

Urheilujohtamisen hyödyntäminen yritysten johtamisessa päävalmentajien ja yritysjohtajien näkemysten mukaan

Tiivistelmä

Tekijä(t) Jokiniemi, Markus	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 150 sivua, 2 liitesivua	Valmistumisaika Syksy 2023
Työn nimi Urheilujohtamisen hyödyntäminen yritysten johtamisessa päävalmentajien ja yritysjohtajien näkemysten mukaan		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), Liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) FC Lahti Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli jalkapalloseura FC Lahti. Tarkoituksena oli tutkia, miten urheilujohtamista on jo hyödynnetty ja pystyttäisiin jatkossakin soveltamaan yritysten johtamisessa päävalmentajien ja yritysjohtajien näkemysten mukaan. Tämän lisäksi työssä verrattiin myös valmentavan johtamisen soveltuvuutta urheilujohtamiseen ja yritysten johtamiseen. Tavoite oli lisätä tietoa ja luoda syvempää ymmärrystä tästä kompleksisesta ilmiöstä. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella. Tutkimuksessa haastateltiin Päijät-Hämeen alueelta kolmea joukkueurheilulajien päävalmentajaa ja kolmea yritysjohtajaa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä ja ne analysoitiin koodaamisella sekä laadullisella sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimuksen mukaan urheilujohtamisen erityispiirteiksi nousivat vuorokauden rytmittäminen, toimintakyvyn ylläpitäminen, suunnitelmallisuus, prosessijattelu, tiimin rakentaminen ja roolittaminen, yksilönä kohtaaminen, positiivisen ilmapiirin luominen sekä tehokas viestintä. Tutkimustulokset osoittivat, että urheilujohtamisen ja yritysten johtamisen pääperiaatteiden nähtiin muistuttavan hyvin paljon toisiaan ja, että urheilujohtamista on jo hyödynnetty yritysten johtamisessa.</p> <p>Tutkimuksen perusteella yritysten johtamistoiminnassa tulisi jatkossa kiinnittää parempaa huomiota itseohjautuvuusteorian osa-alueisiin ja sisäisen motivaation kasvatamiseen. On myös keskeistä luoda parempia työkaluja alaisten toimintakyvyn ylläpitämiseen ja henkisen hyvinvoinnin tukemiseen. Myös alaisten osaamisen kehittämiseen tulisi laatia muitakin mittareita kuin vain lopputulosta koskevat mittarit. Esihenkilöiden parempi saatavuus parantaisi myös yksilönä kohtaamista ja tätä kautta loisi positiivisempaa ilmapiiriä.</p>		
Asiasanat urheilujohtaminen, valmentava johtaminen, yritysten johtaminen, suorituksen johtaminen, valmentaja, itseohjautuvuus		

