista harjoituksissa ja mielikuvissa. Toisin sanoen pelaajat, jotka ovat pelanneet elämänsä aikana valtavan määrän pelejä ja pääsääntöisesti tietävät miten peliä pelataan ja mitä voittamisen eteen täytyy tehdä, pelaavat tasaisia otteluita, joiden lopputulokseen vaikuttaa väistämättä myös sattuma ja onni. Miten nämä pelaajat kokevat valmentajan merkityksen ja mitä he odottavat valmentajaltaan? Mikä rooli tässä kaikessa on sitten valmentajalla?

Menestyneiden valmentajien persoonallisuutta ja toimintatapoja on tutkittu paljon (mm. Coté & Gilbert 2009; Din, Paskevich, Gabriele & Werthner 2015; Lara-Bercial & Mallet 2016a, 2016b; Lehtonen 2015.) ja nämä tutkimukset toimivatkin osana tämän tutkimuksen teoreettista pohjaa. Tämän työn tarkoituksena ei kuitenkaan ole tutkia pelkästään valmentajan toimintaa, vaan tarkoituksena on nostaa esille asioita, miten pelaajat ovat kokeneet valmentajan vaikuttavuuden ja roolin mestaruuksissa sekä mitä ammattijääkiekkoilijat odottavat valmentajaltaan.

Johdannon lopuksi on syytä mainita, että tämän tutkimusraportin rakenne on hieman poikkeuksellinen. Raportissa on tarkoitus saada aikaisempien tutkimusten tulokset sekä tässä tutkimuksessa esille nousseet tulokset keskustelemaan keskenään, jolloin tutkimustulosten vertaaminen on helppoa. Tästä syystä raportti on rakennettu siten, että alusta

lähtien lähdeviittein merkityn teoreettisen pohjan keskellä on aiheeseen liittyen nostettu esille myös tämän tutkimuksen tuloksia. Raportin lopussa olevassa kappaleessa kootaan vielä tämän tutkimuksen tulokset yhteen.

Raportissa käytetään paljon pelaajien suoria lainauksia haastatteluista. Näiden lainausten tarkoituksena on kuvata kyseisiä asioita pelaajien omalla kielellä ja termeillä. *Nämä lainaukset on kirjoitettu lainausmerkeissä kursivoiduilla kirjaimilla.* Lainaukset ovat suoria, mutta niitä on tarpeen mukaan muutettu niin, että pelaajien ja kyseessä olevien valmentajien tunnistettavuus on hävinnyt. Tämä asia on pelaajien kanssa haastattelutilanteissa sovittu.

## 2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Olen toiminut pitkään jääkiekon parissa valmennustehtävissä ja työskennellyt eri-ikäisten pelaajien kanssa aina luistelukoulusta ammattilaispelaajiin, niin miesten kuin naisten puolellakin. Seuratoiminnan lisäksi minulla on ollut kunnia olla osana eri ikäluokkien maajoukkueiden johtoryhmiä poikien ja tyttöjen maajoukkueissa. Ajatus tämän tutkimuksen tekemiseen syntyi täysin omasta halustani oppia jotain uutta. Minulta puuttuu oma pelaajaura ammattilaistasolta ja edellinen kausi valmentajana ammattilaissarjassa avasi minun silmiäni sen hienoudesta, mutta myös sen raakuudesta ja armottomuudesta. Valmennustyötä tehdessäni mietin paljon sitä, miten pelaajat kokevat erilaiset tilanteet ja tunteet kauden aikana, ja ennen kaikkea sitä, miten valmentajana voisin heitä auttaa onnistumaan ja menestymään parhaalla mahdollisella tavalla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on avata ammattilaispelaajien ajatuksia siitä, miten pelaajat ovat kokeneet mestaruusjoukkueiden toiminnan ja miten he kokevat valmentajan vaikutuksen siihen. Tämän työn tutkimusongelmat on jaoteltu kahden kysymyksen alle: 1) Mitä yhdistäviä tekijöitä mestarijoukkueissa on sekä 2) Miten pelaajat kokevat valmentajan merkityksen ja tehtävän mestarijoukkueen rakentumisessa? Varsinaisten tutkimusongelmien taustalta tarkoituksena on selvittää pelaajien ajatuksia valmentajan osaamisesta, persoonallisuuden merkityksestä sekä pelaajien ja valmentajan välisestä suhteesta.

Tavoitteena on löytää olennaisia asioita, joihin valmentaja voi kauden aikana vaikuttaa todella hektisessä ammattikiekkoilun arjessa, sekä vahvistaa vanhoja tai löytää uusia näkökulmia valmentajan osaamistarpeisiin. Tätä asiaa on tutkittu maailmanlaajuisesti lukemattomia kertoja aikaisemminkin, mutta suurimmassa osassa valmentamiseen ja valmentajuuteen liittyvissä tutkimuksissa ääneen ovat päässeet valmentajat. Nyt äänessä ovat huipputason ammattilaispelaajat, joiden näkemystä valmentajan osaamisesta ei voida väheksyä. Tutkimus kohdistuu suomalaiseen huippujääkiekkoon. Onkin mielenkiintoista nähdä, mitä yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia lajispesifissä tutkimuksessa ja yli lajirajojen olevassa tutkimuksessa on.

Valmentajan vastuuta ei missään nimessä voida väheksyä, mutta pelaajat ovat jääkiekkoukkueessa erittäin merkittävässä asemassa. Koen, että valmentajan isoimpana tehtävänä on mahdollistaa pelaajien onnistuminen ja sitä kautta joukkueen menestyminen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on myös löytää uusia jatkotutkimusaiheita tässä esille nousvien teemojen myötä. Jatkotutkimuksissa olisi mahdollista syventyä vielä perusteellisemmin pelaajien mielestä oleellisiin asioihin, joihin valmentajana voi menestyksen tiellä vaikuttaa.

### **3 Tutkimuksen menetelmät**

#### **3.1 Tutkimuksen vaiheet**

Ajatus työn tekemisestä tässä muodossa syntyi kevättalvella 2019. Aikaisemmin talvella koin ison pettymyksen, kun seura vapautti minut työtehtävistäni riittämättömän urheilullisen menestyksen vuoksi. Sitä käsitellessäni minua alkoivat mietityttää pelaajien todelliset näkemykset ja mihin valmentajana voi todellisuudessa vaikuttaa. Mietin mahdollisia pelaajia, joiden kanssa asiasta voisi puhua, ja tämän asian jalostuessa päätin tehdä kyseisestä asiasta tämän tutkimuksen.

Maaliskuun aikana otin yhteyden haastateltaviin pelaajiin ja kysyin heidän halukkuuttaan olla mukana tässä tutkimuksessa. Kaikki pelaajat olivat halukkaita osallistumaan ja sovimme, että palaamme asiaan tarkemmin, kun heidän kautensa olisi ohitse. Kevään aikana tutustuin muihin samantyyliisiin tutkimuksiin sekä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, jotka toimivat tämän tutkimuksen teoreettisena pohjana. Huhtikuussa pidin yhden testihaastattelun, jonka jälkeen tein tarvittavat muokkaukset varsinaisia haastatteluja varten.

Varsinaiset haastattelut suoritin viiden pelaajan kanssa huhti-kesäkuun aikana. Litteroin haastatteluiden äänitteet välittömästi haastatteluiden jälkeen sekä kokosin vastaukset teemoittain työssä olevan teoreettisen viitekehyksen otsikoiden alle. Analysointivaihe alkoi välittömästi sen jälkeen, kun olin saanut vastaukset teemojen alle. Ensimmäisen yhteenvedon jälkeen annoin tutkimuksen olla kesän ajan rauhassa. Elokuussa palasin tutkimuksen pariin ja aloitin analysointivaiheen uudestaan.

Tulosten analysoinnin jälkeen tein pieniä muutoksia ja lisäyksiä valmiina olleeseen teoreettiseen pohjaan tässä tutkimuksessa esille nousseiden tulosten myötä, jotta sain tulokset ”keskustelemaan” muiden tutkimusten sekä kirjallisuuden kanssa. Viimeisenä vaiheena kirjoitin tämän tutkimuksen tulososion sekä siihen liittyvän pohdinnan.

#### **3.2 Kohderyhmän valinta**

Tähän tutkimukseen valikoitui pelaajia, jotka olivat voittaneet mestaruuksia huipputasolla. Riittäväksi tasoksi on määritetty U18, U20 ja miesten maailmanmestaruudet sekä kansallisten ammattilaisliigojen mestaruudet. Erilaisten ja monipuolisten näkökulmien varmistamiseksi tutkimukseen osallistui eri ikäisiä pelaajia. Mukaan valikoitui kaiken kaikkiaan viisi pelaajaa. Näistä viidestä pelaajasta kolme oli tutkimuksen tekohetkellä yli 35-vuotiaita ja kaksi alle 25-vuotiaita. Tutkimukseen osallistuvilla pelaajilla oli kokemuksia yhteensä 15:stä mestaruudesta.

### 3.3 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava, koska haastattelutilanteessa tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa. Haastattelutilanteessa tutkija pystyy ohjailemaan keskustelua haluttuun suuntaan sekä löytämään oleellisia motiiveja, jotka ovat varsinaisten vastausten taustalla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41-42.) Haastattelusta voidaankin sanoa, että se on ennalta suunniteltu luottamuksellinen vuorovaikutustilanne, jota haastattelija johtaa ja motivoi. (Metsämuuronen 2006, 113.)

Haastattelun etuihin voidaan muun muassa lukea haastateltavan mahdollisuus tuoda asioita esille vapaasti sekä haastattelijan mahdollisuus syventää ja selventää annettuja vastauksia. Haastattelu tuottaa usein vastauksia, jotka ovat hyvin monitahoisia ja viittaavat useaan suuntaan. Tämä sopii hyvin tutkimukseen, jonka tulokset liittyvät laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34-35.) Haastattelijan täytyy tulkita ja välittää haastateltavan tunteita, kokemuksia, käsityksiä ja ajatuksia. Yleinen tapa näiden asioiden selvittämiseksi on kysyä haastateltavalta hänen arvostuksiaan, uskomuksiaan ja kokemussisältöjään. Haastattelusta tulee mielekäs ja elävä, kun se kuvaa todellisia tapahtumia ja ihmillisiä kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41-42.)

Tutkimushaastatteluiden erot tulevat siitä, kuinka paljon haastateltava jäsentää kysymyksiään ja miten kysymykset ovat muotoiltu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44.) Tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua, joka sijoittuu täysin määritellyn lomakehaastattelun ja avoimen eli strukturoimattoman haastattelun väliin. Teemahaastattelusta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu, joka kertoo siitä, että jokin haastattelun näkökohta on ennalta päätetty, mutta ei läheskään kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43-48.)

Teemahaastattelun ominaispiirteitä ovat ennalta tutkijan toimesta määritelty sisältö- ja tilanneanalyysi, jonka perusteella muodostuu haastattelun runko eli haastattelun teemat. Teemat liittyvät tutkittavaan asiaan, josta haastateltavalla on subjektiivisia kokemuksia. Haastattelutilanne etenee valittujen teemojen suunnassa keskustelun omaisesti ja tuo haastateltavan henkilön äänen kuuluviin hänelle keskeisistä ja merkityksellisistä asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43-48.)

Tähän tutkimukseen liittyvät haastattelut kulkivat yhden avoimen kysymyksen ja neljän ison teeman kautta, jotka muodostivat haastatteluiden rungon. Teemat valikoituvat tämän työn teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastateltavat puhuivat vapaasti ja avoimesti näiden teemojen sisällä, jonka aikana haastattelija esitti tarvittaessa syventäviä kysymyksiä. Osa näistä syventävistä kysymyksistä oli etukäteen valmiiksi mietittyjä ja osa kysy-



myksistä nousi esille vasta haastattelutilanteessa. Haastattelun aikana haastattelija teki muistiinpanoja tärkeistä kohdista, joihin palattiin tarvittaessa haastattelun lopussa, ellei haastateltava niitä ottanut itse esille.

Testihaastattelu oli huhtikuun alussa. Siihen valikoitui henkilö, joka täytti täysin tähän tutkimukseen vaadittavat kokemukset. Haastattelun jälkeen mietimme vielä yhdessä haastateltavan kanssa haastattelun rakennetta ja kysymyksien toimivuutta. Testihaastattelussa selvisi hyvin tarkasti, minkä tyyppistä keskustelua varsinaisissa haastatteluissa olisi tulossa. Haastattelu paljasti myös kohtia, joihin haastattelijan piti valmistautua vielä syventävämmillä kysymyksillä, jotta haastateltavista saataisiin tähän tutkimukseen tarvittavaa ja riittävän syvällistä tietoa, ellei se luonnollisesti haastattelutilanteessa nouse haastateltavan toimesta esille.

Haastatteluista muodostui lopulta hyvinkin erilaisia. Pelaajat puhuivat työn teemoihin liittyvistä asioista hyvin erilaisilla sanoilla ja käyttivät erilaisia vertauskuvia. Tämä toi esille sen, miten eritavoin pelaajat ymmärtävät perinteisessä valmennuskielessä käytettyjä sanoja ja mitä asioita ja kokemuksia he kokevat merkityksellisiksi. Haastatteluissa nousi esille hyvin myös se, että kaikki pelaajat eivät olleet aikaisemmin miettineet valmentajan vaikutusta joukkueidensa toimintaan ja mestaruuksiin tai syitä valmentajan käyttäytymiseen. Eroavaisuuksia muodostui myös siitä, kuinka paljon syventäviä tai ohjaavia kysymyksiä piti haastatteluissa käyttää. Osassa haastatteluista pääsimme suoraan asiaan ja haastattelu muodostui lopulta avoimeksi keskusteluksi teemojen ympärillä, kun taas osassa haastateltavaa piti ohjailla paljonkin kyseessä olevan teeman mukaan, jotta pääsimme itse asiaan.

### **3.4 Aineiston analysointi**

Haastatteluissa kerätty materiaali litteroitiin suoraan tietokoneelle, jonka jälkeen teksti käytiin läpi nauhurin kanssa sen oikeellisuuden varmistamiseksi. Tämän jälkeen ylimääräinen aineisto poistettiin. Haastatteluista aineistoa tulee runsaasti, mutta kaikkea aineistoa ei ole tarpeen analysoida, koska koko aineistoa ei pysty tutkimuksessa hyödyntämään. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 135.) Litterointivaiheessa aineisto koodattiin pääteemoittain ja aineistoon lisättiin tunnistetiedot. Kaikkien haastateltavien aineisto luokiteltiin yhdessä teemoittain. Tällä tavoin aineistosta katoaa ajallinen eteneminen (Hirsijärvi & Hurme 2008, 135.), mutta tämän tutkimuksen kannalta se ei ole olennaista.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysivaihe on mielenkiintoinen, koska tutkimuksessa esille nousevat asiat ovat hyvin elämänläheisiä ja kokemusperäisiä. Olennaista analyysivaiheessa on luoda järjestys esille nousseisiin ilmiöihin ja löytää olennaisia merkityksiä

tutkimusta silmällä pitäen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135-138.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi alkaa usein haastattelun aikana. Tutkimuksen tarkoitus ja haastattelun teemat ovat haastattelijan mielessä, mutta ne tarkentuvat vielä analyysivaiheen edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 169.) Tämän prosessin kuvasivat hyvin Marton & Booth (1997): ”Vaikka rajat on määrätty jo lähtötilanteessa, aineistokeruu- ja analyysiprosessi valottaa näitä rajoja, muuttaa niitä, täyttää niitä ja kääntää koko asian ympäri”. (Marton & Booth 1997, 132.)

Vastaukset ryhmiteltiin teemoittain tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan, jonka jälkeen oli aika tehdä ensimmäinen yhteenveto esille nousseista ajatuksista. Tulokset olivat rauhassa kesän ajan, jonka jälkeen oli aika käydä haastattelumateriaali kokonaisuudessaan sekä teemoittain läpi. Tässä vaiheessa ydinasiat kirjattiin uudelleen teemoittain ylös, jonka jälkeen kaikki oleellimmat asiat koostettiin yhteen. Tästä alkoi varsinainen tulosten analysointi. Pelaajat puhuivat asioista hyvin eri tavoin, joten tuloksia analysoitaessa vastausten tulkitsemisella ja merkityksellisten kokonaisuuksien etsimisellä oli tärkeä rooli, jotta mahdollisia yhdistäviä tekijöitä löytyisi. Tämän seurauksena muodostui lopulta hyvin selkeät isot otsikot siitä, mitä yhtäläisyyksiä pelaajien mielestä valmentajien toiminnassa oli sekä näiden otsikoiden alle, miten valmentajat sen tekivät ja millaisia he olivat. Tulosten analysoinnin myötä työn rakenne ja kappaleiden otsikot muokkautuivat lopulliseen muotoonsa muodostaen työn lopullisen rakenteen.

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Reliabelius- ja validiuskäsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja niitä on yleensä käytetty mittaamisen yhteydessä. Näiden perustana on, että tutkijalla on mahdollisuus päästä kiinni objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185-186.) Holsteinin ja Gubriummin (1995) mukaan ”kun haastattelu nähdään dynaamisena, merkityksiä tuottavana tilanteena, erilaiset kriteerit pätevät. Nämä painottavat sitä, miten merkitystä rakennetaan, rakentamisen olosuhteita ja tilanteessa koottavia mielekkäitä yhteyksiä.” Lisäksi: ”Ei voida olettaa, että yhdessä tilanteessa annetut vastaukset toistavat toisessa tilanteessa annettuja, koska nämä ovat peräisin eri tuottamisolosuhteista.” (Holstein & Gubrium 1995, 5.)

Laadullisen tutkimuksen validiteetti muodostuu, kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen arviointia voidaan suorittaa kysymällä, kuinka vakuuttava ja uskottava tutkimus on. Tutkimus ei anna koskaan täydellistä ymmärrystä asioista, koska tutkijalla ei ole mahdollisuutta kuvata kyseisiä ilmiöitä täysin samalla tavalla kuin ne

tutkimustilanteessa tulevat esille. Enemmänkin on kyse siitä, ovatko tutkijan tekemät päätelmät oikeita ja onko tutkimus tehty perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 2000, 219-222.)

Laadullisen tutkimuksen reliabelius voidaan määritellä kolmella eri tavalla, joista ensimmäinen määritelmä on, saadaanko samalta tutkittavalta henkilöltä samanlainen vastaus myös toisella haastattelukerralla. Toinen reliabeliuden määritelmä kuvaa sitä, päätyykö kaksi tutkijaa samanlaiseen lopputulokseen samasta asiasta. Kolmas ja yleisin määritelmä on se, että onko kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä mahdollista saada samantyyppiset tulokset. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 186.)

Tässä tutkimuksessa käsitellään henkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä, joiden perusteella tutkijan tehtävänä on luoda johtopäätöksiä ja tulkita eri henkilöiden vastauksia. Puhuimme haastatteluissa hyvin arkojakin asioita, joissa käsitellään kokemuksia ja tuntemuksia, joita ei muuten ole saatavilla. On sanomattakin selvää, että haastattelijalla ja sen myötä haastattelun ilmapiirillä on vaikutusta siihen, millainen haastattelusta lopulta muodostuu. Tämän lisäksi tulosten analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä tutkijan omilla kokemuksilla ja näkemyksillä kyseessä oleviin asioihin on vaikutusta siihen, millaisessa muodossa tulokset esittäytyvät ja mitkä asiat tutkija nostaa merkityksellisiksi.

Todennäköisyys sille, että kahden tutkijan tulokset voisivat tässä tapauksessa olla täysin samantyyppiset, ovat pienet. Johtuen juuri siitä, miten tutkijan omat näkemykset vaikuttavat tulosten analysointiin. Lopulta kuitenkin tulosten olennaisimmat asiat nousisivat esille tutkijasta, haastattelijasta tai toisesta tutkimusmenetelmästä riippumatta. Ovatko tämän tutkijan päätelmät haastatteluiden vastauksista sitten oikeita vai vääriä? Siihen kysymykseen on vaikea vastata, koska tutkittava asia on sellainen, johon ei ole oikeaa tai väärää vastausta - on vain suurien tunteiden keskellä tapahtuneita tulkintoja ja mielipiteitä.

## 4 Valmentajana ja pelaajana kehittyminen

Kehittyminen kuvaa hyvin laaja-alaisesti ihmisessä elämän aikana tapahtuvia kognitiivisia, kielellisiä, sosiaalisia, fyysis-motorisia ja emotionaalisia muutoksia. Ihmisen kehittyminen ja oppiminen voidaan erotella toisistaan siten, että kehittyminen on tiedostamatonta ja ympäristön myötä väistämätöntä. Oppimiseen vaikuttavat ihmisen tavoitteet ja koetut kokemukset, joiden myötä ihmisen tiedoissa, taidoissa ja asenteissa tapahtuu pysyviä muutoksia. (Kronqvist & Pulkkinen 2007, 8-9.)