Abstract

Author(s) Jokiniemi, Markus	Type of Publication Bachelor's thesis (UAS)	Published Autumn 2023
	Number of Pages 150 pages, 2 appendix pages	
Title of Publication Sports coaching utilization in corporate leadership according to the views of head coaches and company managers		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration (UAS)		
Organization of the client (if the thesis work is commissioned by another party) FC Lahti Oy		
Abstract <p>The thesis was commissioned by football club FC Lahti. The purpose of the thesis was to research how sports coaching has already been utilized in corporate leadership and how it can be continued to be exploited even better in the future according to the views of head coaches and company managers. In addition to this, the thesis also compared the applicability of coaching management to sports coaching and corporate leadership. The objective was to create more information and increase deeper understanding of this complex phenomenon. The study was conducted by using qualitative research methods. Three head coaches of team sports and three company managers from the Päijät-Häme area were interviewed for the study. The interviews were conducted by using a semi-structured interview method and were analyzed by using coding and qualitative content analysis.</p> <p>According to the study, the special characteristics of sports coaching were structuring the day, maintaining functional capacity, long-term planning, process thinking, building a team, and assigning team roles based on strengths, encountering everyone as an individual, creating positive environment and effective communication. The results of the study point out that the main principles of sports coaching and corporate leadership were thought to be remarkably similar to each other and that sports coaching has already been utilized in corporate leadership.</p> <p>Based on the results of the study, in the future corporate leadership should pay better attention to the aspects of self-determination theory and increasing intrinsic motivation. It is also essential to create better tools for maintaining employee's ability to function and supporting mental well-being. There should also be other indicators that measure employee's skills development in addition to end results. Better availability of managers would also improve encountering everyone as an individual, and through this it would also create a more positive environment.</p>		
Keywords sports coaching, coaching management, corporate leadership, performance management, coach, self-directedness		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Työn ja aiheen rajaukset.....	5
1.4	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät	8
1.5	Opinnäytetyön rakenne.....	12
2	Valmentava johtaminen	15
2.1	Teorian määritelmä ja avainkäsitteet	15
2.2	Valmentavan johtajan erilaiset roolit	16
2.3	Valmentavan johtamisen edellytykset	19
2.4	Valmentavan johtamisen hyvät ja huonot puolet	21
3	Urheilujohtaminen.....	23
3.1	Urheilujohtamisen määritelmä ja teoria	23
3.2	Urheilujohtamisen ja valmennuskulttuurin kehittyminen	27
3.3	Urheilujohtamisen ydinasiat	33
3.3.1	Turvallisen toimintaympäristön rakentaminen	34
3.3.2	Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus	37
3.3.3	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen	41
3.3.4	Suorituksen ja tulosten johtaminen	45
3.4	Erot ja yhtäläisyydet urheilujohtamisessa ja valmentavassa johtamisessa.....	51
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	54
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	54
4.2	Tutkimus- ja analysointimenetelmät.....	55
4.3	Tutkimuksen kulku.....	58
4.4	Haastatteluiden tulokset ja analysointi	62
5	Johtopäätökset	100
5.1	Tulosten pohdinta	100
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	116
5.3	Tutkimuksen arviointi	123
5.4	Jatkotutkimusaiheet.....	129
5.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	134
6	Yhteenveto	140
	Lähteet	142

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset päävalmentajille ja yritysjohtajille

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtamisajattelu, urheilujohtaminen ja valmennuskulttuurin kehittyminen on ollut etenkin viime vuosina todella suuressa muutoksessa, niin Suomessa kuin muuallakin maailmalla. Urheilumaailma ja -kulttuuri sekä siihen linkittyvä johtaminen ja valmentaminen on seurannut vahvasti nykyaikaiseen johtamiseen ja johtamisajatteluun liittyviä kehityskulkuja. On siirrytty autoritaarisemmasta ja tiukemman kurin toimintamallista kohti ihmislähtoisempää lähestymistapaa sekä inhimillisempiä arvoja, joilla ihmisiä pyritään tänä päivänä johtamaan. Johtamisajattelu on mukautunut ja muuttunut muun maailman sekä ihmisten ajattelun kehityksen ohessa viimeisten vuosikymmenien ajan. (Sinervo 2020; Kallio 2023e.) Myös kokonaisvaltaisen johtamisajattelun muutos pohjaa hyvin pitkälti siihen, miten nykyinen sukupolvi on muuttunut ja muuttanut käyttäytymistään ja ajatteluaan sekä omaa arvopohjaansa (Sinervo 2020).