Kehittyminen voidaan jakaa fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen kehittymiseen, jotka kaikki ovat sidoksissa toisiinsa. Psyykkisellä kehitymisellä tarkoitetaan ihmisen miellisiä taitoja, mutta myös taitoja, joiden avulla ihminen toimii suhteessa ympäröivään maailmaan. Sosiaalinen kehittyminen kuvastaa sitä, miten ihminen kasvaa erilaisten ryhmien ja yhteisöjen jäseneksi. Sosiaaliset tilanteet muokkaavat ja vahvistavat jatkuvasti ihmisen sosiaalista minää, joka kuvastaa sitä, millainen ihminen on muiden ihmisten seurassa. (Kronqvist & Pulkkinen 2007, 31-36.)

Tässä työssä haastatellut pelaajat ovat kaikki aikuisia kuten heidän valmentajansakin. Tästä syystä kehittymistä ja oppimiskokemusta kuvataan ainoastaan aikuisiässä. Aikuisuuteen kuuluu tehtäviä, jotka vaativat sopeutumista ja päätöksentekokykyä. Näillä tilanteilla ja tehtävillä on merkittäviä vaikutuksia ihmisen selviytymiseen. Yhdeksi tällaiseksi tilanteeksi voidaan luokitella ammattitaidon hankkiminen ja sen ylläpitäminen, jotta työuran luominen olisi mahdollista. (Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Lyytinen, Pulkkinen & Ruoppila 2007, 161.) Paul Baltes (Baltes, Lindenberger & Staudinger 1998.) kehitti teorian aikuisiällä kehitymisestä ja sitä kutsutaan valikoivan oppimisen ja kompensaation elämänkaareksi. Tämä termi kuvaa hyvin aikuisen ihmisen kehittymistä, koska elämässä on valtava määrä toiminnan mahdollisuuksia, joista on valittava asiat, joiden eteen toimenpiteet tehdään. Valittu päämäärä, keinojen optimointi ja menetysten kompensointi kuuluvat aikuisen ihmisen valikoivaan oppimiseen eli kehittymiseen. (Nurmi, ym. 2007, 175-179.)

### 4.1 Valmentajan polku

Valmentaminen aloitetaan hyvin erilaisilla motiiveilla, jotka vaikuttavat jokaisen yksilön kehittymisen tarpeisiin. Oman lapsen harrastamisen kautta valmentajaksi alkaneiden kehittyminen tapahtuu pääsääntöisesti lasten kasvun ja kehittymisen mukana, kun taas entisen huippu-urheilijan kehityskohteina voikin olla uusien oppimistyylien ja motivaatiotekijöiden tunnistaminen urheilijoissa. Motivaatiotekijöiden lisäksi myös valmentajien toimin-

taympäristöt ja niiden asettamat osaamistarpeet ovat hyvin erilaisia. Niiden tunnistaminen on lähtölaukaus valmentajana kehittymiselle. (Hämäläinen 2013, 28.)

Samoin kuin urheilijalle, on valmentajille rakennettu oma polku eri vaiheineen. Valmentajan polun vaiheet ovat harkintavaihe, valmistava vaihe, jalostusvaihe ja hallintavaihe. Valmentajaura on harvoin tietoinen ammatinvalinta ja usein käykin niin, että valmentajaksi ajaututaan erilaisista syistä. Harkintavaiheessa tärkeitä tekijöitä valmentamisen jatkon kannalta ovat valmentajan innostaminen ja tukeminen, koska toimintaympäristö on usein ulkopäin määrätty ja oppiminen muodostuu vahvasti mallin mukaan toimimisesta. Harkintavaiheessa oleva valmentaja luo itsellensä vastauksen kysymykseen, miksi valmennan. (Hämäläinen 2013, 28-29.)

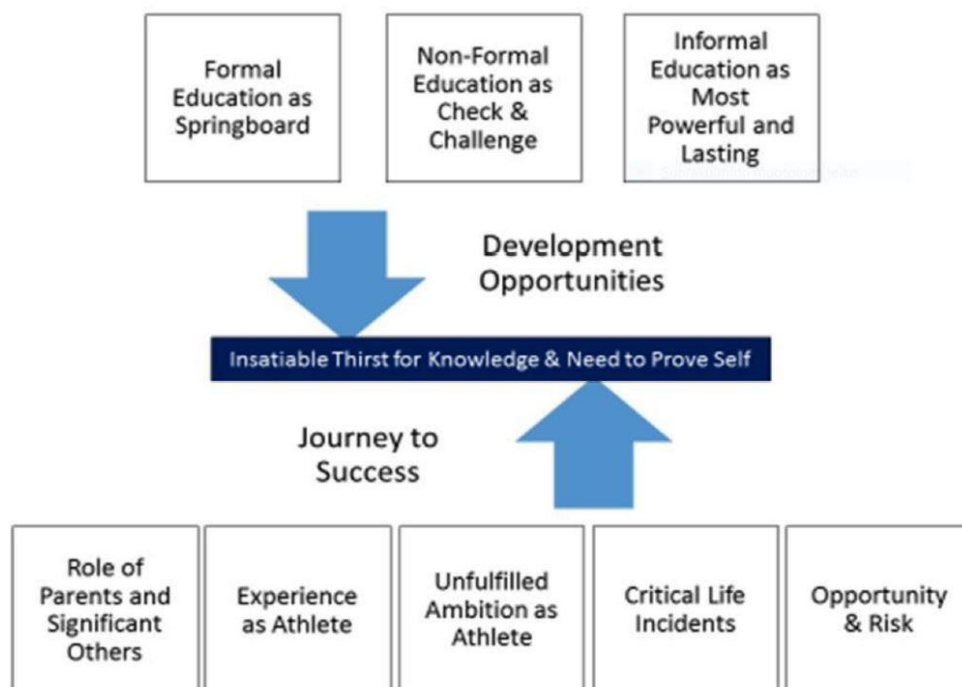
Valmistavassa vaiheessa valmentaja oppii paljon ja nopeasti perustaitoja käytännön toiminnassa. Tässä vaiheessa valmentajan tulee löytää itsensä kehittämisen taitoja, koska usein tässä vaiheessa valmentaja miettii: mitä, miten ja miksi valmennan. Valmentaja alkaa luoda omaa filosofiaa sekä valmennustapaansa. Jalostusvaiheessa valmentaja pystyy jo kehittämään itseään ja pystyy selviytymään toimintaympäristön luomista haasteista sekä toiminta on suunnitelmallista ja ennakoivaa. Valmentaja miettii pääsääntöisesti, miten valmennan kehittääkseni urheilijoita ja itseäni. Tällöin oma valmennusfilosofia jalostuu entisestään. Hallintavaiheessa valmentaja edelleen kehittää omaa osaamistaan huippuosaamiseksi ja pystyy luomaan uusia ratkaisuja ja soveltamaan aikaisempaa osaamistaan valmennustoiminnassa. Tässä vaiheessa valmentamisen kokonaisuus on hallinnassa kohderyhmästä ja toimintaympäristöstä riippumatta. (Hämäläinen 2013, 28-29.)

#### **4.2 Valmentajaksi kasvu ja oppimiskokemukset**

Valmentajien oppimiseen ja kehittymiseen liittyvissä tutkimuksissa valmentajien omat kokemukset valmentajauran varrelta nousevat poikkeuksetta merkittäviksi oppimiskokemuksiksi. (mm. Blomqvist & Hämäläinen 2015; Blomqvist, Häyrinen & Hämäläinen 2012; Gilbert & Trudel 2005; Lara-Bercial & Mallet 2016b; Mesquita, Ribero, Santos & Morgan 2014; Stirling 2013; Werthner & Trudel 2006.) Kolbin (1984) teoriassa kokemuksellisessa oppimisessa uudet mallit, teoriat ja käsitteet syntyvät koettujen kokemusten sekä niiden kriittisen pohdiskelevan havainnoinnin jälkeen. Uudet mallit, käsitteet ja teoriat taas tuovat uusia kokemuksia, joiden seurauksena tämä sykli alkaa jälleen alusta muodostaen kokemuksellista oppimista. (Stirling 2013, 104-105.)

Mitään yksiselitteistä tietä huippuvalmentajaksi ei ole olemassa, vaan jokainen valmentaja on kulkenut hyvin omanlaisensa polun ja kokenut hyvinkin erilaisia asioita sen varrella. (Kangasniemi & Manninen 2016.; Lara-Bercial & Mallet 2016b.) Matkan varrella tapahtuneet asiat eivät kuitenkaan ole automaattisesti muuttuneet oppimiskokemuksiksi, vaan ne ovat mahdollistaneet valmentajille analysoinnin ja toimintatapojen muutoksen, joiden seurauksena niistä on syntynyt valmentajien oppimiskokemuksia. Huippuvalmentajia yhdistääkin piirre, että he kokevat matkan aikana olevat haasteet ja ongelmat epäonnistumisten sijaan oppimistilanteina. (Kangasniemi & Manninen 34-35, 2016.) Intohimon ja jatkuvan oppimisen lisäksi myös sattumalla ja hyvällä onnella on oma vaikutuksensa valmentajien urissa. (Kangasniemi & Manninen 2016, 44.; Lara-Bercial & Mallet 2016b, 232.)

Kuvassa 1 kuvataan Lara-Bercialin & Malletin (2016b) tutkimuksessa olleiden valmentajien polkua menestyneiksi huippuvalmentajiksi. Valmentajien taustalta löytyy pääsääntöisesti vahva koulutus, joka tuki valmentajien itsensä kehittämisen taitoja sekä antoi sisältöä ja perusteluita heidän urheilu-uransa aikana kertyneelle tiedolle. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 231.) Tämä tukee Suomessa tehdyn tutkimuksen (Blomqvist ym. 2012, 16.) tuloksia, jonka mukaan kansainvälisellä tasolla valmentavista valmentajista isoin osa on yliopisto tai AMK-koulutuksen omaavia valmentajia.



Kuva 1. Menestyneiden valmentajien kehittymisen polku. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 230.)

Isoin motivaatiotekijä valmentajilla on halu kehittää itsestään parempi valmentaja (Blomqvist ym. 2012, 20.) Huippuvalmentajat kuvataankin ikuisina oppijoina, jotka hakevat jatkuvasti uutta tietoa heidän ympärillään olevilta ihmisiltä. Valmentajat haastavat omia ajatuksiaan toisten valmentajien kanssa ja heillä on taito, ja jopa pakkomielle, arvioida jatkuvasti omaa työtänsä kehittyäkseen ja todistaakseen itselleen, että he pystyvät olemaan vieläkin parempia. (Kangasniemi & Manninen 2016, 34.; Lara-Bercial & Mallet 2016b, 231.)

Omista taustoista puhuttaessa valmentajat korostavat heidän vanhempiansa, opettajiensa ja entisten valmentajiensa merkitystä kasvussa huippuvalmentajiksi. Heiltä opittu työmo-raali ja menestymisen halu ovat tukeneet valtavaa oppimisen nälkää sekä arvomaailma, jossa he ovat kasvaneet, on korostanut toisten ihmisten auttamista. Valmentajia yhdisti heidän aikaisin herännyt kiinnostuksensa valmentamiseen, jota kiinnostusta on matkan varrella osattu tukea hyvin. (Lara-Bercial & Mallet 2016a, 311-313; Lara-Bercial & Mallet 2016b, 232.)

Oman urheilu-uran positiiviset ja negatiiviset kokemukset ovat käynnistäneet ajatuksen omasta valmentajan urasta. (Kangasniemi & Manninen 2016, 34.) Valmentajat kokivat oman urheilutaustan merkitykselliseksi omalle valmentajauralleen, jotta he pystyvät helpommin asettumaan urheilijan asemaan omien kokemusten myötä sekä ymmärtävät paremmin huipulle pääsemisen vaatimukset. Osalla valmentajista omalta kilpauraltaan jääneet saavuttamattomat tavoitteet tai pettymykset ovat ruokkineet intohimoa auttaa muita saavuttamaan asioita, joihin ei eivät syystä tai toisesta itse pystyneet. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 231-233.) Valmennusvuosien lisääntyessä valmentajat kokevat kuitenkin oman urheilutaustan merkityksen pienenevän ja oman valmennustoiminnan arvioinnin sekä valmentajakollegoiden merkityksen kasvavan. (Blomqvist ym. 2012, 40-43.)

#### **4.3 Jääkiekkoilijan kehittyminen ammattipelaajaksi**

Tässä tutkimuksessa äänessä ovat pelaajat, joten on syytä tarkastella lyhyesti, miten pelaajista kehittyä ammattilaispelaajia. Kehittyminen voidaan jakaa siis psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen kehittymiseen. Nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa ja voidaankin sanoa, että yhden osa-alueen kehittyminen vaikuttaa myös muuhun kehittymiseen. (Kronqvist & Pulkkinen 2007, 30.) Haastatteluissa pelaajat kertovat omia kokemuksiaan ja näkemyksiään asioita, joten fyysinen ja sosiaalinen kehittyminen ei ole olennaista siihen liittyen. Seuraavassa tarkastelemme hieman psyykkistä kehittymistä sekä jääkiekkoilijan vaiheita matkalla ammattilaispelaajaksi.

Psyykkinen kehitys voidaan jakaa kognitiiviseen kehitykseen, persoonallisuuden kehittymiseen sekä motivationaalisten toimintojen kehittymiseen. Kognitiivisella kehityksellä kuvataan muun muassa havaitsemisen ja ajattelun kehittymistä. Nuoren ajattelu on vielä hyvin minäkeskeistä, mutta kehitys kohti abstraktimpaa ajattelua tapahtuu noin 11-15-ikävuoden ikäisenä, jolloin nuori pystyy olettamaan, mitkä asiat johtavat mihinkin, ja tekemään johtopäätöksiä eri ilmiöistä. Abstrakti ajattelu on aikuiselle luonnollista ja silloin aikuinen peilaa käsillä olevaa tietoa omaan kokemukseensa muodostaen strategioita kaiken tiedon ja kokemuksen käsittelyyn. Ajattelu on joustavaa ja suvaitsevaa ja se mahdollistaa asioiden tarkastelun monelta eri kantilta. Aikuinen kohtaa tilanteita, joihin ei ole loogista ratkaisua, vaan ilmiöiden ratkomiseen tarvitaan käytännön ajattelua ja moraalista arviointia. Moraalinen arviointi perustuu hyvin vahvasti yhteiskunnalliseen järjestykseen, johon vaikuttavat muun muassa lait, oikeudenmukaisuus sekä velvollisuus. Onkin mahdollista, että ihminen arvioi sosiaalista järjestelmää sekä toteutuvia käytäntöjä ja lakeja ihmisoi-keuksien ja arvojen kautta. (Kronqvist & Pulkkinen 2007, 32-33, 171, 197-198, 222-223.)

Siirtyminen juniorijoukkueesta aikuisjoukkueeseen tuo jääkiekkoilijalle monta haastetta, joiden ratkaiseminen on olennainen asia matkalla kohti ammattilaisuutta. Harjoitusten ja pelien fyysinen vaatimus nousee, kehittymiseen vaadittava henkilökohtainen työ määrä kasvaa sekä oman parhaansa tekeminen ja oman osaamisen todistaminen nousee entistä enemmän pelaajan mieleen kamppailtaessa paikasta ammattilaisjoukkueessa. Lisäksi kyseinen elämänvaihe tuo mukanaan myös kaukalon ulkopuolisia haasteita ja tavoitteita, joiden kanssa pelaajien on tasapainoitettava. Nämä kuormittavat nuoria pelaajia, jotka muutenkin kamppailevat kovien odotusten kanssa ja joutuvat tekemään vaikeitakin päätöksiä oman mahdollisen uran saavuttamiseksi. (Stambulova, Pehrson & Olsson 2017, 233.)

Tämän haastavan vaiheen selvittämiseksi on tutkimuksen pohjalta (Stambulova, ym. 2017, 240.) luotu neljäportainen malli. Tässä tutkimuksessa mukana olevat pelaajat ovat kaikki ylittäneet tuon kynnyksen ja heidät voidaan luokitella ammattilaispelaajiksi. Tutkimuksen pelaajat ovat olleet mukana voittamassa mestaruuksia kaikissa näissä vaiheissa sekä myöskin ollessaan joukkueidensa kokeneimpia pelaajia ja kapteeniston jäseniä.

Ensimmäistä vaihetta kutsutaan valmistavaksi vaiheeksi, jolloin pelaaja totuttelee ammattilaisjoukkueen arkeen ja pystyy ottamaan vaikutteita kokeneemmilta pelaajilta. Pelaaja näkee ja kokee harjoituksissa vaadittavan fyysisen suorituskyvyn sekä oppii oikean asennoitumisen harjoitteluun pelaten kuitenkin edelleen juniorijoukkueen peleissä. (Stambulova, ym. 2017, 236-237.) Fyysinen suorituskky ja asennoituminen kilpailumiseen nousi selkeästi tärkeimmiksi yksittäiseksi tekijöiksi myös toisessa tutkimuksessa. (Bruner, Munroe-Chandler & Spink 2008, 242-243.)



Toinen vaihe määritellään suuntautumisvaiheena, joka käsittää ensimmäisen vuoden ammattilaisjoukkueessa. Tämän vuoden aikana pelaajan odotetaan oppivan joukkueen toimintatavat ja tavoitteena onkin, että pelaaja oppii pärjäämään joukkueessa fyysisesti, taktisesti ja psyykkisesti. (Stambulova, ym. 2017, 236-237.)

Kolmas vaihe, eli mukautumisvaihe, kestää kaksi seuraavaa vuotta ja sen tavoitteena on kasvattaa kokemusta ammattilaissarjassa ja saavuttaa tasaisuutta omaan pelaamiseen. Tämän vaiheen aikana pelaaja pystyy jo suoriutumaan hyvin omassa roolissaan ja hänelä odotetaan satunnaisesti myös tulosta. Pelaaja pystyy kantamaan enemmän vastuuta omasta toiminnastaan joukkueen jäsenenä jäällä ja jään ulkopuolella ja näin ollen hänen tehtävänä on voittaa joukkueen valmentajan luottamus.

Viimeisessä vaiheessa pelaajan kokemus ammattilaisurheilusta on kasvanut jo merkittävästi ja hänen vastuunsa kasvaa. Henkilökohtainen pelisuoritus on vakaa ja tasapainoinen ja pelaaja toimii jo esimerkkinä joukkueen nuoremmille pelaajille. Tässä vaiheessa pelaajalle on jo syntynyt näkemys hänen tasostaan ammattilaisjäädiekkoilussa ja mahdollisista seuraavista askeleista. (Stambulova, ym. 2017, 238-240.)

1. VAIHE	2. VAIHE	3. VAIHE	4. VAIHE
<p>Pelaaja näkee ja kokee ammattilaisjäädiekon vaatimukset</p> <p>Oppii oikean asennoitumisen harjoitteluun</p>	<p>Oppii ammattilaisjoukkueen toimintatavat</p> <p>Vuoden aikana pärjää joukkueen mukana fyysisesti, psyykkisesti ja taktisesti</p>	<p>Kasvattaa kokemusta ammattilaisjäädiekosta ja saa tasaisuutta pelaamiseen</p> <p>Suoriutuu hyvin omassa roolissaan ja voittaa valmentajan luottamuksen</p>	<p>Vastuu kasvaa ja pelisuoritus vakaa ja tasapainoinen</p> <p>Toimii esimerkkinä joukkueen nuoremmille pelaajille</p> <p>Uran seuraavat vaiheet selkiytyvät</p>
Juniorijoukkue	Ammattilaisjoukkue	Ammattilaisjoukkue	Ammattilaisjoukkue
1. kausi	2. kausi	3. ja 4. kausi	5. kausi →

Kuvio 1. Ammattilaiseksi kehittymisen vaiheet. (Mukailtu, Stambulova, ym. 2017.)

Täytyy muistaa, että pelaajan arvio valmentajan merkityksestä ja toiminnasta on osaltaan riippuvainen pelaajan roolistaan joukkueessa. Esimerkkinä tästä voidaan pitää sitä, miten päävalmentajan persoonallisuus näyttäytyy nuorelle tai kokeneelle pelaajalle tai millaisissa vuorovaikutustilanteissa joukkueen kapteeni tai joukkueen nuorin pelaaja valmentajan kanssa on ja millaisen kuvan pelaaja näin ollen saa valmentajan vuorovaikutustaidoista. Tutkimuksen (Bruner, ym. 2008, 245.) pelaajat puhuivatkin, että tulokasvaiheessa palautteen ja kritiikin vastaanottaminen oli erittäin haastavaa ja he olisivat toivoneet enemmän positiivisempaa palautetta.