Myös urheilujohtamisen ja valmennuskulttuurin kehitys on osa isompaa kuvaa ja muutosta. Nykypäivänä niin yrityksissä, kuin urheilujohtamisessakin on alettu haastamaan entistä vahvemmin vanhoja pinttyneitä malleja ja yritetty alkaa etsiä vastapainoksi uudempia ja modernimpia tapoja toimia johtajana. Nykyajan maailmassa ihmisiä kannustetaan erilaisuuteen ja korostetaan hyvin paljon sitä, miten jokainen saa olla juuri sellainen kuin on. On myös painotettu, että jokainen tuntisi olonsa hyväksytyksi, turvalliseksi ja merkitykselliseksi työyhteisön keskuudessa. Erilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa on alettu pohtimaan tarkemmin, miten tänä päivänä työntekijöistä saadaan kaikista parhaat tulokset ja suoritukset esille sekä minkälaisella johtamisella se tapahtuu. (Sinervo 2020.) Tässä opinnäytetyössä lähdetään tämän pohjalta tutkimaan suomalaista urheilujohtamista ja sen erityispiirteitä valmennusnäkökulman avulla. Työssä tutkitaan myös, miten näitä mahdollisia valmennuksen erityispiirteitä ja -tekijöitä voitaisiin hyödyntää yritysten johtamisessa. Tässä työssä, kun viitataan ja puhutaan urheilujohtamisesta ja siihen liittyvistä asioista, tarkoitetaan urheiluvalmentajan työtä ja toimintaa sekä valmennusnäkökulmaan liittyviä asioita.

Aiheen valintaprosessi

Toimeksiantajayritys FC Lahti Oy haluaa selvittää muun muassa sitä, miten se voi hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia oman valmennustoimintansa ja -osaamisen kehittämisessä koko seuratasolla. FC Lahti on myös halunnut opinnäytetyön aiheen tutkittavaksi, koska sillä on pyrkimys pohtia, miten se voisi tämän tutkimuksen avulla perustella urheilun tärkeyttä omassa myynti- ja markkinointitoiminnassaan. Opinnäytetyön kirjoittaja on

kirjoitushetkellä tekemässä työharjoitteluaan FC Lahdessa, jonka takia työn tekeminen sujuu mutkattomasti ja saumattomalla sekä tiiviillä yhteistyöllä.

Edellä mainitun lisäksi, opinnäytetyöaihe valikoitui myös sen pohjalta, että se on teemana erittäin mielenkiintoinen ja kiehtova aihe, johon perehtyä tarkemmin. Se on ollut urheilun piirissä ja etenkin urheiluvallmentamisessa jo jonkin aikaa nousevana ja trendikkäänä aiheena. Urheilu on erittäin lähellä työn tekijän sydäntä ja etenkin viime vuosina mielenkiinto siihen toimialana on herännyt entistä enemmän. On täten erittäin kiinnostavaa pyrkiä ymmärtämään urheilua kokonaisvaltaisemmin ja perusteellisemmin. On myös kiehtovaa tutkia, mitä kaikkea urheilujohtaminen sekä huippu-urheilujoukkueen valmentaminen pitää sisällään sekä miten tämä kaikki on vuosien saatossa muuttunut ja muovautunut. Opinnäytetyön kannalta on todella käytännöllistä, miten mielenkiintoinen harjoittelupaikka ja toimiala pystyi tätä kautta tarjoamaan myös työn tekijän tarpeisiin ja mielenkiinnonkohteisiin liittyvän opinnäytetyön aiheen.

Aiheeseen liittyvät aiemmat tutkimukset ja tietoperusta

Huippu-urheiluvallmentamista tutkivia opinnäytetöitä tai pro gradututkielmia ei ole olemassa kovinkaan paljon. Urheilujohtamisen ja -vallmentamisen joitain tiettyjä erillisiä ja yksittäisiä osa-alueita on aiemmin tutkittu sellaisenaan. Näitä tieteellisiä tutkimusartikkeleita tullaan myös hyödyntämään tässä työssä. Mutta tällaista vastaavaa tutkimusta, jossa sekä urheiluvallmentamista, että vallmentavaa johtamista pyritään soveltamaan yritysten johtamiseen, ei ole löydetty vertailupohjaksi. Kuitenkin muun muassa Kari-Pekka Seppänen (2020) on tutkinut urheilujohtamista gradututkielmassaan ”Urheilujohtajien kompetenssit” näkökulmanaan urheilun johtaminen ja organisaation toimistonpuoleinen johtotaso. Työssään Seppänen on perehtynyt urheilujohtamiseen ja urheiluun toimialana sekä hän on pääpainopisteenään tutkinut, minkälaisia erilaisia kompetensseja ja osaamiseen liittyviä tietoja tämän päivän urheilu- ja seurajohtajat työssään tarvitsevat. Jo tekemässään työssä Seppänen esitti urheilujohtamisen tutkimukselleen ajankohtaisen jatkotutkimusaiheen. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa Seppäsen työn tuloksia hyödynnettäisiin siten, että vertailtaisiin hänen tärkeäksi havaitsemiaan urheilujohtajien kompetensseja muiden toimialojen johtamiseen vaadittuihin tietoihin.