Tätä asiaa ei pidä jättää huomiotta tässäkään tutkimuksessa. Haastateltavat pelaajat olivat kyseisissä mestaruusjoukkueissa hyvin erilaisissa rooleissa aina kapteenistosta niin sanottuun tulokaspelaajaan. On sanomattakin selvää, että se asia vaikuttaa siihen, kuinka pelaajat ovat tulkinneet valmentajiensa viestejä ja kuinka paljon he ovat olleet valmentajien kanssa tekemisissä. Kuten yksi pelaaja haastattelussa toteaaakin:

*”Olen ollut tiettyssä asemassa hänen joukkueessaan silloin. Hän on tarvinu mua ja mä oon tarvinu häntä, että meidän kanssakäyntimme oli erilaista. Jos kysyis puolelta joukkueesta, niin varmaan heidän arvio, vaikka ihmissuhdetaidoista olis vähä... tai se ois tylympi kommentti, ettei ollut niin hyvä niissä.”*

## 5 Persoonallisuus

Yleisimmin persoonallisuudella viitataan luonteenpiirteisiin, jotka erottuvat tuntemistamme ihmisistä. Persoonallisuuteen liittyvät myös psykologiset ominaisuudet, joilla tarkoitetaan ihmisten tapaa ajatella, käyttäytyä ja tuntea. (Metsäpalo & Feldt 2009, 13.) Ihmisillä on kuitenkin taipumus muokata omaa käyttäytymistään ympärillä olevan kulttuurin ja traditioiden mukaan ja näin ollen vasta siinä vaiheessa voidaan puhua persoonallisuudesta, kun yksilön oma harkinta ja yksilölliset erot vaikuttavat toimintaan, eikä ympäristöllä ole enää niin suurta vaikutusta käyttäytymiseen. (Eskola 1985, 36.) Etenkin ryhmässä toimiessa ihmisten käyttäytyminen ja mielipiteet saattavat erota heidän todellisista näkemyksistään. (Kaila 1967, 252.) Valmentajat ovat ihmisiä siinä missä heidän urheilijansakin. Heidän persoonaansa ei voida jättää huomiotta, koska kehittymisen ja menestymisen vaatiminen on tehtävä oman persoonan ehdoilla. (Lehkonen 2015, 20.)

Pelaajat nostivat esille valmentajan persoonan aitouden tärkeyden. Persoonallisuudella ei niinkään ole merkitystä, kunhan valmentaja on aito eikä yritä olla jotain muuta kuin on. Yhdessä haastattelussa esille nousi myös vahva ristiriita valmentajan persoonan aitoudesta valmennustilanteissa. Pelaaja koki valmentajalta löytyvän ”valmentajapersoonan”, joka oli esillä joukkueen kanssa työskennellessään, sekä ”siviilipersoonan”, joka nousi esille jäähallin ulkopuolella sekä kahdenkeskisissä kommunikointitilanteissa.

*”Mun mielestä se on kaikilla toiminut, tai on toiminut silloin, kun oot ollut oma itsensä. Jos sää oot lähtökohtaisesti vähän vetäytyvämpi, niin sitte ole sellainen, älä yritä olla sitten sosiaalinen, koska se herättää kaikista eniten pelaajistossa epäluottamusta, jos alkaa tuntumaan siltä, että se ei ole aito. Et se esittää, että sitä kiinnostaa mitä meille kuuluu kotiin tai koiralle, vaikka sitä ei oikeesti kiinnostaa pätkääkään se.”*

*”Koen asian niin, että jos aiot olla tietynlainen, niin silloin ole juuri sellainen. Sun ei tarvi olla... Sun ei tarvi huutaa toiselle yhtenä päivänä ja seuraavana päivänä vitsailla. En usko, että kukaan pelaajista tykkää siitä.”*

*”Moni asia antoi itellekin ymmärrystä, että miks hän toimii tietyissä asioissa niin kuin toimii, että se on tavallaan peliä, miten ollaan joukkueen edessä ja miten sitä kohdellaan. Se on hyvin niin kuin laskelmoitua ja määrätietoista. Tietyllä lailla ei anneta sitä omaa persoonaakaan siihen, vaan ollaan se valmentajapersoonalla sillä tavalla, kun koetaan että se on niin kuin parasta.”*

## 5.1 Persoonallisuuden käsitteitä

McAdams (McAdams 1995, 365.) on luokitellut hyvin moniulotteisen persoonallisuuden kolmeen eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla kuvataan ihmisten tapaa sopeutua ja sitoutua sosiaaliseen maailmaan heidän ympärillään. Näitä kutsutaan ihmisen taipumuksellisiksi piirteiksi, jotka ovat riippumattomia tilanteesta, ajasta tai roolista. (Metsäpelto & Feldt 2009, 23.) Nämä ihmisen taipumukselliset piirteet tunnetaan myös persoonallisuuden piirteinä, joita ovat neuroottisuus, ekstroversio, avoimuus uusille kokemuksille, sovinollisuus ja tunnollisuus. (Metsäpelto & Rantanen 2009, 77.; McCrae & Costa 2003, 187.)

Persoonallisuuden toisella tasolla kuvataan tyypillisiä sopeutumiskeinoja, jotka ovat ensimmäisestä tasosta poiketen riippuvaisia paikasta, ajasta ja sosiaalisista rooleista. Tätä ilmentävät ihmisen arvot, selviytymiskeinot, tavoitteet ja elämäntehtävät. Ne kuvastavat hyvin ihmisten käyttäytymistä ja antavat vastauksia ihmisten tavoitteiden asetteluun ja luovat selviytymiskeinoja sosiaalisen elämän haasteisiin. Persoonallisuuden kolmannella tasolla syntyy identiteetti, joka kehittyy jatkuvasti ihmisen elämäkokemuksen mukaan. Tämä jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä tarinanmuotoinen identiteetti kertoo paljon siitä, millainen ihminen on ja miten hänestä on tullut juuri sellainen. (Metsäpelto & Feldt 2009, 24-25.; McAdams 1995, 365.)

## 5.2 Valmentajan persoonallisuus

Lara-Bercialin & Malletin (2016a, 296-297.) tekemässä tutkimuksessa valmentajat, sekä heidän urheilijansa arvioivat valmentajien persoonallisuutta McAdamsin (McAdams 1995, 365-396.) teorian perusteella. Ensimmäisellä tasolla vahvimmiten persoonallisuuden piirteiksi valmentajilla nousivat ekstroversio ja tunnollisuus. Seuraavaksi yleisimmät piirteet olivat avoimuus ja sovinollisuus. Tunne-elämän epätasapaino eli neuroottisuus oli selvästi vähintään valmentajia kuvaava persoonallisuuden piirre. (Lara-Bercial & Mallet 2016a, 299.)

Kun yhdistetään McCraen ja Costan (2003) persoonallisuuspiirteiden luokittelu sekä Lara-Bercialin & Malletin (2016a) tutkimustulokset, niin voidaan todeta, että tutkimuksen huippuvalmentajat ovat erittäin ulospäinsuuntuneita ja hakeutuvat helposti kanssakäymisiin muiden ihmisten kanssa. He ovat innostuneita sekä optimistisia ja kykenevät säätelemään omaa käyttäytymistään tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi heille tunnusomaista on, että he omaavat joustavan ajatusmaailman ja toimivat epäitsekästä sekä ovat tunne-elämältään tasapainoisia eivätkä huolestu tai masennu helposti. (Lara-Bercial & Mallet 2016a, 299.; Metsäpelto & Rantanen 2009, 77.; McCrae & Costa 2003, 187-189.)

Yllä olevat tulokset muodostuivat NEO-FFI-3 mittauksen perusteella, jolla mittauksella tarkastellaan viittä eri persoonallisuuden piirrettä. Tämän testin lisäksi urheilijoilta kysyttiin haastatteluissa valmentajien persoonallisuuksista. (Lara-Bercial & Mallet 2016a, 296-297.) Näissä haastatteluissa urheilijat kuvailivat valmentajiensa luonteenpiirteiksi kovan työmoraalin, luotettavuuden, asiantuntijuuden, vahvat sosiaaliset taidot, sekä positiivisen lähestymisen ongelmien ratkaisemiseksi. (Lara-Bercial & Mallet 2016a, 304.)

Persoonallisuuden toinen taso kuvaa muun muassa ihmisen arvomaailmaa, tavoitteita ja sopeutumiskeinoja ympärillä olevaan maailmaan. (Metsäpelto & Feldt 2009, 24-25.; McAdams 1995, 365.) Tällä tasolla huippuvalmentajista nousi esiin optimistinen asenne ja ratkaisukeskeinen ajattelu käsillä oleviin tehtäviin ja haasteisiin. He kokevat voimakasta tunnetta työn tarkoituksenmukaisuudesta ja heidän saavutustarpeensa on erittäin vahva. Valmentajia yhdisti tarve haastaa päivittäin omaa ajattelua ja näin ollen kehittää itseään sekä samalla auttaa ympärillä olevia ihmisiä. (Lara-Bercial & Mallet 2016a, 300. Metsäpelto & Feldt 2009, 24.) Tätä voidaan kutsua persoonallisuuden toisella tasolla kuvatuksi ihmisen elämäntehtäväksi. (Metsäpelto & Feldt 2009, 24-25.; McAdams 1995, 365.)

Valmentajien sekä urheilijoiden arviot valmentajien arvoista ja uskomuksista olivat hyvin samankaltaiset. Molemmissa esille nousi valmentajien urheilijakeskeisyys, luotettava, uskollinen ja kunnioittava arvomaailma sekä valmentajan vastuu urheilijan tai joukkueen vaatimustason ylläpitämisestä. Valmentajat nostivat esille myös oman työ- ja perheelämän tasapainon jatkuvan menestymisen mahdollistamiseksi. (Lara-Bercial & Mallet 2016a, 304.; Lara-Bercial & Mallet 2016b, 224-225.)

Yllä olevien persoonallisuuden piirteiden, arvojen ja sopeutumiskeinojen lisäksi valmentajat erottelivat vielä omia motivaatiotekijöitään. Valmentajilla on palava halu kehittyä itse ihmisenä ja valmentajana sekä kehittää urheilijoita heidän ympärillään. Heillä on pakonomainen tarve selvittää, kuinka hyviä he voivat olla, ja tätä ruokkii valtava menestymisen halu. Valmentajat kuvailivat itseään hyvin tehtäväkeskeisiksi. Näiden tehtävien saavuttaminen on heille voima, joka ajaa heitä eteenpäin. He kokevat isoksi motivoivaksi tekijäksi myös mahdollisuuden vaikuttaa positiivisesti muihin ihmisiin heidän ympärillään. (Lara-Bercial & Mallet 2016a, 302.)

Lehkosen (2015) tekemässä tutkimuksessa suomalaiset palloilulajien huippuvalmentajat kuvailivat itseään hyvin samantyyppisesti. Heille tunnusomaista on palava halu menestyä ja valmius laittaa sen eteen kaiken peliin. Myös arvomaailman suhteen valmentajien suusta esille nousi hyvin samankaltaisia asioita. Valmentajien arvomaailmaa kuvaavat tässä tutkimuksessa termit: itsellisyys, lähipiirin hyvä ja virikkeellisyys. Lyhykäisyydessään nämä

kuvaavat valmentajia eteenpäin katsoviksi, helposti innostuviksi ja innostaviksi henkilöiksi, jotka hakevat haasteita ja muutoksia, ovat tiimipelaajia ja arvostavat lähellä olevia ihmisiä. (Lehkonen 2015, 5, 18.)

Tässä tutkimuksessa pelaajat korostivat valmentajiensa persoonien aitoutta eikä niinkään sitä, millaisia persoonia he olivat. Aidon persoonan esille tuominen vaikutti merkittävästi joukkueen toimintaan ja pelaamiseen, sekä oli olennainen asia luottamussuhteen rakentumisessa. Pelaajat kokivat, että valmentajien persoonallisuus heijastui vahvasti siihen, miltä joukkue näytti.

*”Hänen (valmentajan) avoin ja brutaalin rehellinen tyyli elää ja olla oma itsensä hyvine ja huonoine puolineen, heikkouksine ja vahvuuksineen, auttoi meidän joukkuetta siihen, että se joukkue uskalsi pelata tosi rohkeeta kiekko, pelkäämättä, että miltä mä näytän jos mä teen jotakin väärin. Mun mielestä se persoona näkyy hyvin paljon siinä joukkueen pelissä, että me siedettiin hyvin paljon niitä virheitä. Mulla oli aluksi tosi vaikea sopeutua siihen oman persoonan ja pelityylin takia, että me tehdään niin paljon virheitä pelissä. Virheitä, jotka ei johda mihinkään katastrofiin. Mutta se näkyi vahvasti joukkueen pelissä, että se oli tosi paljon sen joukkueen vahvuuskin.”*

*”Mun mielestä hän (valmentaja) oli aika täydellinen persoona sille joukkueelle. Semmonen, ei missään nimessä ylimielinen, vaan hyvin itsevarma. Siinä oli kaikennäköistä häiriötekijää, mutta miten me saatiin se tosi yhtenäiseksi, meillä oli tosi hauskaakin olla yhdessä ja semmonen, me oltiin mun mielestä tosi rohkei joukkue. Me pelattiin tosi rohkeaa peliä ja se mun mielestä sopi tosi hyvin varsinkin tohon joukkueeseen.”*

Menestyvältä valmentajalta ja yritysmaailmassa menestyvältä johtajalta vaaditaan hyvin pitkälle samankaltaisia ominaisuuksia. (Miettinen 1995, 21.) Goleman (2009) kysyi hyvien ja huonojen pomojen ominaisuuksista kymmeniltä opettajilta selä yritysmaailmassa toimivilta ryhmiltä ympäri maailmaa. Parhaat pomot kuvailtiin luotettaviksi, vuorovaikutustaitoisiksi sekä empaattisiksi. Pomoilla on ominaisuus, jolla he saavat alaisensa tuntemaan itsensä arvostetuksi ja kokemaan olonsa rauhalliseksi ja innostuneeksi. Nämä lisäsivät alaisten turvallisuuden tunnetta, joka taas mahdollisti sen, että alaiset pystyivät keskittymään paremmin suoritettavaan asiaan ja käsittelemään paremmin mahdollisia vastoin käymisiä. (Goleman 2009, 286-287.)

Turvallisuuden tunne nousi esille myös tässä tutkimuksessa. Tämä ei kuitenkaan ole niin yksiselitteinen asia, vaan pelaajat sanoittivat turvallisuuden tunteen hyvin eritavoin. Molemmien puoleinen luottamus pelaajan ja valmentajan välillä sekä pelaajien keskinäinen

luottamus kasvatti turvallisuuden tunnetta. Tämä luottamus muodostui välillä kovienkin yhteisten kokemusten kautta. Turvallisuuden tunne kasvoi myös vahvasta yhteisestä pelitavasta, pelaajan omasta sitoutumisesta ja kaikkensa antamisesta. Näiden lisäksi pelaajien kokemaan turvallisuuteen vaikutti luottamus siihen, että heidän valmentajansa seisoo heidän takanaan myös vaikeina hetkinä. Mestaruusjoukkueissa johtavissa asemissa olleet pelaajat korostivat turvallisuuden tunteen merkitystä enemmän kuin muut pelaajat.

*”Joo oli turvallisuuden tunnetta aika pitkälti myös sen ryhmän kautta. Meitä yhdisti äärimmäisen paljon se alokasleiri (joukkueen yhteinen harjoittelujakso ennen kauden alkua). Sitten kuin sä sen siinä käyt läpi vieruskaverin kanssa ja selviät siitä, niin sen jälkeen sä luotat siihen loppuun asti. Meillä oli ehkä sellaista henkeä, et se luotto siihen kaveriin ja niihin kenen kans sää pelasit, oli niin kova. Sä et jättänyt niitä kuseen, mut ei ne jättänyt kyllä suakaan. Ja se loi sitä turvaa kentälle ja sen ulkopuolelle. Siitä jäi sellaisia suhteita, että vaikka ei ole pitänyt yhteyttäkään niin tietää vielä, että jos tulis tilanne, niin vois soittaa ja pyytää apua. Tosi paljon oli sellaista, että laitettiin itseä sen kaverin puolesta likoon, se antoi tosi vahvaa pelillistä turvaa siihen. Pelillinen turva vahvasti korreloi sinne koppiin ja muuhun toimintaan. Sulla on siellä hyvä fiilis ja luottavainen olo. Sulla on siellä hyvä olo, niin se kantaa aika pitkälle.”*

*”Kaikki tiesi, että valmentaja on heidän puolellaan. Pelaajilla ja medialla oli kaikkennäköistä vääntöä ja media kritisoi pelaajia, mutta kaikki tiesi, että valmentaja on heidän puolellaan ja puolusti heitä myös mediassa. Koin turvallisuuden tunnetta, koska koin aina, että valmentaja oli seisoi meidän takana. Oli kyse sitten mediasta tai mistä tahansa, hän oli aina meidän tukena.”*

*”Hänen (valmentaja) kaa itseluottamus oli tapissa ja se luotto minkä jokainen pelaaja tuntee... pelaaja tuntee niin helposti, että luottaako koutsi sinuun vai ei. Se mitä häneltä (valmentajalta) sain, sen itseluottamuksen, toi sit turvallisuuden tunteen ja hyvät suoritukset ja uskon siihen, että me pystytään voittaan ihan joka peli ja pystytään voittaan mestaruus.”*

## 6 Valmentajan ja urheilijan välinen suhde

Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen merkitys valmennuksessa kasvaa, koska yhteiskunnan muutokset vaikuttavat valmentamisen käsityksiin. Kasvatus, koulutus ja urheilu muuttuvat jatkuvasti, jonka seurauksena käsitykset laajenevat ja uudet näkemykset tuovat lisäarvoa vanhoihin käsityksiin ja toimintamalleihin. 1900-luvun alun ankarasta tottelevaisuuskulttuurista on siirrytty 1960-luvun järjestö- ja seurauskollisuuden ja 1990-luvun mediaurheilun kautta kohti 2000-lukua, jolloin vuorovaikutustaidot ovat nousseet valmentamisen ytimeen. (Hämäläinen 2012, 5-7.) Ihmissuhdetaitoihin voidaan luokitella ihmissuhteiden rakentaminen, työskenteleminen ryhmissä sekä taito käsitellä ristiriitatilanteita rakentavasti. (Talvio & Klemola 2017, 61.)

Huippuvalmentajien keskeisimpiä taitoja ovat ihmissuhdetaidot. Lara-Bercialin & Malletin (2016a, 2016b) tutkimuksessa niin urheilijat kuin valmentajatkin kokevat, että huipputasolle pääseminen ja siellä pysyminen vaatii paljon enemmän kuin pelkästään hallitsevan ja hierarkisen suhteen valmentajan ja pelaajan välillä. Valmentajan ja urheilijan suhdetta kuvataan luottamukselliseksi sekä kunnioittavaksi. Huippuvalmentajalla on taito ottaa jokainen urheilija huomioon sellaisena kuin hän on ja sen myötä rakentaa ja vahvistaa heidän suhdettaan jatkuvasti. Urheilijoille on erittäin merkityksellistä, että he kokevat valmentajansa välittävän heistä aidosti, ei pelkästään urheilijoina vaan myös ihmisinä. Tämä on oleellinen asia valmentajan ja urheilijan välisen suhteen rakentumisessa. (Din, ym. 2015, 594.; Lara-Bercial & Mallet 2016a, 303-307.; Lara-Bercial & Mallet 2016b, 226-227.)

Välittävän ja arvostavan ihmissuhteen sekä avoimen ja molemminpuolisen vuorovaikutussuhteen avulla tutkimuksen valmentajat pystyvät kasvattamaan urheilijoidensa luottamusta valmentajaansa sekä urheilijoiden omaa itseluottamusta ja joukkueen tunnetta yhteisestä vahvuudesta. Menestymisen uskon luominen urheilijoihin, joukkueeseen sekä koko organisaatioon perustuukin hyvin luotuihin vuorovaikutussuhteisiin. (Din, ym. 2015, 594.; Lara-Bercial & Mallet 2016a, 303-307.; Lara-Bercial & Mallet 2016b, 226-227.) Mitä paremmin valmentaja tässä onnistuu, sitä vahvempi luottamus urheilijan ja valmentajan välille syntyy. Vahva luottamus tuo uskoa omaan tekemiseen ja lisää itseluottamusta. Itseluottamus taas ruokkii kehittymistä ja sitä kautta menestystä. (Lehkonen 2015, 19.)

Haastatteluissa nousi kaksi sanaa selkeästi yli muiden, kun puhuimme mestarivalmentajien vaikutuksesta joukkueelle. Nämä sanat olivat usko ja luottamus. Näihin asioihin palataan tarkemmin vielä tämän työn myöhemmissä vaiheissa sekä tulososiossa, mutta näitä ei voi myöskään tässä vaiheessa ohittaa. Nämä sanat nousivat esille kaikkien pelaajien puheissa, kylläkin hyvin erilaisissa yhteyksissä. Kaikkia yhdisti se, että pelaajilla oli todella



voimakas luottamus valmentajaan ja he myös kokivat valmentajan luottavan heihin. Usko kuvastaa joukkueen yhteistä uskoa menestymisestä sekä yksittäisen pelaajan uskoa omiin kykyihin. Nämä kaksi asiaa kulkee pelaajien tarinoissa aika lailla käsikädessä, mutta luottamus toimi kaiken pohjana, kun pelaajat puhuivat valmentajan osaamisesta.

*"Kyl se mun mielestä oli se lähtökohta, et jokainen tietää, et pelaajan täytyy luottaa siihen koutsiin ja pystyy tekeen asioita joukkueelle. Kyllä niissä oli sellainen, uskon että jokainen luotti valmentajiin. Tietää, että kaikki mitä ne tekee, niin se on parhaaksi sille joukkueelle."*

*"Ehkä se luottamus kuvastaa sitä, että luottamussuhde on semmonen, että jokainen luottaa niihin ihmisiin siinä lähellä ja myös ne lähellä olevat ihmiset luottaa häneen, että hän tekee sen päätöksen ja seisoo sitten sen takana vaikka oltas oltu vähä eri mieltä siitä, että onko se päätös ollut oikee tai väärä. Ja myöskin se, että vaikka joutuu tekemään sellaisia asioita välillä, jotka ei välttämättä ole pelaajiston mieleen, ne pelaajat luottaa, että se päätös on sellainen, että me ollaan sen myötä viikon tai kahden tai kuukauden päästä tietyssä pisteessä."*

*"Meilläkin huomaa, kuinka hän (valmentaja) sai luotua tosi hyvän luottamussuhteen. Mä oon ite käyttänyt vertauskuvaa, että ennen pelaajan piti ansaita valmentajan luottamus, mutta nyt se menee vähän toisinpäin, että valmentajan pitää ansaita pelaajan luottamus, jotta se pelaaja löytää keinot antaa itsestään kaikki pelissä. Hän (pelaaja) sen sai hyvin toimimaan. Se sai ne nuoret luottamaan ja mikä on aina tosi hankalaa, että ne pysty avautumaan oikeesti asioista mitkä häiritsi. On ne sitten kiekkoa tai siviiliä, mutta sitten ne pystyy suoriutumaan siellä kentällä paljon paremmin. Se on varmasti sellainen iso muutos kiekossa, mutta varmasti koko yhteiskunnassa."*

Haastatteluissa oli havaittavissa eroa nuorempien ja vanhempien pelaajien välillä siinä, miten he kokevat pelaajan ja valmentajan välisen suhteen. Vanhemmat pelaajat kokivat helpompana sen, että valmentaja muodosti rajan itsensä ja pelaajien välillä, eikä vuoro-vaikutus ollut niin merkittävässä asemassa. Nuoremmat pelaajat taas korostivat vuoro-vaikutuksen ja rentouden merkitystä ja kokivat sen lähtökohtana kaikelle toiminnalle.

*"Kyllähän hän oli silloin, vähän niin kuin tiukka vanhempi, joka ei ikinä kehu. Sä teet hirveesti hommia, että se huomais sut jollain tavalla ja sit kun se joskus sanoo et hyvä, niin sä oot innoissasi. Mun mielestä hän loi sen hyvin. Oli valtava halu siihen, että vitsi jos se huomaa mut ja sanoo jotain tai kehuu. Se ruokki niin valtavasti sitä tekemistä. Se oli iso viharakkaus suhde joukkueella siihen tekemiseen. Keppiä tuli niin paljon, mutta kuitenkin se lannistanut tai masentanut. Sieltä kuitenkin tuli aina välillä se pikku peukku, joka*

*antoi aina niin valtavasti. Joku tiukka opettaja tai vanhempi, se tiukempi, joka ei muutenkaan ole paljon kotona eikä näe mitään ja toinen on kotona ja kehuu koko ajan ja toinen joskus sanoo, että ihan hyvin menee. Se on se iso juttu, jolla sitten taas jaksaa. Siinä oli ehkä vähän sellaista asetelmaa.”*

*”Mun mielestä oli just hyvä molemmissa se, että oli oikeestaan tilanne mikä tahansa, niin pystyttiin naureskeleen. Oltiin tosissaan, mutta kuitenkin rennosti. Mä koen, että se on ollut se kaikkein isoin lähtökohta ja se minkä takia mestaruudet on ollut mahdollisia.”*

*” Mulla oli välillä vaikeuksia hänen (valmentaja) kanssa, koska hän oli lähempänä pelaajia ja jutteli ja vitsaili paljo. Mun mielestä sen seurauksena, niillä hetkillä, kun piti olla suora ja kova, hän ei ollut niin uskottava. En saanut sitä tunnetta, kun hänen kanssaan puhui, ei sillä, ettenkö ois ottanut häntä vakavasti, mutta oli vaikeaa ottaa kovaa palautetta. Tykkään enemmän hänen (toinen valmentaja) tyylistä, tämä on huippu-urheilua, minä olen valmentaja ja sinä olet pelaaja ja hoidetaan molemmat omat hommamme.”*

*”Ehkä mulle henkilökohtaisesti istuu paremmin sellainen, joka ei oo ihan niin lähellä pelaajia. Voisin kuvitella, että mulla vois olla hankalempi sen kanssa olla, jos oisin aikaisemmassa vaiheessa uraa ollut hänen valmennettavana. Ois voinu tulla tunne, että tässä on liian lähellä, että ois tullu sitä vastuuntuntoa liikaa itelle. Vaikutanko mä liikaa niihin päätöksiin?”*

## **6.1 Valmentajan ja pelaajan vuorovaikutus**

*”Nykypäivänä mä uskon siihen, että voittavassa joukkueessa sulla täytyy olla vuorovaikutustaidot. Mä en usko, että sää pystyt pärjäämään silleen, ettet sää pysty kommunikoidaan ihmisten kanssa.”*

Hyvillä vuorovaikutustaidoilla mahdollistetaan luottamuksen rakentaminen, joka on pohja ihmissuhteille. (Talvio & Klemola 2017, 95-96.) Vuorovaikutustilanteessa ollessamme vaikutamme jatkuvasti muiden ihmisten aivotoimintaan ja sitä kautta heidän tunteisiinsa. Näin ollen hyvillä ihmissuhdetaidoilla pystymme vaikuttamaan merkittävästi toisen ihmisen mielentiloihin. (Goleman 2014, 54-55.) Sosiaalisesti taitavan johtamisen lähtökohtana on, että johtaja on täysin läsnä ja on kokonaisvaltaisesti mukana kohtaamisessa. Sosiaalisessa tilanteessa tunteet siirtyvät voimakkaasti hallitsevammasta osapuolesta muihin ympärillä oleviin. Ryhmän jäsenet antavat paljon arvoa sille, mitä ja miten heidän ryhmänsä vaikutusvaltaisin ihminen sanoo, joten emotionaaliset viestit tartuttavat voimakkaasti erilaisia tunteita kuulijoihin. Aidolla läsnäololla ja taitavalla kohtaamisella voi olla niin voimakas

vaikutus, että tunnetilat muuttuvat positiivisiksi lähtökohdista riippumatta. (Goleman 2009, 281-290)

Valmentajan keskeinen osaamistarve on hänen ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitonsa, joiden avulla valmentajalla on mahdollisuus vaikuttaa urheilijaansa. (Hämäläinen 2012, 25.; Lara-Bercial, ym. 2017, 26.) Valmentajat toimivat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa ja näin ollen heidän tehokkuutensa ja vaikutuksensa muihin ihmisiin riippuu ryhmän vuorovaikutuksesta. Tähän vuorovaikutussuhteeseen kuuluvat niin urheilijat, valmennusryhmän jäsenet sekä kaikki muutkin joukkueen ympärillä olevat ihmiset. (Coté & Gilbert 2009, 310-311.) Huippuvalmentajat ovat vuorovaikutustilanteissa tarvittaessa hyvin suoria ja antavat selkeitä ohjeita ja vaatimuksia. Valmentajat kokevat, että rehellisellä ja ytimekkäällä kommunikoinnilla he pystyvät varmistamaan sen, että kaikki tietävät tehtävänsä ja vastuunsa. (Din, ym. 2015, 593.)

Tämän tutkimuksen pelaajat arvostivat valmentajiensa suoraa ja rehellistä kommunikointia. Oli viestin sisältö mikä tahansa, niin oleellista oli, että viesti oli selkeä ja rehellinen. Mestaruusjoukkueiden valmentajilla oli hyvin erilaiset tyylit ja toimintatavat vuorovaikutussuhteissa. Osa valmentajista hakeutui vuorovaikutustilanteisiin paljon ja osa teki sitä vähemmän. Erilaisista toimintatavoista huolimatta kaikkia valmentajia yhdisti se, että he halusivat kommunikoida paljon pelaajiensa kanssa. Osa teki sen koko joukkueelle näkyvästi pukuhuoneessa, kun taas osa teki sen esimerkiksi puhelimesta.

*"Kynnys sille, että kävit joskus pyytämässä jotain asiaa tai keskustelemassa jostain, oli aika korkea. Et ei nyt ihan koska vaan voinut mennä puhumaan ihan mistä vaan. Mut sit taas keskustelut oli hyviä ja järkeviä. Meillä oli tosi paljon silloin linja auki, muistan, että oikeestaan kaikki asiat mitä tuli, tuli uutta pelaajaa tai jotain, niin hän soitti ja jutteli siitä. Tosi paljon puhuin hänen kanssaan sillä kaudella puhelimesta. Oli tosi paljon sellaista kontaktia, mutta sitten kun tultiin hallille, niin se muuttui se asetelma."*

*"Sellainen hän (valmentaja) oli, hän oli suora, sano asiat suoraan ja jos joku kerto vitsin niin hän vähän nauro ja poistui sitten nopeesti paikalta. Hän piti selkeää rajaa pelaajien ja itsensä välillä, mutta ovi oli aina auki ja aina pystyi mennä keskustelemaan."*

*"Mä ainakin arvostan sitä et tullaan sanoon rehellisesti, jos vaikka menee huonosti, niin jotkut sanoo suurempaa, mutta se, että on rehellinen ja et ei kiertele ja kaartele ja änkytä jotain mitä ei haluais sanoa. Niist tulee sit just niitä et ei ehkä ihan ymmärretä oikein."*

*"Muutama sana yhdelle pelaajalle kasvotusten tasaisin väliajoin, niin mun mielestä sekin on iso asia. Ihan sama keltä koutsilta se tulee, mut muutama sana... Noissa molemmissa joukkueissa sitä oli, et tultiin sanoon, vaikka jos menee huonosti niin eteenpäin tai jotain muuta vastaavaa. Pelaaja monesti alkaa miettiä, et mitä ne koutsit ajattelee, kun ei kuulu mitään. On menny huonosti tai vähän paremmin, mun mielestä se on aika tärkeä vuorovaikutusta. Välillä sanoo jotain ja rehellisesti, mut ettei oo vain hiljaa. Siit monesti pelaaja alkaa ajatteleen. Ja se on nyt aivan ymmärrettävää, et jos ei kukaan mitään sano niin alkaa mieli vähän harhaileen."*

*"Mun mielestä se on suomalaisessa kulttuurissa tosi tärkeä, että siinä on se vuorovaikutus koutsin ja pelaajan välissä. Monesti se menee johtavien pelaajien kautta, se viesti joukkueelle. Ei välttämättä oo aikaa joka pelaajan kanssa käydä palaverissa, mutta oikeestaan molempien koutsien kanssa käytiin henkilökohtaisia palavereita aika paljonkin. Mun mielestä, niistä on apua aika paljonkin. Niistä saa tavallaan oman viestin perille sille koutsille just niin kuin sen haluaa sanoa ja onhan sillä koutsillakin aina sanottavaa pelaajillekin. Se ei tuu välttämättä sellaisina tunteen purkauksina joukkueen edessä, että sää haukut jonkun lyttyyn, vaan se tulee henkilökohtaisemmin, että sää enemmän keskustele ja haastat sitä toista siinä. Mun mielestä molemmat koutsit puhui aika paljon ja oli selvää, jos jollakin oli pienempi rooli, että miksi. Semmoinen aika avoin ja rehellinen ilmapiiri oli molempien koutsien kanssa."*

Avoin vuorovaikutussuhde ei ole automaatio, vaan lähtötilanteessa vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavat voimakkaasti sosiaaliset roolit, ja vastapuoli esittäytyy aina persoonattomana henkilönä. Vasta tutustumisen jälkeen yksilöllisyys nousee esiin. (Niemistö 2000, 88.). Empatia kuuluu sosiaalisen tietoisuuden perustaitoihin ja sen avulla pystymme aistimaan muiden ajatuksia ja tunteita. Empatia auttaa meitä ymmärtämään, mitä toinen ihminen sillä hetkellä ajattelee ja millaisia tunteita hän kokee. (Goleman 2014, 60.)

Valmentajat yrittävät asettua urheilijoiden asemaan päätöksiä tehdessään ja ottaa urheilijoidensa mielipiteet huomioon. Valmentajat kuvailevatkin heidän omaa osaansa valmentajan ja urheilijan välisessä vuorovaikutussuhteessa "hyväntahtoisena diktaattorina". He mahdollistavat urheilijoidensa mielipiteet ja näkemykset, mutta päätöksenteko on täysin heidän vastuullaan. (Lara-Bercial & Mallet 2016a, 303-307.) Keskustelut valmentajan ja urheilijan välillä ovat väistämättä välillä vaikeita ja valmentajan tekemät päätökset kovia, mutta urheilijat kokevat, että nämä hetket vahvistavat heidän välistään suhdettaan. (Din, ym. 2015, 593, 595.)

*"Hän (valmentaja) on tosi hyvä toimimaan ihmisten kanssa, johtuu varmaan siitä, että se on niin empaattinen ja pystyy samaistumaan ja sietää hyvin erilaisuutta ja erilaisia ihmisiä ja erilaisia ajatusmalleja. Tietyllä tavalla, että se on aidosti kiinnostunut siitä, että miksi joku näkee, vaikka pelin erillä tavalla kuin toinen. Mä uskon, että se on hänen suurin vahvuus valmentajana vaikka hän on myös tosi hyvä taktisesti ja sitten taas ihan äärettömän kiinnostunut pelistä. Mutta mä näen, että se on hänen suurin vahvuus, ihmisläheisyys ja vuorovaikutustaidot."*

Hyviä johtajia yhdistää vahvan persoonallisuuden lisäksi hyvä itsetunto ja itsetuntemus. (Sydänmaanlakka 2007, 233.) Näiden kehittämisessä vuorovaikutustilanteilla on oma vaikutuksensa, koska ne kehittävät jatkuvasti ihmisen sosioemotionaalisia taitoja. (Kronqvist & Pulkkinen 2007, 36.) Urheilijoiden näkemyksen mukaan valmentajien itsetuntemuksen sekä emotionaalisten taitojen kehittyessä urheilijan ja valmentajan välinen vuorovaikutus kehittyi. (Lara-Bercial & Mallet 2016a, 303-306.) Valmentajat korostavat emotionaalisen älyn merkitystä, jotta he pystyvät muokkaamaan omaa käyttäytymistään ympärillä olevien ihmisten mukaan. Tämä korostuu etenkin ongelmanratkaisutilanteissa sekä ennen kaikkea ongelmien ennaltaehkäisemisessä. (Lara-Bercial & Mallet 2016a, 303-306.)

*"Tärkein oli ehkä se, että se valmentaja oli aito oma itsensä. Sen täytyy ekana välittää tosi paljon, mutta ei pakottaa, välittää ja luottaa pelaajistoon ja joukkueeseen ja sitä kautta sitouttaa ne johtavat pelaajat siihen omaan ajatukseen. Sen jälkeen tietyllä tavalla positiivisella tavalla vaatia niiltä, että ne vaatii ne sitten seuraavalta akselilta. Mutta se, että se valmentaja on aidosti oma itsensä, ja tietenkin sehän vaatii sen että se tuntee jo itsensä valmentajana, että millainen olen ihmisenä. Se on ehkä se suurin, että sellainen aito ja välittävä."*

Johtajan on mahdollista näyttää tyytymättömyytensä oikeanlaisilla kiukunpurkauksilla, joilla saa kiinnitettyä kuulijoidensa huomion olennaiseen asiaan. Tämä perustuu tunnetarintaan puhujan ja kuulijan välillä. Sopivasti mitoitettuna se antaa alaisilleen energiaa ja motivoi heitä kohti huippusuoritusta. Vaarana on kuitenkin, että väärin tehtynä tämä saattaa luoda ahdistusta, joka heikentää suoritusta. Johtajan tehtävänä ei ole suojella alaisiaan kaikilta vastoinikäymisiltä tai stressitilanteilta, koska paine ja epämunavuuden tunne kasvattavat sinnikkyyttä. Johtaja voi antaa kovaakin palautetta hyvässä luottamuksen ilmapiiirissä, jossa alaiset kokevat pohjimmiltaan vahvaa turvallisuuden tunnetta. Tällöin avoimuus säilyy ja alaiset kokevat joskus vaikeastikin sulateltavan informaation tarpeelliseksi. Liiallinen stressi lisää ahdistusta ja saattaa nujertaa alaisen, joten johtajan onkin osattava tarpeen vaatiessa myös vähentää liiallisia paineita. (Goleman 2009, 285-289.)

*Hänkään ei kuitenkaan ole mikään rankaiseva valmentaja tai pelolla valmentaja ja me tarvittiin... Niin kuin sanoin, niin me oltiin vähän sellainen villihevonen mitä piti kaitsea. Tietyssä vaiheessa talvella ennen joulua hän (valmentaja) otti aika tiukasti kantaa siihen, ehkä vähän hänen persoonansa ulkopuolelta jopa. Se oli vähän toisenlainen esimerkki, mutta sen jälkeen oli varmasti koko joukkueelle selvää, että hän ainakin välittää paljon ja tätä hommaa pitää tehdä oikeesti isosti tunteella ja välittää myös toiselta puolelta. Joka matkalla on ollut joku sellainen tilanne, hyvin erilaisia tavallaan. Ei ainoastaan, että nyt on luotettu, vaan välillä on jouduttu menemään ehkä vähän rajan ylikin tietyllä tavalla.”*

Mitään yksiselitteistä tapaa ihmisen kohtaamiseen ei kuitenkaan ole olemassa, vaan jokainen tilanne on ainutlaatuinen. Sen tulosta voidaan mitata ainoastaan sillä, onko kohtaaminen lisännyt toisen osapuolen ikävystyneisyyttä tai ahdistuneisuutta. Suoritus- ja päätöksentekokykyyn sekä oppimiseen vaikuttaa olennaisena tekijänä ihmisen sen hetkinen stressitaso. Liian alhainen stressitaso luo ikävystyneisyyden ja välinpitämättömyyden tunteen ja liian korkea stressitaso puolestaan lisää ahdistuneisuutta. Molemmissa ääripäissä ihmisen toimintakyky on heikentynyt, joko liian alhaisen, tai liian voimakkaan stressitason seurauksena. Ääripäiden välissä on kohta, jossa sijaitsee optimaalisen kognitiivisen tehokkuuden alue. Siinä stressitaso on noussut sopivasti, jotta ihmisen kiinnostus, keskittyneisyys ja motivaatio ovat optimaalisella tasolla. (Goleman 2009, 280-290.)

Hermoston harmoniaksikin kutsuttua optimaalista tilaa voidaan osaltaan myös tulkita flow-tilana. Tähän tilaan pääsemisessä vuorovaikutustilanteilla on oma merkityksensä. Johtajan tulee säädellä vaatimukset alaisten kykyjen mukaan, tavoitteena on löytää optimaalinen haaste. (Goleman 2014, 48-49.) Huippuvalmentajilla onkin taito luoda yhteistyön ympäristö, jonka perustana on läpinäkyvä kommunikointi, tasapaino valmentajan päätösten ja urheilijan haastamisen sekä urheilijan oman ongelman ratkaisemisen välillä. (Lehkonen 2015, 10.; Lara-Bercial & Mallet 2016a, 303-307.)

## **6.2 Urheilijoiden osallistaminen**

Ihmiskeskeinen valmennus on suomalaisen maajoukkuevalmennuksen ydin kohti yksilöiden kasvua ja kehitystä. Valmentaja pystyy omalla toiminnallaan tukemaan urheilijansa halua kehittyä. Valmentajalle olennaisia taitoja ovat oikeiden kysymysten kysyminen, niiden motiivien sekä tarpeiden etsiminen, joiden avulla pelaaja haluaa itse pyrkiä kohti tavoitteita. (Lehkonen 2015, 10-13.) Urheilijan ja joukkueen itseohjautuvuuden kasvattaminen sekä urheilijan oma motivaatio ovat keskeisiä osia huipputasolle pääsemisessä ja siellä pysymisessä. (Konttinen 2016, 13.; Lara-Bercial & Mallet 2016a, 303-306.) Vahva

motivaatio mahdollistaa tehokkaan harjoittelun, laittaa urheilijan arvioimaan omaa toimintaansa sekä kantaa vastoinikäymisten ja taantumien yli. (Konttinen 2016, 13.)

Puhuttaessa vuorovaikutuksesta kuuntelemisen taito korostuu. Olennainen ominaisuus hyvälle johtajalle on, että hän pystyy kommunikoimaan sekä kuuntelemaan alaisiaan. (Goleman 2009, 287.; Sydänmaanlakka 2007, 112.) Tämä lisäksi vaaditaan kykyä olla ja tehdä asioita yhdessä, ratkoa käsillä olevia ongelmia sekä näyttää suuntaa ja ennen kaikkea saada muut ihmiset seuraamaan. (Sydänmaanlakka 2007, 112.)

Haastatteluissa esiinnousseiden valmentajien toimintatavoissa oli tässä asiassa merkittäviä eroavaisuuksia, vaikkakin toiminnan päämäärä oli sama. Kahta poikkeusta lukuun ottamatta kaikki tämän tutkimuksen mestarivalmentajat osallistivat pelaajiaan toiminnan kehittämiseen ja halusivat haastaa samalla omia näkemyksiään. Kysyttäessä yksittäisiä hetkiä, jotka pelaajien mielestä olivat merkittävässä asemassa mestaruuden saavuttamisessa, esille nousi tilanteita, joissa valmentaja on pystynyt ottamaan palautetta vastaan pelaajilta. Näissä tilanteissa he ovat lopulta yhdessä saaneet ratkottua käsillä olevat ongelmat. Pelaajien osallistaminen on tapahtunut hyvin eri tavoin, mutta se on silti ollut erittäin voimakasta.

*”Käytiin hänen kanssa pitkä keskustelu... Jutusteltiin kaikesta siitä, mikä tilanne oli, ja miksi se oli sellainen kuin oli. Mun mielestä se oli ihan avain koko mestaruudelle, et hän (valmentaja) pysty unohtaan sen palaverin, eikä suuttunut siitä mulle ja silti tekeen tarvittavat korjausliikkeet. Kyllä se ympäristö oli ihan niin kuin yö ja päivä sen jälkeen. Se oli tärkein hetki, ihan ylivoimaisesti itse asiassa.”*

*”Ne (valmentajat) halus ympärille ihmisiä ketkä uskals sanoa mielipiteitään, kuuntelee heitä. Tottakai, ne etti aina siitä porukasta sen turvallisen pelaajan ketä ne kuunteli ja otti siihen lähelle. Ne uskals kuunnella eriäviäkin mielipiteitä ilman että siitä meni herne nokkaan. Välillä voi mennä tunteisiin ja sekin on ihan hyvä asia, mutta siitä päästään yli ja siitä päästään oikeesti jatkamaan puhtaalta pöydältä eteenpäin, vaikka ollaan asiasta erimielitä.”*

*”Pystyttiin hoitaan asiat ja paljon puhuttiin joukkueen asioista ja siitä kemiasta ja siitä, miten siellä koetaan niitä juttuja. Huomas, että hän mietti valtavasti koko ajan sitä kokonaisuutta ja sitä ryhmädynamiikkaa ja miten asiat. Hän halus priiffiä ja sparrausta omille ajatuksilleen, mutta se tapahtui sitten hyvin pitkälti hallin ulkopuolella puhelimesta tai muuten.”*

*"Hän (valmentaja) toi joukkueeseen todella avoimen kommunikoinnin. Hän halus aina tietää miten meillä menee. Hän halus tietää pelaajien mielipiteitä eri asioihin ja se oli todella iso juttu meille pelaajille. Saimme eka kertaa tuntea sen, miltä tuntuu olla vaikuttamassa asioihin ja tehdä asioita yhdessä."*

*"Hän malttoi kuunnella silloin, kun me mentiin sen (toinen pelaaja) kanssa jutteleen. Hän osoitti silloin siinä luottamusta, että ties sen, että ei tulla sanomaan vain siks, että jollain tuli paha mieli, kun tuli sanottua."*

*"Hän (valmentaja) halus muuttaa tyyliä ja otti koko kapteeniston syömään siirtoajan lopussa ja kysyi jokaisen pelaajan mielipiteen, että mitä tehdään. Hän (valmentaja) sanoi nimet, ketä olis tarjolla, ja otetaanko vai ei, koetteko, että tarvitaan. Jokainen sai avoimesti kertoa. Mä uskon, että se loi tietyn pohjan sille, että pelaajat, se koko kapteenistoryhmä koki sen, että heidän mielipiteillään on aidosti merkitystä ja vaikutusta, se sitoutti sitten vielä enemmän. Mä uskon, että kun meillä tuli tietyllä tavalla sitten vähän vaikeeta siinä, mutta se luottamus silloin kantoi sen vaikean jakson yli."*



## 7 Valmentajan osaaminen

Asiantuntijat pystyvät havaitsemaan ja hallitsemaan omaan alaansa kuuluvia laajoja kokonaisuuksia sekä merkityksiä ja heillä on laaja näkemys omasta toimintakentästään. Laajojen kokonaisuuksien sisällä asiantuntijoilla on taito kohdistaa huomionsa olennaisiin yksityiskohtiin. He pystyvät löytämään mahdollisia ongelmia sekä analysoimaan ja ratkaisemaan niitä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisella tavalla. (Lara-Bercial, North, Petrovic, Oltmanns, Minkhorst, Hämäläinen & Livingstone 2017, 29.; Nurmi, ym. 2007, 178.) Kokeemus, asiaan liittyvät tiedot ja taidot sekä oman toiminnan ohjaus muodostavat yhdessä yhteisössä olevan hiljaisen tiedon kanssa pohjan asiantuntijuudelle. (Nurmi, ym. 2007, 178.)

Valmentajien tärkein tehtävä ja osaamisen mittari on siinä, miten he pystyvät auttamaan urheilijaa onnistumaan heille tärkeissä tehtävissä ja saavuttamaan heidän oma potentiaallinsa yhteistyössä valmennustiiminsä kanssa. (Blomqvist & Hämäläinen 2016, 38-39.; Lehtonen 2015, 19.) Valmennuksellinen asiantuntijuus voidaan määritellä myös siten, että valmentaja omaa osaamistaan hyödyntäen maksimoi urheilijoidensa tulokset toistuvasti ja pitkällä aikavälillä. (Coté & Gilbert 2009, 16.)

Ei ole olemassa kahta samanlaista huippuvalmentajaa, vaan jokaisella on omat yksilölliset ominaisuudet. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 232.) Lehtosen (2015) hiljaisen tiedon tutkimuksessa valmentajan osaamisen lähtökohtana on ihmiskeskeinen valmennus. Valmentajan on tunnettava ihmiset hänen ympärillään ja otettava heidän erilaisuutensa huomioon valmennusprosessin kaikissa vaiheissa, joukkueen rakentamisesta aina pelin johtamiseen saakka. (Lehtonen 2015, 19.)

Valmentajan osaamistarve on riippuvainen tavoitteista, odotuksista sekä toimintaympäristöstä. Valmentajan tehtävänä on auttaa urheilijaa saavuttamaan hänen oma potentiaalinsa yhteistyössä valmennustiiminsä kanssa. Tämä vaatii valmentajalta organisointi- ja johtamistaitoja, riittävän tiedon lajitekniikasta ja -taktiikasta sekä niiden harjoittelusta. Tämän lisäksi valmentajan on pystyttävä arvioimaan ja kehittämään omaa osaamistaan ja toimintaansa jatkuvasti. (Blomqvist & Hämäläinen 2016, 38-39.) Huippuvalmentajia yhdistää vahva filosofia, johon he uskovat, selkeä ja vakuuttunut näkemys menestymisen vaatimuksista, halu tuoda oikeat ihmiset yhteen ja taito hallita heitä tehokkaasti sekä taito luoda näille ihmisille toimintaympäristö, jossa he voivat yhdessä onnistua. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 232-233.)

Tässä tutkimuksessa esille nousi hyvin samantyyllisiä asioita kuin tämän työn teoriapohjana olevissa tutkimuksissa. Pelaajat kokivat mestarijoukkueiden toimintatavat hyvin selkeiksi sekä tunsivat sen, että valmentajalla on vahva näkemys menestymisen vaatimuksesta. Esille nousi myös valmentajien taito löytää merkityksellisiä yksityiskohtia menestymisen mahdollistamiseksi. Nämä yksityiskohdat olivat kuitenkin hyvin erilaisia riippuen valmentajan persoonallisuudesta sekä toimintatavoista.

*"Kaikki ties mitä pitää tehdä ja kaikki teki niin kuin piti tehdä, vaikka kaikki ei siitä ollut samaa mieltä ja jupina nurkan takana oli aika kova. Mutta kuitenkin se oli hyvin selkeä se viiva mitä pitkin kuljettiin. Se oli aika simppeli, mutta se oli niin kuin unissaankiin selkeä, että mitä missäkin hetkessä odotetaan ja mitä vaaditaan, niin kuin ihan päivittäisessä tekemisessä. Niitä ei ollut hirveesti niitä asioita mitä vaadittiin, mutta se mitä vaadittiin, niin se oli sitten ihan mustavalkoista. Piti toimia niin kuin käskettiin ja siinä oli hyvin vähän joustoa myöskään yksilötasolla."*

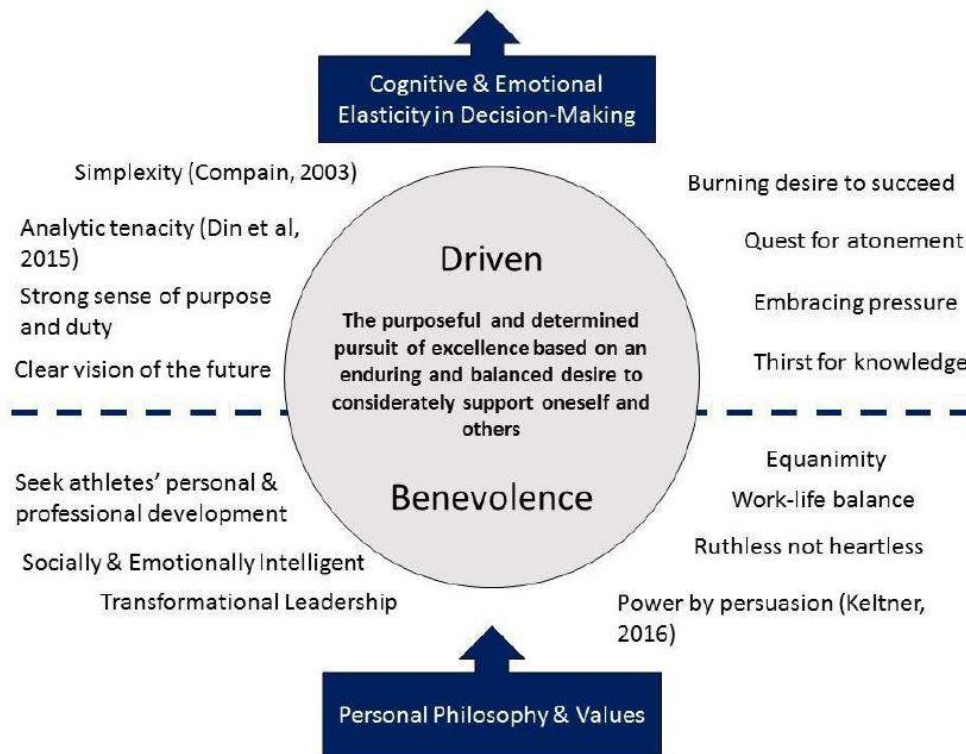
*"Se ei jäänyt epäselväks kellään mitä pitää tehdä. Tottakai meillä oli hyvät joukkueet, aivanan tarvii hyvät pelaajat ja joukkueen. Meillä oli mahdollisuus, kaikki tiesi sen, mutta se ei jäänyt epäselväksi mikä meidän tavoite on, se oli voittoa. Ja toiseksi, miten me saadaan itsemme siihen parhaaseen mahdolliseen asemaan, että me voidaan voittoa. Se oli mun mielestä molemmilla koutseilla hyvä taito myydä joukkueelle se, että miksi tai miten me päästään sinne."*

*"Pelaajalla on koko ajan sellainen olo, että siellä tiedetään koko ajan missä me mennään, missä me ollaan ja mihin me halutaan mennä, se on ehkä se juttu. Pelaajalla on mielenrauha siitä, että sun ei tarvi miettiä sitä, että tuota ei oo ajateltu tai tuosta ei välitetä ja sen vaan annetaan mennä."*

*"He (valmentajat) pystyivät purkamaan tiedon pelistä silleen, että pelaaja koki, että se pystyi omalla panoksellaan auttamaan joukkuetta. He (valmentajat) pystyivät auttamaan sitä pelaajaa ymmärtämään sen pelaamista, että se pystyi auttamaan joukkuetta. Myös sen, että mitä he odottavat häneltä ja pystyivät purkamaan sen silleen, että se pelaaja koki sen tärkeeksi itelleen."*

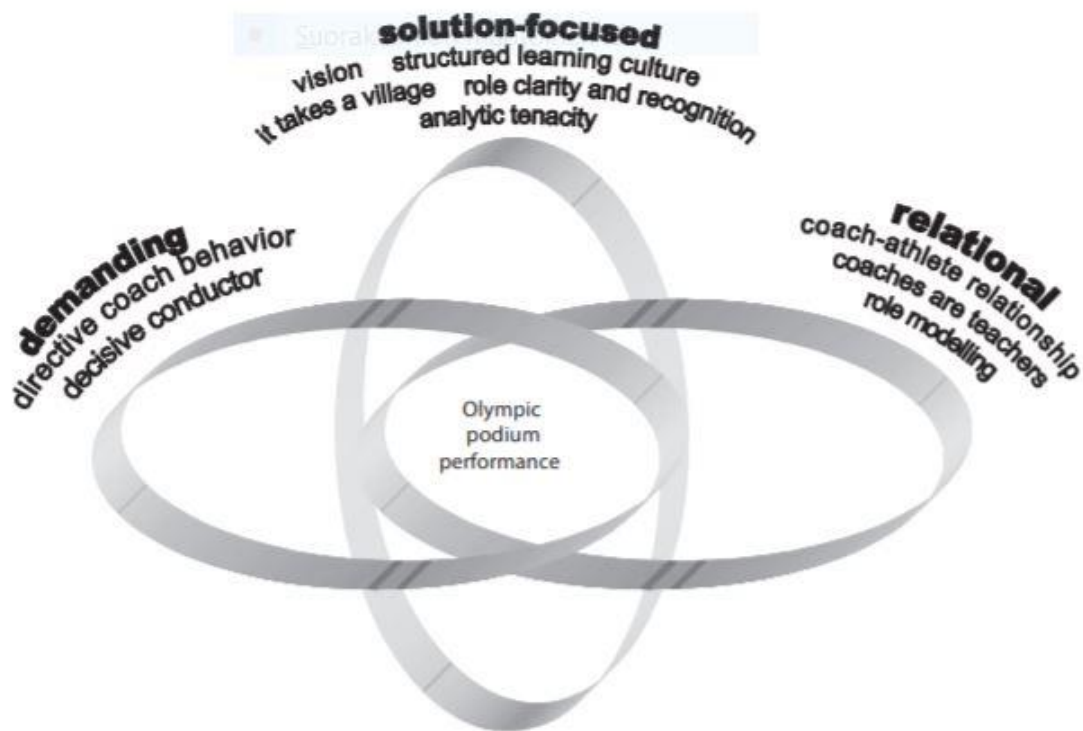
*"Pelaajilla oli olo, että kaikella mitä hän teki, oli jokin tarkoitus ja hän varmisti, että mitä ikinä tapahtuikin, tarkoitus oli selvillä."*

Alla on kahden eri tutkimuksen (Din, ym. 2015.; Lara-Bercial & Mallet 2016b.) kuvaus huippuvalmentajan osaamistarpeista sekä heidän keskeisistä toimintaperiaatteistaan. Lara-Bercialin & Malletin (2016b) tutkimuksessa huippuvalmentajien keskeisiä toimintaperiaatteita kuvataan termillä "Driven Benevolence" (kuva 2.). Tämä voidaan määritellä tarkoituksenmukaiseksi ja päämäärätietoiseksi erinomaisuuden tavoitteluksi ja pakonomaiseksi tarpeeksi tehdä hyvää ympärillä oleville ihmisille. Se perustuu hyvin johdonmukaiseen ja selkeään filosofiaan, johon kuuluu aito välittäminen muista ihmisistä sekä kehittymisen optimointi ja sen myötä erinomaisuuden tavoittelu. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 233-234.)



Kuva 2. Tarkoituksen mukainen ja päämäärätietoinen erinomaisuuden tavoittelu. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 233.)

Din, ym. (2015) tekemän tutkimuksen tuloksia kuvataan kuvassa 3. Tässä nousevat esille hyvin saman tyyppiset asiat. Valmentaja on vaativa ja päättäväinen, luo ratkaisukeskeisen toimintaympäristön ja kaikki tämä pohjautuu urheilijan ja valmentajan väliseen suhteeseen.



Kuva 3. Valmennuksellinen malli olympiamitalin saavuttamiseksi. (Din, ym. 2015, 601.)

Tämän luvun ensimmäisessä kappaleessa on kuvattu asiantuntijuutta, jossa yhtenä asiana on asiantuntijan taito löytää isoista kokonaisuuksista pieniä ja oleellisia yksityiskohtia. (Nurmi, ym. 2007, 178.) Valmentajia yhdisti taito löytää merkittävimmät ja oleellisimmat menestymiseen vaikuttavat tekijät. Valmentajilla on palava halu menestymiseen ja etenkin tappioiden ja epäonnistumisten hetkillä tulosta parantavien asioiden löytäminen on olennainen huippuvalmentajia yhdistävä tekijä. (Din, ym. 2015, 596.; Lara-Bercial & Mallet 2016b, 233-234.)

Valmentajan toiminta perustuu toisten ihmisten auttamista ja hyväntahtoisuutta korostavaan arvomaailmaan. Heillä on halu olla urheilijoidensa tukena kokonaisvaltaisesti urheilussa mutta myös muilla elämän osa-alueilla. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 234-236.) Kokonaisvaltaisessa valmennusprosessissa valmentajan on pystyttävä tukemaan ja auttamaan urheilijaa lajin vaatimusten mukaisesti sekä myös urheilun ulkopuolisessa elämässä. Tämä vaatii valmentajalta holistista ihmiskäsitystä, joka pohjautuu ihmisen näkemiseen sosiaalisena, psyykkisenä ja biologisena kokonaisuutena sekä siihen, että asioihin on olemassa monta tarkastelunäkökulmaa. (Nummela 2016, 11.) Din, ym. (2015) kirjoittavat omassa tutkimuksessaan, että työskennellessään huippuvalmentajan kanssa urheilijat kokivat oppivansa urheilun lisäksi paljon myös elämästä ja heistä itsestään. (Din, ym. 2015, 595.)

Valmentajat asettavat urheilijansa ja joukkueensa itsensä yläpuolelle ja luovat ympäristön, joka rakentuu vahvan kuulumisen tunteen, luottamuksen, arvostuksen ja välittämisen ympärille. Tässä olennaista on urheilijan ja valmentajan välinen kunnioittava suhde, jossa valmentaja näkee jokaisen urheilijan omanlaisena ihmisenä. (Din, ym. 2015, 594, 600.; Lara-Bercial & Mallet 2016b, 234-236.) Valmentajat suosivat jaettua johtajuutta ja pyrkivät ruokkimaan urheilijoidensa motivaatiota, mutta samalla ovat hyvin tarkkoja sekä tietoisia siitä, että heillä on aina päätäntävalta ja viimeinen sana. Valmentajien päätökset ja valinnat saattavat olla todella häikäilemättömiä, mutta ne pohjautuvat aina hyvántahtoisuuteen ja sydämellisyyteen, jossa urheilijan tai joukkueen etu ajaa kaiken muun edelle. (Lara-Bercial & Mallet 2016a, 307.)

Alla oleva pelaajan kommentti tiivistää hyvin pelaajan näkökulman valmentajan ja pelaajan välisestä suhteesta sekä päätösten tekemisestä:

*"Mä henkilökohtaisesti uskon siihen, että lätkäjoukkue on demokratia missä yhden pitää tehdä päätökset ja kantaa se lopullinen vastuu. Täytyy kuunnella ja täytyy osata ottaa ihmisten mielipiteet, sen joukkueen ja toisten valmentajien, mutta sitten me tarvitaan kuitenkin joku, joka jossain vaiheessa tekee sitten päätöksiä ja myös sitten on kantamassa sitä vastuuta. Tarvitaan johtavien pelaajien ryhmä siihen ympärille ja muut valmentajat, mutta tarvitaan siihen sitten kuitenkin joku, joka tekee niitä päätöksiä ja asettaa niitä isoja raja-aitoja missä meidän arvomaailmamme menee, missä meidän pelilliset asiat ja missä meidän yhteisön normit pyörii."*

Valmentajalle tarvittavan osaamisen kuvaaminen on äärimmäisen vaikeaa, koska siihen liittyy aina kognitiivisia, käyttäytymiseen liittyviä sekä sosiaalisia ulottuvuuksia. (Lara-Bercial, ym. 2017, 30.) Osaamiseen vaikuttavat tavoitteet, odotukset ja toimintaympäristö, jossa valmentaja toimii. (Blomqvist & Hämäläinen 2016, 38-39.) Huippuvalmentajat pystyvät käyttämään omaa osaamistaan ja soveltamaan sitä olosuhteiden ja tilanteiden mukaan maksimoidakseen urheilijoidensa tulokset. (Cotè & Gilbert 2009, 316.)

Tässä tutkimuksessa esiinnousseita mestarivalmentajia yhdistävä tekijä oli, että he olivat todella taitavia aistimaan joukkueen tilaa ja muokkaamaan omaa käyttäytymistään tarpeen mukaan eli toisin sanoen he olivat mestareita sopeutumaan. Osassa tarinoista tämä näkyi kesken kauden tapahtuneena muutoksena, joissa valmentaja osasi muokata omaa vaatimustasoaan ja toimintatapojaan juuri oikeilla hetkillä ja auttoi sillä tavoin joukkuetta. Toisissa tarinoissa sama valmentaja oli toiminut kahden eri joukkueen kanssa ja käyttänyt erilaisia toimintatapoja, jotka molemmat olivat johtaneet mestaruuteen.

*”Joulun jälkeen valmentaja ymmärsi antaa sen oikeanlaisen hapen ja luotti siihen, että asiat ovat kunnossa, että nyt voi antaa sen hapen. Kaikilla on sama päämäärä ja kaikki ymmärtää, että miten toimitaan sen päämäärän toteuttamiseksi. Antoi oikeassa kohdassa sen riittävän, tai ison vastuun sille ryhmälle, joka sitten oli siinä hetkessä ottamaan sen vastaan.”*

*”Kun menimme pleijjareihin, valmentaja vaihto lähestymistapaa, jossa ei ollut enää huutamista joukkueelle tai pelaajille. Huutamisen sijaan hän pumppas kaikki täyteen luottamusta ja uskoa. Se oli valtava luottamuksen nosto kaikille! Näin, että koko joukkue oli täynnä sitä runkosarjan aikaista huutamista ja sit kun se loppui, niin kaikki jätkät syttyivät. Pelaajat ties, että valmentaja oli tehnyt kaiken, jotta pelaajista ja joukkueesta saatiin paras irti ja sitten hän osoitti valttavan luottamuksen kaikille ja kaikki osti tämän ajatuksen. En oo koskaan nähnyt sellaista muutosta aikaisemmin!”*

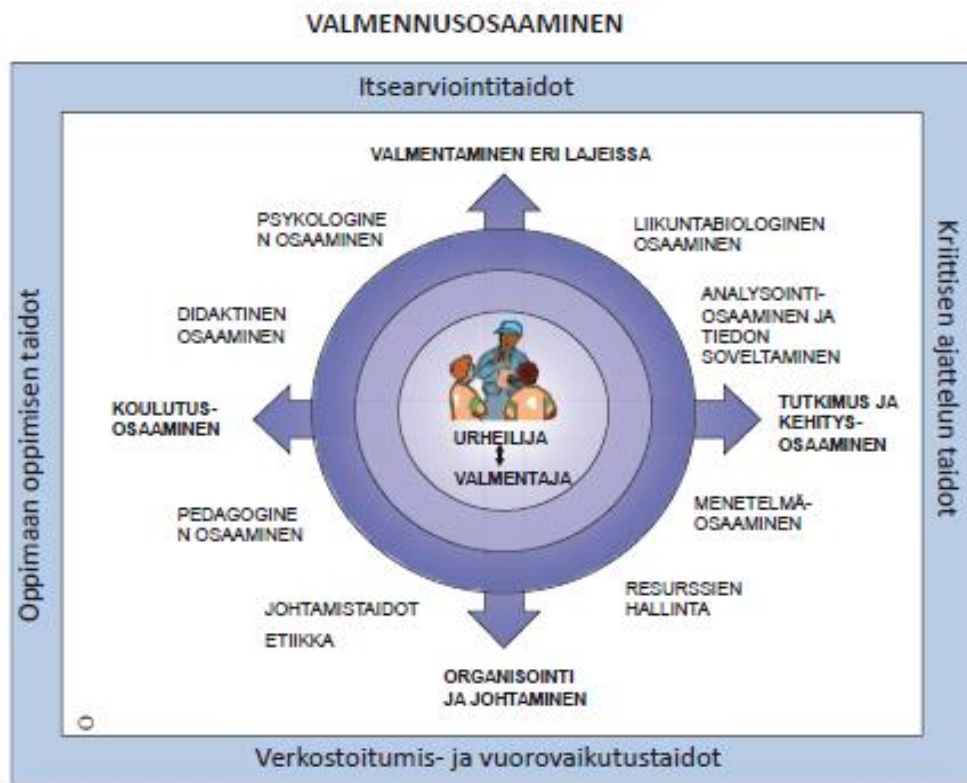
*”Tää oli samanlaista molemmissa mestaruuksissa, miten se muutos tehtiin runkosarjasta pleijjareihin. Koin sen niin, että se anto valttavan määrän energiaa ja luottamusta. Valmentaja näytti luottamuksen meihin, eikä ollu kertomassa meille jokaista pientä yksityiskohtaa ja virhettä.”*

*”Jos vertaa mestaruuksia... Meillä oli eka kaudella todella itseohjautuva joukkue, joka tarvi enemmän suuntaa ja ohjausta. Toisella kaudella meillä muuttui runko, niin jos vähän liioitellaan niin sanosin, että se ensimmäisen mestaruus... Meillä oli huippujoukkue, jonka valmentaja osas ohjata maaliin ja toisena vuonna meillä oli sellanen villihevonen, jonka se pysty taltuttaa ja käsitteleen maaliin. Toisen vuoden mestaruus on enemmän hänen (valmentaja) sopeutumisen tuotos, kun taas se eka mestaruus oli taas, että se hoksas ja osas ohjata sitä”.*

## **7.1 Suomalaisen valmennusosaamisen malli**

Valmennusosaamisen kenttään kuuluu valmennustoiminnan lisäksi muitakin työtehtäviä. Seura- ja järjestötoimintaan kuuluu organisointi- ja johtotehtäviä, joiden ydiosaaminen muodostuu valmentamisen kokonaisuuden hallitsemisesta, organisaatio-osaamisesta sekä johtamisesta. Urheilun tutkimus- ja kehittämistehtävät vaativat valmennusosaamista, jotta tutkimus- ja kehittämistyö saadaa suunnattua urheilu- ja valmennustehtäviin. Kouluttajatehtävät luovat uutta valmennusosaamista eri ympäristöissä kouluttajista valmennuksen opettajiin. Vuonna 2009-2011 Ammatillisen valmentajakoulutuksen työryhmä laati ruorimallin (Kuva 4) kuvaamaan koko valmennusosaamisen kenttää. Tämän tarkoituksena

oli valmistaa opiskelijoita kaikkiin valmennuskentän ammatteihin eikä pelkästään käytännön valmennukseen. (Hämäläinen 2012, 19-22, 24.)

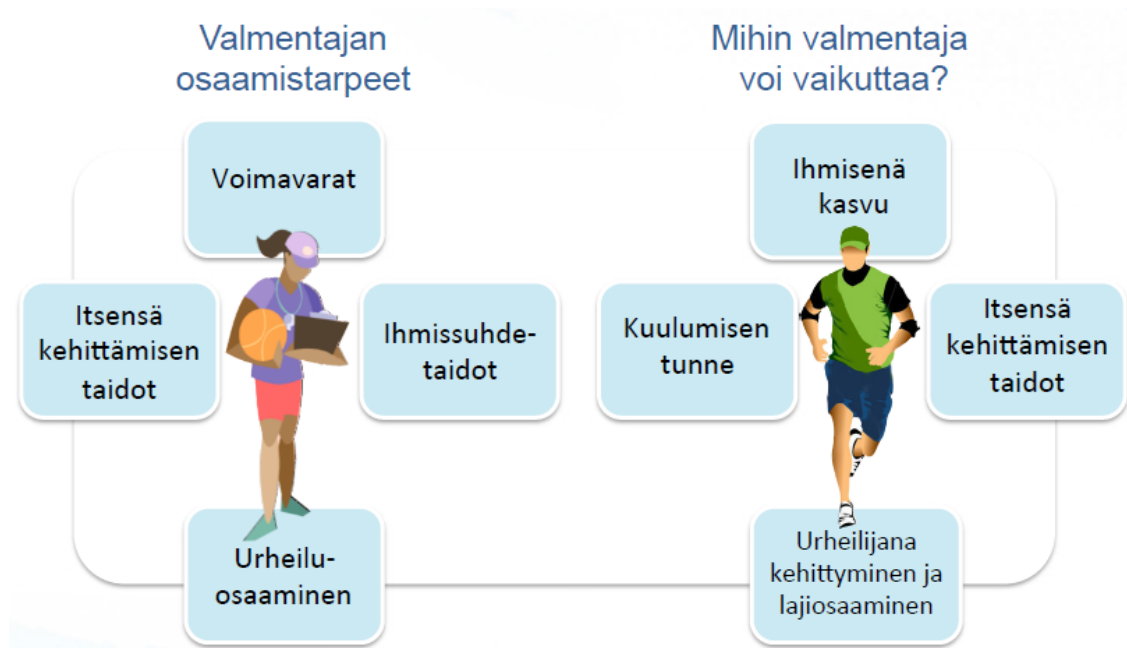


Kuva 4. Suomalainen valmennuskenttä. (Hämäläinen 2012, 24.)

Valmennusosaaminen on kehittynyt 2000-luvulla isoin harppauksin. Opettajalähtöisestä ajattelusta on siirrytty osaamisen ja oppimisen pohtimiseen oppijakeskeisesti. 2000-luvun valmennusosaaminen on kokonaisvaltaisempaa ja ihmislähtoisempää kuin aikaisemmin. Huippu-urheilun muutostyöllä on ollut myös vaikutuksensa valmennusosaamisen muutokseen. Osaaminen nähdään erilaisena urheilijan polun eri vaiheissa ja sitä pyritään kehittämään valmentajan toimintaympäristössä toiminnallisesti ja oppimista tukemalla. Tavoitteena on luoda oppimistilanteita, joissa osaamisen jakaminen on mahdollista ja niissä pyritään yhteiseen tiedon rakentamiseen. Vuosien 2005–2010 aikana toimineen valmentaja- ja ohjaajakoulutuksen kehittämishankkeen tavoitteena oli valmentajien osaamisen lisääminen. Ydinasioita olivat valmentajien oppimaan oppiminen ja itsearviointitaitojen jatkuva kehittäminen. (Hämäläinen 2012, 22.)

Kuvassa 5 on kuvattu suomalaisen valmennusosaamisen malli, joka on jaettu valmentajan osaamistarpeisiin ja asioihin, joihin valmentaja voi urheilijassaan vaikuttaa. Lajien ja organisaatioiden toimintailmapiiirit ja -tavat vaikuttavat valmentajan osaamistarpeisiin ja luovat normit, jotka määrittelevät hyvää valmentajuutta.

Osaamistarpeet on jaettu urheiluosaamiseen, ihmissuhdetaitoihin, itsensä kehittämisen taitoihin ja voimavaroihin. Urheiluosaamisella tarkoitetaan urheilijan suorituskyvyn kehittämistä, jonka ydintä on lajiosaaminen. Valmentajan on tiedettävä lajin fyysiset vaatimukset sekä tekniset ja taktiset taidot, jotka hänen on pystyttävä opettamaan urheilijoilleen. Ihmissuhdetaidot ovat tunne- ja vuorovaikutustaitoja, organisointitaitoja sekä ihmistuntemusta, jotka antavat edellytykset valmentajan ihmissuhdeosaamiselle. Pohjana näille kaikille osaamistarpeille ja valmentajan kehittymiselle ovat valmentajan itsensä kehittämisen taidot, joiden ydintä ovat muun muassa itsensä tunteminen ja itsearviointitaidot sekä oppimaan oppimisen taidot. (Hämäläinen 2012, 25.)



Kuva 5. Suomalaisen valmennusosaamisen malli. (Hämäläinen 2012, 25.)

Toimintaympäristö vaikuttaa olennaisesti valmentajan osaamistarpeisiin. Urheilijan ikä, taso ja sukupuoli sekä harjoitteluryhmän koko ja tasaisuus ovat merkittäviä tekijöitä toimintaympäristön kannalta. Valmentajan rooli ja kulttuuriset tekijät sekä työskentelyolosuhteet ovat toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat myös valmentajan osaamistarpeisiin. Huippu-urheilun muutostyössä luotu urheilijan polku konkretisoi myös valmentajien osaamistarpeet eri ikävaiheessa olevien urheilijoiden kanssa. (Hämäläinen 2012, 29.)

Lapsuusvaiheessa valmentajan tärkeimmät osaamistarpeet koostuvat hyvistä organisointitaidoista, koska ryhmät ovat yleensä suuria ja hyvin eritasoisia, ja käytössä olevat tilojen sekä välineiden taso on vaihteleva. (Hämäläinen 2013, 12-13.) Valmentajan oma esimerkki kannustaa lapsia urheilulliseen elämäntapaan ja hyvillä vuorovaikutustaidoilla valmentaja pystyy kasvattamaan lasten itseluottamusta ja itsetuntemusta sekä vaikuttamaan



lasten sosiaalsiin taitoihin. Merkittävin asia, jonka valmentaja voi lapsuusvaiheessa tehdä, on synnyttää rakkaus urheilua ja lajia kohtaan. Hyvä lapsuusvaiheen valmentaja osaakin valita sopivan haastavia harjoitteita ja kannustaa lapsia onnistumaan niissä ja näin ollen tuottaa lapsille pätevyyden kokemuksia. (Hämäläinen 2013, 17-18.)

Valintavaiheessa valmentajan toimintaympäristö on osaamistarpeiden suhteen haastava. Biologiset ikäerot ryhmän sisällä ovat suuria ja näin ollen myös ryhmän sisäiset tasoerot saattavat lisätä haastetta. Valintavaiheessa olevilla urheilijoilla valmentajien määrä kasvaa mahdollisten akademia-, maajoukkue ja seuravalmentajien myötä. Valmentajalta edellytetään hyviä yhteistyötaitoja, jotta valmentajien välinen yhteistyö edesauttaa urheilijan kehittymistä. Lisähaasteen valmentajan työhön ja toimintaympäristöön aiheuttaa nuoren tiivis päivärytmi. Opiskelun ja urheilun yhteensovittaminen sekä matkustamiseen kuluva aika vaatii jatkuvaa ajankäyttöä myös valmentajalta. (Hämäläinen 2013, 13-14.) Valintavaiheen valmennuksen ydinasioita ovat kuitenkin nuoren urheilijan itseluottamuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen yhdessä nuoren kanssa sekä sisäiseen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden vahvistaminen. Murrosiässä olevalle urheilijalle valmentaja voi olla henkilö, jonka sanomisilla on suurin vaikutus. (Hämäläinen 2013, 17-18.)

Huippuvaiheessa valmentajan toimintaympäristö on selkein koko urheilijan polulla. Urheilijalla on yleensä käytössä hyvät tilat ja välineet. Ryhmät ovat huomattavasti pienempiä kuin lapsuus- ja valintavaiheessa, joten harjoitusten suunnittelu ja toteutus eivät vaadi kompromisseja. Valmentajan organisointi on valmennustiimien ja asiantuntijaryhmien koordinoitua ja johtamista. Harjoittelun yksilöinti vaatii valmentajalta hyvää urheilijan tuntemusta ja vuorovaikutus on keskeinen osaamistarve huippuvaiheen valmentajalla. (Hämäläinen 2013, 15.) Urheilija pystyy jo vastaamaan omasta harjoittelusta ja elämästä ja valmentajan täytyy osata sopivissa määrin antaa tilaa, että tukea urheilijaa. (Hämäläinen 2013, 17.) Huippuvaiheessa valmentajat saattavat työskennellä eri maissa ja täysin erilaisissa kulttuureissa, mikä haastaa valmentajan kykyä oman ajattelun muuttamista kulttuuriin sopivaksi. (Hämäläinen 2013, 15.)

## **7.2 Mihin valmentaja voi urheilijassaan vaikuttaa**

Urheilijan psyykkisten taitojen ja lajiosaamisen kehittyminen kuuluvat tärkeinä osa-alueina urheilijana kehittymiseen, joihin valmentaja voi omalla työllään vaikuttaa. Hämäläinen (2012, 26.) on kuvannut valmentajan vaikuttavuutta urheilijaan suomalaisen valmennusosaamisen mallissa neljällä eri kohdalla, joita ovat ihmisenä kasvu, kuulumisen tunne, itsensä kehittämisen taidot sekä urheilijana kehittyminen ja lajiosaaminen.

Arvojen ja asenteiden oppiminen, ihmissuhdetaitojen ja terveen itsearvostuksen kehittyminen ja toisten huomioiminen on urheilijan kokonaisvaltaista ihmisenä kasvua. Urheilijana kehittyminen tarkoittaa urheilullisen elämäntavan oppimista eli harjoittelun, ravinnon, levon ja terveyden huomioimista. Kuulumisen tunteella tarkoitetaan sitä, että urheilija tuntee olevansa osana yhteisöä ja sitä kautta tuntevensa myös lajirakkautta ja seuraylpeyttä. Tämän edellytyksenä on, että urheilija kokee itsensä urheilijaksi ja kokemukset sekä ihmissuhteet lajin ja urheilun parissa ovat positiivisia. Oppimisen ja kehittymisen lähtökohdina ovat itsensä kehittämisen taidot, johon valmentaja voi omalla valmennustyöllään vaikuttaa. (Hämäläinen 2012, 26.)

Cotè, Bruner, Strachan, Erickson & Fraser-Thomas (2010) kuvaavat valmentajan vaikutusmahdollisuuksia urheilijan kehittymiseen hyvin samankaltaisesti kuin Hämäläinen (2012). Vaikutus urheilijan kehittymiseen on kuvattu neljällä kohdalla, joihin kuuluvat urheilijan lajinsuorituksen, itseluottamuksen, yhteistyötaitojen ja luonteen kehittäminen. Lajisuorituksen kehittämisellä tarkoitetaan lajin vaatimia teknisiä ja taktisia taitoja, suoriutskykyä kilpailutilanteessa sekä hyviä harjoitustapoja, jotka edesauttavat urheilijan terveyttä. Itseluottamuksen kehittyminen tarkoittaa positiivista itsensä arvostamista. Yhteistyötaitojen kehittyminen auttaa urheilijaa luomaan hyviä suhteita toisiin ihmisiin urheilussa ja sen ulkopuolella. Luonteen kehittämisellä tarkoitetaan urheilijan terveen moraalin vahvistumista sekä kunnioituksen ja empaattisuuden lisääntymistä. Hyvän valmentajan pitäisi pystyä vaikuttamaan näihin kaikkiin neljään kohtaan omalla valmennustyöllään positiivisesti. (Cotè & Gilbert 2009, 312-314.)

Huippu-urheilussa yllä olevat asiat konkretisoituvat tavoitteen mukaiseen ja turvalliseen harjoitusympäristöön, jossa urheilijalla on mahdollisuus kehittää omia fyysisiä ominaisuuksiaan, teknisiä lajitaitojaan, havainnointikykyään sekä mentaalista vahvuuttaan. Vastapainoksi urheilijalle on mahdollistettava myös vaadittava lepo ja palautuminen. Tällä valmentaja valmistaa johdonmukaisesti urheilijaansa huipputason suoritukseen. (Cotè & Gilbert 2009, 317.)

### **7.3 Menestyvän toimintaympäristön rakentaminen**

Olennainen osa valmentajan ja huippu-urheilijan arjesta koostuu harjoittelusta ja kilpailemisesta. Huipputasolla erot joukkueiden ja urheilijoiden välillä ovat pieniä ja näin ollen erittäin pienetkin yksityiskohdat tuovat kilpailuetua. (Nummela 2016, 15-16.). Tässä merkittäväksi asiaksi nousee joukkueen toimintaympäristö. Valmentajan keskeisenä tehtävänä on luoda yhdessä pelaajien kanssa joukkueen toimintakulttuuri, jonka lähtökohtana on jokapäiväinen laadukas toiminta perustuen urheilijakeskeisyyteen sekä vahvaan humaa-

niin arvomaailmaan (Lehkonen 2015, 9-10.; Lara-Bercial & Mallet 2016b, 233-234.) Erit-  
täin tärkeää tässä on urheilijan ja valmentajan välinen yhteistyö. Arvot ohjaavat toimintaa  
vasta siinä vaiheessa, kun niistä keskustellaan ja niitä määritellään yhdessä. Muussa ta-  
pauksessa ne jäävät helposti ainoastaan johtajien ideologiaksi. (Sydänmaanlakka 2007,  
87-89.)

Haastattelemani pelaajat kokivat merkittäväksi, että he saivat osallistua joukkueen toimin-  
taympäristön ja arvomaailman rakentamiseen. Pelaajat kokivat, että heidän oli näin hel-  
pompi sitoutua yhdessä sovittuihin asioihin kuin silloin, jos asiat tulevat suoraan valmenta-  
jilta. Tutkimuksen valmentajat olivat taitavia osallistamaan pelaajiaan. Kaikki valmentajat  
tekivät sen omalla tavallaan, mutta pelaajien ja joukkueen osallistaminen oli vahvasti läs-  
nä suurimmassa osassa tämän tutkimuksen mestaruuksista.

*”Me saatiin aika paljon muokata sitä ympäristöä omanlaiseksi ja omannäköiseksi. Se oli  
myös sitouttava juttu, kyllä siinä aika vahvasti elettiin mukana, koska siinä oli aika paljon  
sellaisia asioita, joihin itse vaikutettiin ja muokattiin. Kaikki sai antaa siihen oman maus-  
teensa ja tehdä siitä omanlaistaan, tottakai päävalmentaja johtoisesti. Se oli ehkä eniten  
sellainen toinen koti mihin tultiin.”*

*”Pallotelttiin se arvomaailma niin, että se oli kaikille varmasti OK ja kaikki oli sinut sen  
kanssa, ostaa sen, ja kokee, että voi sitoutua siihen ja se on heille tärkeä asia. Sen jäl-  
keen hän (valmentaja) lähti ensimmäisestä palaverista rakentaan sitä. Se on tärkeempi  
osa sitä menestysprosessia kuin se, että missä vaiheessa aletaan peliä hiomaan. Että sen  
saa myytyä aluksi kaikille niin sitten on mahdollisuus alkaa tekemään menestystä, jos se  
ei onnistu niin sitten se on vaikeeta.”*

*”Koutsit laitoi meidät pelaajat sanomaan niitä asioita mitä pitää vaatia ja se oli se lähtö-  
kohta. Mä en usko siihen, että koutsit piiskaa joka päivä. Tottakai koutsit pitää vaatimusta-  
son yllä jossain määrin, mutta mä en oo ikinä uskonut siihen, että se on sen koutsin tehtä-  
vä siellä huutaa ja kytätä, että mitä tehdään. Monesti pelaajissa se aiheuttaa semmosta  
ärsyyntymistä, jos koutsit käyttää ja vaatii ihan hulluna koko ajan. Monesti siinä on ne johta-  
vat pelaajat, jotka sitten... se on koko joukkueen yhteinen juttu...”*

Kuvassa 6 on kuvattu huippuvalmentajien päivittäisen työn kehystä. Lara-Bercial & Malle-  
tin (2016b, 228.) mallissa valmentajan luomassa toimintaympäristössä humanien arvojen  
ja urheilijakeskeisyyden lisäksi johtavana ajatuksena on luoda koko yhteisön toiminnalle  
arvo, joka ylläpitää jatkuvasti korkean vaatimustason sekä korkeiden odotusten toimintaa.  
Jokaisen organisaatiossa työskentelevän on tiedettävä, mitkä toiminta- ja työtavat mah-

dollistavat menestymisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Näin ollen yhteisössä herää tarve tehdä kaikki mahdollinen menestymisen eteen. Urheilijat arvostivat valmentajan vaikuttavuutta organisaation ylempiin henkilöihin, joka mahdollistivat heille menestymiseen vaadittavat olosuhteet. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 228.) Vaatiminen on valmentajan keino kertoa ja selkiyttää kaikille asiat, joita menestymisen eteen on tehtävä. (Lehkonen 2015, 17.)



Kuva 6. Huippuvalmentajien päivittäisen työn kehys (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 224)

Jotta vaatimustason pitäminen on mahdollista, valmentajalla on oltava selkeä näkemys menestymisen vaatimuksista. Hänen on tunnistettava menestymisen ja yhteisen tavoitteen saavuttamisen kannalta merkitykselliset ja välttämättömät asiat sekä minimoitava mahdolliset häiriötekijät. Näistä syntyy valmentajan selkeä näkemys, miten toimitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Din, ym. 2015, 596.; Lara-Bercial & Mallet 2016b, 225-226. Lara-Bercial, ym. 2017, 26.; Lehkonen 2016, 17.) Kovan vaatimustason ympäristö rakentaa urheilijoille haastavan harjoitusympäristön, jossa on jatkuvaa ja kovaa sisäistä kilpailua. Haastavan harjoitusympäristön vastapainona tarvitaan ympärille myös turvallisuutta tuovaa vakautta ja luotettavuutta, jossa kaikki pystyvät tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 228.)

Tämän tutkimuksen pelaajat korostivat vaatimustasoa ja sen vaikutusta menestymiseen. Valmentajan persoona ja vaatimustaso muokkasi joukkueen toimintaympäristöä haluttuun suuntaan ja se oli merkittävässä asemassa mestaruuden saavuttamisessa. Vaatimisen tyyli ja vaadittavat asiat poikkesivat toisistaan valmentajien välillä. Asioissa, jotka valmentajat kokivat merkityksellisiksi, he olivat kovia ja ehdottomia. Kaikkia mestaruuksia yhdisti kova vaatimustaso, liittyen pelaamiseen, toimintatapojen noudattamiseen, harjoitteluun tai näihin kaikkiin yhtä aikaa.

*”Vaatimustaso on erittäin tärkeä, mutta se, että eka kun on luottamus, niin sitten voi, tai täytyy vaatia. Vaatimustaso pitää laittaa ylös ja se joukkue tiedostaa sen ja sen jälkeen se on johtavien pelaajien tehtävä pitää huoli, että se pysyy siellä missä valmentaja haluaa sen olevan. Ei voi mennä niin päin, että odottaa, että pelaajat pitää sen ylhäällä, mun mielestä tullaan siihen samaan, että sitten jossain vaiheessa vanhemman pitää sanoa, että koulusta ei lintsata vaan sinne mennään. Jos lapsi ei muuten sitä ymmärrä, niin sitten pitää käyttää jotain keinoja. Mutta sen pitää olla, koska persoonat on erilaisia, osa menee luonnostaan sinne, osa menee sitten kun pyydetään ja osa menee sitten kun ne tietää että tästä tulee rangaistus. Se on ihan fine, kaikki me ollaan erilaisia, eikä se tarkoita edelleenkään sitä, että pitäis palata totalitääriin valmennukseen, mutta vaatimustaso on erittäin tärkeä ja nimenomaan sen arjen vaatimustaso. Silloin kun se on tarpeeksi korkea niin peleissä ei välttämättä edes tarvi sitä, kun pelaajat pitää siitä ite huolen.”*

*”Toimintaympäristö rakentui... kun tulin sinne tunsin... kun olin ensimmäisiä kertoja harjoituksia, en ollut koskaan kokenut mitään vastaavaa, kuinka kova reenien taso oli. Miten jokaisessa harjoitteessa kaikki meni todella kovaa. Toimintaympäristö rakentu vahvasti sen vaatimustason ympärille. Kaikkien piti olla parhaimmillaan aina kun tulit hallille sen kolmen tunnin ajan ja siihen ei ollut mitään tekosyitä!”*

*”Mielestäni oli merkittävää, että hän alotti aina johtavista pelaajista. Hän sai heidät ymmärtämään, miks hän on heille kovempi kuin muille, ja pelaajat osti ja ymmärs sen. Hyvä esimerkki oli yks meidän kärkihyökkääjistä, se ei koskaan aikaisemmin ollut kovin innokas puolustamaan. Hän (valmentaja) teki hänestä yhden parhaista kahden suunnan pelaajista sillä kaudella. Hän (pelaaja) taisteli, peitti laukauksia ja pelas alivoimaa. Hän sai tuon tyyppiset pelaajat tekemään tollasia asioita ja uskomaan niitten tärkeyteen. Ja mitä paremmin he pelas, niin sitä enemmän hän puski heitä eteenpäin. Uskon että tämä oli merkittävä tekijä sen toiminnan rakentumiselle, hän sai johtavat pelaajat pelaamaan ja toimimaan haluamallaan tavalla ja kaikki näki sen, kaikkien piti tehdä se sama.”*

*”Hänellä (valmentaja) oli aika tarkkoja ne asiat mitä se halus pelistä nähdä ja niitä rummutettiin joka ikisessä palaverissa. Oisko niitä ollu 3-4 juttua pelin sisällä, mitkä oli tosi tärkeitä, mistä ei lipsuttu yhtään, ei ollu vaihtoehtoa. Se oli sen joukkueen tyyli ja tapa.”*

Yhteiset ja oikeudenmukaiset säännöt kentällä ja sen ulkopuolella tuovat pelaajille turvaa. Säännöt ja yhteinen, selkeä tavoite sitouttavat urheilijat ja antavat urheilijoille tietoisuuden siitä, miksi ja miten töitä tehdään menestymisen saavuttamiseksi. (Lehkonen 2015, 17.) Yksilön on kyettävä näkemään, miten oma suoritus linkittyy koko organisaation tarkoitukseen. Yksilön on tiedettävä koko organisaation visio ja oman yksikkönsä tavoitteet sekä tiedostettava omat tehtävänsä ja vastuunsa. Näiden asioiden tiedostaminen mahdollistaa oikeiden asioiden tekemisen ja sitä kautta luo huippusuorituksia. (Sydänmaanlakka 2007, 87-89) Joukkuelajissa tämä luo ryhmälle voimakasta tehtäväkoheesiota, jonka seurauksena urheilijat ovat valmiita tekemään yhdessä paljon ja sitoutuneesti töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Arvaja & Mustonen 2016, 574.)

Yllä mainitut arvot, säännöt, tavoitteet, kovan vaatimustason ympäristö ja menestymisen kannalta olennaisten asioiden löytäminen luovat pohjan itse toiminnalle, joka onkin tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavien toimenpiteiden suorittamista. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 225-226.; Lara-Bercial, ym. 2017, 26.) Valmentajan tehtävänä on vaatia ja haastaa urheilijoita päivittäin tekemään parhaansa ja toimimaan tavoitteen vaatimusten mukaisesti. (Din, ym. 2015, 593.) Toiminta suunnitellaan pitkällä tähtäimellä näiden olennaisten asioiden ympärille yksinkertaiseksi ja selkeäksi. Tämä mahdollistaa toiminnan arvioinnin ja korjausliikkeiden tekemisen nopeasti ja tehokkaasti. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 225-226.; Lara-Bercial, ym. 2017, 26.)

Valmentajat tarkastelivat toimintaa ja omia uskomuksiaan jatkuvasti erittäin kriittisesti sekä reagoivat nopeasti tarvittavien korjausliikkeiden tekemisessä. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 225-226.) Itsearviointia ja itsetutkiskelun taitoa voidaan pitää valmentajan osaamisessa olennaisena taitona. (Coté & Gilbert 2009, 311.) Itsearvioinnin taito mahdollistaa nopeiden korjausliikkeiden tekemisen ja sitä myöten paremman ja tehokkaamman valmennuksen. (Gilbert & Trudel 2001, 29.) Valmentajat nostivat kokemuspohjaisen oppimisen tärkeään rooliin heidän kehityksessään. (mm. Blomqvist & Hämäläinen 2015; Blomqvist, Häyrinen & Hämäläinen 2012; Gilbert & Trudel 2005; Lara-Bercial & Mallet 2016b; Mesquita, Ribero, Santos & Morgan 2014; Stirling 2013; Werthner & Trudel 2006.)

Urheilijoiden mielestä valmentajien rohkeus myöntää omia virheitään kasvatti heidän kunnioitustaan valmentajaa kohtaan sekä kehitti kulttuuria, jossa virheiden tunnustaminen ja niiden korjaaminen oli merkittävässä asemassa tulevan menestymisen kannalta. Tämän

seurauksena urheilijat kokivat, että toiminta oli suunniteltu heidän tarpeitaan ja menestymistään varten. (Lara-Bercial & Mallet 2016b, 225-226.)

Menestyvä joukkue tarvitsee tehtäväkoheesion lisäksi voimakkaan sosiaalisen koheesion, jonka seurauksena joukkueen jäsenet tulevat hyvin toimeen ja nauttivat toistensa seurasta. (Arvaja & Mustonen 2016, 574.) Ryhmän jäsenten synnyttämiä ryhmän sisäisiä ehtoja ja toimintatapoja ei voida väheksyä, sillä ne vaikuttavat olennaisesti ryhmän yhteisöllisyyteen ja sen myötä myös tuloksellisuuteen. (Niemistö 2000, 34.) Ryhmän sisällä sosiaalinen paine aiheuttaa ryhmässä yhdenmukaistumisen, jolloin ryhmään muodostuu vahva sisäinen yhtenäisyys, toisin sanoen kollektiivinen yksilöllisyys. (Kaila 1967, 252.) Tämän kollektiivisen yksilöllisyyden lisäksi jokaisen pelaajan täytyy kokea olevansa tärkeä joukkueelle ja pystyvänsä vaikuttamaan joukkueen menestykseen sekä joukkueen asioihin. Tämä vaatii joukkueen valmentajalta taitoa roolittaa pelaajat oikein, jotta jokainen pelaaja kokee pätevyyden tunnetta omasta roolistaan ja siinä onnistumisesta. (Arvaja & Mustonen 2016, 574.)

## 8 Tulokset – Mestaruuksia yhdistävät tekijät

Kuten arvata saattaa, pelaajien kertomat tarinat eri mestaruusjoukkueista ja niiden valmentajistaan olivat hyvin erilaisia. Jokainen joukkueen jäsen on ollut vaikuttamassa tarinoiden syntyyn, oli sitten kyse valmentajista, pelaajista tai muusta johtoryhmästä. Jokaisella joukkueella ja valmentajalla oli omanlaiset toimintatavat ja -ympäristö, jotka muokkasivat kyseisestä joukkueesta mestarin. Nyt kuullut tarinat olivat mestaruusjoukkueiden tarinoita ja kuten haastatteluissa monen pelaajan suusta nousi esille, hyvä lopputulos antaa anteeksi oikeastaan kaiken muun.

Erilaisten tarinoiden ja henkilöiden yhdeksi isoksi yhdistäväksi tekijäksi voidaan nostaa nimenomaan se, että kaikki mestaruudet olivat hyvin erilaisia. Ja erilaisia olivat myös ne keinot, joilla valmentaja auttoi joukkuettaan mestaruuteen. Tämän tutkimuksen mukaan ei siis ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa voittaa mestaruus, puhumattakaan oikeasta tai väärästä tavasta valmentaa joukkuetta kohti mestaruutta.

### 8.1 Mestaruuksien rakentuminen

Kaikissa mestaruuksissa oli kuitenkin toistuvia asioita, joita joukkueiden valmentajat toteuttivat ja rakensivat erinomaisesti, kukin omalla tavallaan ja oman persoonansa kautta.

Tärkeimmäksi yhdistäväksi tekijäksi muodostui joukkueen sisäinen vahva **usko ja luottamus**. Valmentajat olivat taitavia rakentamaan ja ennen kaikkea myymään joukkueelleen yhteistä uskoa ja luottamusta joukkueen arvoja ja toimintatapoja kohtaan, jotka johtaisivat menestykseen. Joukkue yhdessä sekä yksittäiset pelaajat uskoivat aidosti joukkueen menestymiseen joukkueen toimintatapoja noudattamalla sekä oman osaamisen riittämiseen vastoinikäymisistä riippumatta.

*”Ehkä se tärkein mikä mulla tulee ekana mieleen, on usko. Usko siihen, että... kaikki on osannut myydä sen asian omalla tavallaan mitä he on silloin halunnut. Onko se sitten pelillistä tai jotain muuta, mutta hän itse aidosti välittää siitä asiasta mistä puhuu. Se on sellainen yhdistävä tekijä mikä on päällimmäisenä jäänyt mieleen mestaruuksista. Puhuttiin me sitten, että halutaan pelata näin tai olla yhdessä näin, niin sillä oli oikeesti merkitys sille valmentajalle”.*

Luottamus liittyi hyvin erilaisiin asioihin ja tämä sana tuli pelaajien suusta monenlaisissa asiayhteyksissä. Tiivistettynä luottamus kuvastaa pelaajan omaa tunnetta, että heihin luotettiin heidän roolistaan ja mahdollisista epäonnistumisista huolimatta. Luottamus kuvas-



taa myös pelaajien suhdetta valmentajiinsa. He luottivat valmentajaansa ja tunsivat, että valmentaja tekee päätöksensä joukkueen edun nimissä sekä seisoo pelaajiensa takana tilanteesta riippumatta. Yhteisen uskon ja luottamuksen rakentumiseen yksi merkittävä tekijä oli valmentajasta huokuva intohimo ja välittäminen joukkuetta ja pelaajiaan kohtaan.

*”Sit se luottamuksen ilmapiiri, ja taaskin tullaan siihen, että se pitää rakentaa vähän niin kuin omalla tavallaan, niin se on varmasti sellainen kulmakivi siinä. Kuitenkin kiekkojoukkueessa joudutaan aika aitojen tunteiden äärelle ja se pitäis saada rakennettua vähän niin kuin perhe, että valmentajat on vanhemmat ja pelaajat ovat lapsia. Vaikka sitä välillä omille lapsilleen ärähtää niin ei sitä seuraavan päivänä oo naapurin Pekkaan vaihtamassa, että ota sää tää meidän Matti niin mää otan teidän Pekan tähän tilalle, että ei tästä tuu mitään. Tavallaan samanlainen luottamus kuin omien lasten kanssa. Pitää myös sietää, kun se lapsi saa joskus ne itkupotkuraivarit niin samana iltana saa tulla taas syliin istumaan ja sovitaan ja mennään eteenpäin, niin ehkä se kuvastaa mun mielestä parhaimmillaan sitä, kun sen saa toimimaan.”*

Yhteisen uskon ja luottamuksen ilmapiirin päälle joukkueille rakentui **vahva identiteetti** ja arvomaailma. Valmentajat rakensivat näitä itse omalla toiminnallaan sekä myös yhdessä pelaajiensa kanssa. Toimintamalleja tämän rakentamiseen oli jälleen monenlaisia, mutta lopulta kaikissa mestarijoukkueissa oli vahva omanlaisensa identiteetti. Se oli riittävän vahva kestääkseen matkan varrella sattuneet vastoinkäymiset.

*”Valmentajilla on iso vaikutus siinä mielessä, että mun mielestä joukkueella täytyy olla joku yhteinen juttu mihin uskotaan ja minkä päälle kaikki rakentuu. Valmentajan tehtävä on myydä joukkueelle se tapa ja tyyli toimia. Ensinnäkin kentän ulkopuolella... arvot mihin joukkue nojaa. Tottakai pelaajilla on vastuu siitä, miten sitten toimitaan arjessa ja kentälläkin ihan pelitilanteissa tai muussa, mutta kyllä mun mielestä valmentajilla on sellainen vastuu siinä, että täytyy luoda joku identiteetti sille joukkueella ja myydä se että pelaajat uskoo siihen ja pelaajat tekee silleen niin kuin ollaan sovittu.”*

Identiteetin päälle muodostuivat joukkueen **selkeät toimintatavat**, jonka seurauksena pelaajat tiesivät tasan tarkkaan, miten heidän pitää toimia kentällä tai sen ulkopuolella. Joukkueiden välillä oli eroavaisuuksia toimintatavoissa ja niiden rakentumisessa. Yhdistävää oli se, että pelaajille oli kristallin kirkkaana tiedossa vaadittavat asiat, olivat ne sitten mitä tahansa. Näiden vaadittavien asioiden suhteen valmentajat olivat ehdottomia.

Selkeät toimintatavat mahdollistivat **kovan vaatimustason**. Vaadittavissa asioissa ja tavassa miten niitä vaadittiin, oli eroavaisuuksia. Se painottui pelillisiin asioihin, harjoittelu-

tapoihin ja/tai joukkueen toimintatapoihin kaukalon ulkopuolella. Asioita kohtaan, jotka valmentajat kokivat merkittäviksi, vaatimustaso oli kova ja valmentajat olivat ehdottomia. Osa valmentajista piti vaatimustasoa yllä jatkuvasti itse ja osa teki sitä enemmän joukkueensa johtavien pelaajien kautta, mutta valmentaja oli se, joka määrittä vaadittavan tason.

*"Mun mielestä tärkein on se, että koutsi saa pelaajat ja joukkueen uskomaan itseensä. Tavallaan sellaisen tietynlaisen hengen päälle. Monesti siihen, vaikka ois kuin hyvä koutsi, niin ainahan se ei... Mun mielestä se on myös pelaajienkin... suurin osa pelaajien vastuulla, mutta koutsilla on siinä mun mielestä rooli, että ensinnäkin saat joukkueen uskomaan itteensä, joka on mun mielestä tosi tärkeä ja sit semmosen hyvän rennon ilmapiirin, mut sit sellanen vaatimustaso siellä takana kuitenkin. Ehkä se usko on tärkein!"*

Kuviossa 2. on kuvattu näiden mestaruusjoukkueiden yhdistävät tekijät. Keskellä ovat edellä mainitut asiat, jotka ovat olleet tämän tutkimuksen mukaan merkittävimmissä asemissa joukkueiden menestyksille. Kuvion ulkoreunoilla on oleelliset asiat, joiden avulla näitä yhdistäviä tekijöitä on valmentajan johdolla rakennettu.



Kuvio 2. Menestyksen rakentuminen.

## 8.2 Valmentajien yhdistäviä toimintatapoja

Joukkueiden menestys perustui molemminpuoliseen luottamukseen pelaajien ja valmentajan välillä. Luotettavuuden lähtökohtana oli, että valmentaja toimi täysin **omana aitona persoonanaan**. Tämän tutkimuksen mukaan sillä ei niinkään ollut merkitystä, millainen valmentajan persoona oli, kunhan hän oli omana itsenään.

Persoonista ja toimintatavoista riippumatta kaikki tämän tutkimuksen valmentajat olivat avoimia ja **keskustelevia**. Kuitenkin kaikki valmentajat tekivät tätäkin hyvin omilla tavoillaan, ollen koko ajan pelaajien lähellä ja tavoitettavissa tai tilanteen vaatiessa pysymällä kauempana pelaajistaan ja kommunikoimalla enemmän pukukopin ulkopuolella. Tällä kommunikoinnilla valmentajat halusivat saada pelaajien mielipiteitä esiin erilaisissa joukkueen toimintaan tai pelaamiseen liittyvissä asioissa ja näin ollen **osallistaa** ja sitouttaa pelaajiaan toiminnan rakentamiseen.

Avoimen, rehellisen ja suorapuheisen kommunikaation myötä pelaajien kokema luottamus mahdollisti myös sen, että he pystyivät olemaan rehellisiä valmentajan suuntaan. Pelaajat korostivat niiden hetkien merkitystä, jolloin he olivat antaneet kritiikkiä valmentajalleen joukkueen tai hänen toiminnastaan. Valmentaja oli pystynyt kuuntelemaan, muokkaamaan epäkohtia ja jatkamaan joukkueen yhteistä matkaa ilman, että se olisi vaikuttanut heidän väliseen suhteeseensa. Osa valmentajista halusi osallistaa suurta osaa pelaajista, kun taas osa valmentajista keskittyi kapteenistoon tai muutama johtavaan pelaajaan, joiden myötä viesti levisi koko joukkueelle. Tutkimuksen pelaajat kokivat, että he pystyivät vaikuttamaan asioihin mestaruusjoukkueissa.

Yhtenä olennaisimpana asiana esille nousi valmentajien taito aistia joukkueen tarpeita. Valmentajat osasivat **mukauttaa** omaa toimintaansa ja vaatimuksiaan joukkueille sopiviksi sekä **mukautua** joukkueen tilanteeseen ja sen asettamiin vaatimuksiin. Tätä tapahtui kauden aikana, jolloin valmentaja aisti joukkueen tilaa ja mukautti omaa toimintaansa saadakseen pidettyä yllä joukkueen optimaalista vireystilaa. Osassa mestaruuksissa valmentaja muokkasi omia ja joukkueidensa toimintatapoja sopiviksi erilaisille joukkueille ja persoonille.

*”Edelleen se, että valmentaja on aidosti oma itsensä ja et se oma himo näkyy tehdä sitä matkaa. Voi olla vähän kivikkoinenkin se matka, mutta uskoa täytyy.”*

## Pohdinta

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä oli vastaavanlaisia tutkimuksia (Din, ym. 2015.; Coté & Gilbert 2009.; Lara-Bercial & Mallet 2016a.; Lara-Bercial & Mallet 2016b.; Lehtonen 2015.), joissa oli tutkittu menestyneiden valmentajien ominaisuuksia, osaamista ja vaikuttavuutta valmentajien itsensä sekä urheilijoiden näkökulmista. Tiivistäen näiden tutkimusten tulokset voidaan todeta, että huippuvalmentajilla on palava halu voittaa ja selkeä näkemys toimenpiteistä sen saavuttamiseksi. Valmentaja rakentaa toimintaympäristön, jossa tavoitellaan erinomaisuutta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Toiminta on urheilijakeskeistä ja toiminnan kova vaatimustaso luo haastavan harjoitusympäristön. Haasteet ja ongelmatilanteet nähdään mahdollisuutena oppia uutta ja näin ollen syntyy jatkuvaa kehittymistä. Kaiken tämän pohjalla on ihmisten hyväntahtoinen yhteistyö, joka perustuu avoimiin ja luottamuksellisiin ihmissuhteisiin.

Aikaisempien tutkimusten ja tämän tutkimuksen tuloksista löytyy paljon yhtäläisyyksiä, vaikka mestaruuksista sekä niihin johtaneista toimintatavoista ja persoonallisuuksista löytyy isoja eroavaisuuksia. Kaiken pohjalla on hyvin samankaltaiset asiat, joita on toteutettu eri tavoin ja erilaisten persoonien kautta. Tässä tutkimuksessa käsitellyistä mestaruuksista nousi kuitenkin vahvasti esille yksi asia, jota ei aikaisemmissa tutkimuksissa ole noteerattu niin merkittäväksi. Tämä on valmentajien taito aistia joukkueen tilaa ja tarpeita sekä mukautua ja mukauttaa omaan toimintaansa siten, että joukkue saa sitä, mitä sillä hetkellä tarvitsee.

Suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys ovat hyveitä, joita ilman menestystä tuskin voidaan saavuttaa. Näiden rinnalla täytyy rohkeasti uskaltaa tehdä ja muuttaa asioita valmentajan oman tuntemuksen mukaan. Loogisuus ja järkipäiset syyt eivät välttämättä näyttäyty näissä tilanteissa lainkaan. Asiat tapahtuvat nopeasti ja päätösten miettimiseen ei välttämättä ole aikaa. Niissä hetkissä valmentajan on luotettava omaan tunteeseensa ja siihen, että suunnitelmista huolimatta valinta on pitkällä aikavälillä oikea.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on noussut esille, kuinka valmentajien mielestä merkittävimmät oppimiskokemukset ovat nimenomaan valmentajien omat kokemukset valmentajauran varrelta. (mm. Blomqvist & Hämäläinen 2015; Blomqvist, Häyrinen & Hämäläinen 2012; Gilbert & Trudel 2005; Lara-Bercial & Mallet 2016b; Mesquita, Ribero, Santos & Morgan 2014; Stirling 2013; Werthner & Trudel 2006.) Nämä kokemukset ovat varmasti tärkeässä asemassa juuri niissä hetkissä, kun valmentajan on toimittava hieman eri tavoin, kuin on aiemmin toiminut tai kuinka on suunnitellut toimivansa. Oppiakseen aistimaan joukkueen tilaa ja tekemään oikeanlaisia päätöksiä, on uran aikaisemmissa vaiheis-

sa joukkoon mahtunut väärä päätöksiä ja väärin luettuja hetkiä. Se, että valmentaja omaa kokemuksia myös huonoista päätöksistä, ei takaa sitä, että seuraava päätös olisi oikea. Todennäköisyys siihen toki kasvaa.

Mukautumisen taitoa ja joukkueen tarpeen aistimista tapahtui tässä tutkimuksessa myös pidemmällä aikavälillä. Valmentaja mukautti omia toimintatapojaan eri kausille ja joukkueille. Tämän tutkimuksen ulkopuolelta, hyvänä esimerkkinä tästä voidaan pitää lentopallovalmentajaa Tuomas Sammelvuota. Menestys on seurannut häntä hänen valmentajapolullaan, niin Suomessa kuin Venäjälläkin. Voisi olettaa, että hän on mestari sopeutumaan ympäristöönsä sekä tunnistamaan joukkueidensa tarpeet. Päävalmentajana toimiminen Suomessa ja Venäjällä vaatii varmasti hieman erilaisia toimintamalleja ja -tapoja.

Pelaajat ja urheilijat arvostavat aitoutta, mutta samalla valmentajan pitäisi mukautua ympäristöönsä. Tästä ristiriidasta nouseekin esiin mielenkiintoinen kysymys: **Onko valmentajan tehtävänä muuttaa joukkuettaan itsensä näköiseksi vai pitääkö valmentajan mukauttaa itseään joukkueen näköiseksi?**

Rehn (2018) kirjoittaa kirjassaan johtajuuden ristiriidoista ja sen paradoksaalisuudesta. Kirjan viesti on lyhykäisyydessään se, että johtajuus, tai tässä tapauksessa valmentajuus, ei ole joko-tai, vaan se on sekä-että. Johtajan on hyväksyttävä se, että ei ole olemassa yhtä ja ainoaa täydellistä tapaa tai täydellistä valintaa, unohtamatta kuitenkaan sitä, että johtajan valinnoilla on aina jokin seuraus ja merkitys. (Rehn 2018, 14,178.) Menestyneissä joukkueissa valmentajat ovat luoneet aidon persoonansa avulla vankkumattoman luottamuksen ja yhteisen uskon koko joukkueelle. Valmentaja on tehnyt pelaajilleen selväksi, mitä menestyminen siltä joukkueelta vaatii ja seissyt tukevasti pelaajiensa sekä päätöksensä takana. Näiden päätösten seurauksia valmentaja ei kuitenkaan ole voinut ennalta tietää, kasvattaen kuitenkin samaan aikaan joukkueen yhteistä uskoa menestymiseen.

Valmentajan epätietoisuus tulevasta sekä samaan aikaan joukkueen uskon ja luottamuksen kasvattaminen ovat ristiriidassa toistensa kanssa. Voidaanko siis todeta, että menestyneet **valmentajat ovat myös mestareita elämään epätietoisuudessa ja peittämään pelaajiltaan sen, että he eivät välttämättä tiedä mihin mikäkin valinta lopulta johtaa?**

Mitä huipputasolla pelaavat jääkiekkoammattilaiset sitten odottavat valmentajaltaan ja miten valmentaja voi heitä auttaa? Tutkimuksessa haastattelemani pelaajat odottavat, että valmentaja pystyy luomaan luottamuksellisen ilmapiirin, jossa myös pelaajilla on mahdollisuus puhua, osallistua sekä haastaa valmentajaa vaikeissakin asioissa ja hetkissä. Luottamus ei ole pelkkää puhetta, vaan se täytyy myös näyttää pelaajille tekoina.

Valmentajan täytyy pystyä myymään pelaajilleen uskoa joukkueen menestymiseen ja heihin itseensä pelaajina. Pelaajan on koettava, että hän voi auttaa joukkuettaan kohti tavoitetta. Pelaajat tarvitsevat selkeän toimintaympäristön ja toimintatavat, joihin valmentaja asettaa vaatimustason, jota pelaajat pystyvät pitämään myös itse yllä. Tuntosarvien on oltava koko ajan pystyssä, jotta valmentaja pystyy tarvittaessa mukauttamaan toimintatapoja ja vaatimuksia.

Lara-Bercial & Mallet (2016a, 2016b) tutkimuksessa kohteena oli valmentajia, joiden urheilijat olivat MM- ja olympiamitalisteja. Tässä tutkimuksessa äänessä olivat pelaajat, jotka ovat olleet voittamassa mestaruuksia huippusarjoissa ja arvoturnauksissa, joten väistämättäkin voidaan todeta, että molemmissa tutkimuksissa olleet urheilijat ovat tai olivat oman lajinsa huippuja. Mestaruuden saavuttamiseen tarvitaan aina hyviä pelaajia tai olympiamitalin saavuttamiseen tarvitaan maailman huipputason yksilöurheilija. Kuten työn aikaisemmassa vaiheessa eräs pelaaja totesi:

*"Tottakai meillä oli hyvät joukkueet, ainahan tarvii hyvät pelaajat ja joukkueen. Meillä oli mahdollisuus."*

Loppuun vielä pohdintaa valmentajan osaamisesta ja menestymisestä. Tämä työ pitää sisällään pelaajien tarinoita mestarijoukkueista sekä niiden valmentajista ja heidän merkityksestään. Samalla on noussut esille valmentajan osaamistarpeita, joita mestarijoukkueiden pelaajat kokevat tärkeiksi. Maailmassa on kuitenkin lukematon määrä ammattilaispelaajia, jotka eivät ole voittaneet mestaruuksia. Olisiko heidän ajatuksensa valmentajien osaamisesta samankaltaisia kuin tämän tutkimuksen pelaajilla?

Voidaanko ammattiurheilussa valmentajan osaamista arvioida muuten kuin voitetuilla mitalleilla tai mestaruuksilla? Joukkueessa on luottamuksen ilmapiiri ja vankkumaton usko yhteiseen tekemiseen sekä vahva identiteetti. Toimintatavat ovat selkeät, joita vaaditaan ja toteutetaan yhdessä läpi kauden. Valmentaja aistii joukkueen tarpeita ja mukauttaa omaa toimintaansa niiden mukaan varmistaen, että joukkue saa koko ajan sitä, mitä se tarvitsee. Kaikesta tästä huolimatta joukkue ei yllä mestaruuteen, vaan kausi päättyy pettymykseen. Voidaanko silloin todeta, että valmentaja on onnistunut työssään?

## Lähteet

- Arvaja, M. & Mustonen, P. 2016. Sosiaalinen näkökulma – huippujoukkueen toimintaedellytykset. Teoksessa: Mero, A., Nummela, A., Kalaja, S. & Häkkinen, K. Huippu-urheiluvalmennus. VK-Kustannus Oy. Lahti.
- Baltes, P. B., Lindenberger, U. & Staudinger, U. M. 1998. Life-span theory in developmental psychology. Teoksessa Damon, W. & Lerner R. M. (toim.) Handbook of child psychology. New York. Wiley. s. 1029-1143.
- Blomqvist, M., Häyrinen, M. & Hämäläinen, K. 2012. Kuvaus suomalaisten valmentajien taustoista ja valmentajauran aikaisista oppimistilanteista. Jyväskylä.
- Blomqvist, M. & Hämäläinen, K. 2015. Valmentajien seurantakysely 2013. Helsinki.
- Blomqvist, M. & Hämäläinen, K. 2016. Valmennus ja valmennusosaaminen. Teoksessa: Aarresola, O., Mononen, L. & Nummela, A. (toim.) Urheilijan polun huippuvaihe: menestykseen vaikuttavat tekijät sekä tutkimus-, kehittämis- ja asiantuntijatoiminnan painopisteet 2013-2018. Kihun julkaisusarja nro. 51. s. 38-41.
- Buner, M. W., Munroe-Chandler, K. J., & Spink, K. S. 2008. Entry into elite sport: Investigation into the transition experience of rookie athletes. Journal of applied sport psychology, 20. s. 236-252.
- Cotè, J., Bruner, M., Strachan, L., Erickson, K. & Fraser-Thomas, J. 2010. Athlete development and coaching. Teoksessa: Lyle, J. & Cushion, C. (toim.) Sports coaching professionalisation and practice. Elsevier LTD. Oxford. s. 63-84.
- Cotè, J. & Gilbert, W. 2009. An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. International journal of sports science & coaching, 4, 3, s. 307-323.
- Din, C., Paskevich, D., Gabriele, T. & Werthner, P. 2015. Olympic medal-winning leadership. International journal of sport science & coaching, 10, 4. s. 589-604.
- Eskola, A. 1985. Persoonallisuustyypeistä elämäntapaan. WSOY. Juva.
- Gilbert, W. & Trudel, P. 2005. Learning to Coach through Experience: Conditions that Influence Reflection. Physical Educator, 62, 1, p. 32-43.

- Gilbert, W. & Trudel, P. 2001. Learning to Coach through Experience: Reflection in model youth sport coaches. *Journal of teaching in physical education*, 21, s. 16-34.
- Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly – uusimmat oivallukset. (suom. Heiskanen, M.) Sam-saraa. Parainen.
- Goleman, D. 2009. Sosiaalinen äly. Otava. Helsinki
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Holstein J. A. & Gubrium J. F. 1995 The active interview. London. Sage
- Hämäläinen, K. 2013. Valmennusosaamisen käsikirja. Suomen Olympiakomitea.
- Hämäläinen, K. 2012. Suomalainen Valmennusosaaminen: Valmennusosaamisen käsikirja 2012. Planeetta 10, Helsinki.
- Kaila, E. 1967. Persoonallisuus. Otava. Helsinki.
- Kangasniemi, E. & Manninen, A. 2016. Huippuvalmentajien kokemat karikot ja käänteet – ”Niitä ei voi vaihtaa pois, niin eletään sitten niitten kanssa”. Opinnäytetyö. Haaga-Helia. Liikunnan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Valmennuksen koulutusohjelma. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/119221>. Luettu: 20.4.2019
- Kolb, D. 1984. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Konttinen, N. 2016. Motivaatio, tahto ja intohimo menestyä. Teoksessa: Aarresola, O., Mononen, L. & Nummela, A. (toim.) Urheilijan polun huippuvaihe: menestykseen vaikuttavat tekijät sekä tutkimus-, kehittämis- ja asiantuntijatoiminnan painopisteet 2013-2018. Kihun julkaisusarja nro. 51. s. 13-15.



- Kronqvist, E-L. & Pulkkinen, M-L. 2007. Kehityopsykologia – Matkalla muutokseen. WSOY oppimateriaalit. Helsinki.
- Lara-Bercial, S. & Mallet, C. 2016a. Serial Winning Coaches: People, Vision and Environment. Teoksessa: Raab, M., Wylleman, P., Seiler, A., Elbe, M. & Hatzigeorgiadis, G. Sport and Exercise Psychology Research, s. 289-322. Academic Press.
- Lara-Bercial, S. & Mallet, C. 2016b. Practices and developmental pathways of serial winning coaches. International Coaching Journal, 3, 3, s. 221-239.
- Lara-Bercial, S., North, J., Petrovic, L., Oltmanns, K., Minkhorst, J., Hämäläinen, K. & Livingstone, K. 2017. European coaching framework v. 1.1. Luettavissa: <https://www.coachlearn.eu/assets/files/escf-v1.1-second-consultation-draft-feb-2017.pdf>. Luettu: 9.5.2019.
- Lehkonen, H. 2015. Valmentajan Hiljainen Tieto. Analyysi joukkuepalloilulajien päävalmentajien hiljaisesta tiedosta. HL-concept. Suomen Olympiakomitea. Luettavissa: <https://docplayer.fi/17731085-Hiljainen-tieto-analyysi-joukkuepalloilulajien-miesten-paavalmentajien-hiljaisesta-tiedosta-hl-concept.html> luettu: 5.4.2019
- Marton F. & Booth S. 1997. Learning and awareness. Mahwah, NJ. Erlbaum.
- McAdams D. P. 1995. What do we know when we know a person? Journal of personality, 63, 3, s. 365-396.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. 2003. Personality in adulthood: a five-factor theory perspective. New York. Guilford Press.
- Mesquita, I., Ribeiro, J., Santos, S. & Morgan, K. 2014. The Sport Psychologist. Coach Learning and Coach Education: Portuguese Expert Coaches' Perspective. Human Kinetics, Inc, 28, p. 124-136.
- Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerrus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Metsäpelto, R-L. & Feldt, T. 2009. Persoonallisuuden käsite psykologiassa. Teoksessa Metsäpelto, R-L. & Feldt, T. (toim.). Meitä on moneksi, s. 13-30. PS-Kustannus. Jyväskylä.

- Metsäpelto, R-L. & Rantanen, J. 2009. Persoonallisuuden piirteet ihmisten samanlaisuuden ja erilaisuuden kuvaajina. Teoksessa Metsäpelto, R-L. & Feldt, T. (toim.). Meitä on moneksi, s. 71-90. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Miettinen, P. 1995. Yhteistyöllä huipulle. Miten rakennan menestyvän joukkueen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Niemistö, R. 2000. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Palmenia. Helsinki.
- Nummela, A. 2016. Huippuvaiheen menestystekijät. Teoksessa: Nummela, A., Aarresola, O., Mononen, K. & Paavolainen, L. (toim.) Urheilijan polun huippuvaihe: Menestykseen vaikuttavat tekijät sekä tutkimus-, kehittämis- ja asiantuntijatoiminnan painopisteet 2013-18. Kihun julkaisusarja nro 51. s. 11-37.
- Nummela, A. 2016. Optimaalinen harjoittelu ja menestyksessä kilpaileminen. Teoksessa: Aarresola, O., Mononen, L. & Nummela, A. (toim.) Urheilijan polun huippuvaihe: menestykseen vaikuttavat tekijät sekä tutkimus-, kehittämis- ja asiantuntijatoiminnan painopisteet 2013-2018. Kihun julkaisusarja nro. 51. s. 15-19.
- Nurmi, J-E., Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen, P., Pulkkinen, L. & Ruoppila, I. 2007. Ihmisen psykologinen kehitys. WSOY oppimateriaalit. Helsinki.
- Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Docendo Oy. Jyväskylä.
- Stambulova, B, N., Pehrson, S. & Olsson, K. 2017. Phases in the junior-to-senior transition of Swedish ice hockey players: From a conceptual framework to an empirican model. International journal of sport science & coaching, 12, 2, s. 231-244.
- Stirling, A. 2013. Applying Kolb's Theory of Experiential Learning to Coach Education. Journal of Coaching Education, p. 103-121. University of Toronto. Toronto.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.
- Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Werthner, P. & Trudel, P. 2006. A new theoretical perspective for understanding how coaches learn to coach. The Sport Psychologist, 20, p. 198–212.