Tämä kyseinen tehty työ ei ole kuitenkaan jatkotutkimus Seppäsen aiheelle. Tämä johtuu siitä, koska etenkin tämän työn valittu urheilujohtamisen näkökulma eroaa Seppäsen työn valitusta perspektiivistä, eikä täten ole verrannollinen Seppäsen tutkimukselle ja sen esittämille jatkotutkimuskohteille. Seppäsen ehdottama jatkotutkimusaihe kuitenkin osoittaa ja todistaa isossa sekä laajemmassa kuvassa urheilujohtamisen tärkeyden, innovatiivisuuden ja ajankohtaisuuden aiheena. Se osoittaa myös sen, miten tutkitulle aiheelle

urheilujohtamisen hyödyntämisestä yritysten johtamisessa on tarvetta. Myös yksi syy valita tämä teema opinnäytetyön aiheeksi liittyi juuri sen ajankohtaisuuteen ja innovatiivisuuteen. Seppäsen aiemman tutkimuksen voi kuitenkin todeta herättäneen tämän työn tekijän huomion ja mielenkiinnon aihetta sekä sen tutkimista kohtaan. Huippu-urheilun valmennuskulttuurin kehityksestä ja urheilujohtamisen hyödyntämisestä yrityksissä on puhuttu viime vuosien aikana paljon. Etenkin se, mikä tekee urheilujohtamisen aiheesta erittäin ajankohtaisen ja kiintoisan on juuri se, miten vähän sitä ja sen tarjoamia hyötyjä yritysten johtamiseen on tutkittu etenkin valmennusnäkökulmasta katsottuna. On myös hyvin hankalaa löytää esimerkiksi urheilujohtamiseen tai huippu-urheiluvalmentamiseen liittyviä opinnäytetöitä ja tutkimuksia, joista voisi etsiä vertailupohjaa valittuun aiheeseen. Joitain aiemmin toteutettuja töitä ja tutkimuksia on olemassa urheiluvalmennukseen ja etenkin muun muassa moderniin johtamiseen liittyen.

Urheilujohtamisen ja huippu-urheiluvalmennuksen hyödyt sekä aiheen tärkeys on toki jollain tasolla tunnustettu jo myös muun muassa yritysmaailmassa ja organisaatioiden johdoissa. Suomen jääkiekko- ja jalkapallomaajoukkueiden päävalmentajat Jukka Jalonen ja Markku Kanerva ovat käyneet pitämässä yrityksille luentoja urheilujohtamisesta, valmentamisesta sekä huipputiimin johtamisesta. Jalosen ja Kanervan viime vuosien menestys omien lajiensa maajoukkueiden kanssa on herättänyt yritysten mielenkiinnon aiheeseen liittyen. Tämän takia erilaiset yritykset ovat päättäneet lähestyä Jalosta ja Kanervaa yrittäessään kehittää omaa johtamistaan sekä toimintaansa. (MagnumLive; Sportspot.) Myös monet muut pääsarjataso urheiluvalmentajat ovat käyneet luennoimassa erilaisille yrityksille urheilujohtamisesta ja huippu-urheiluvalmennuksesta sekä sen tarjoamista mahdollisista hyödyistä yritysmaailmaan (Suomen Salibandyliitto 2021). Myös tämän tutkimuksen valittu johtamisnäkökulma, joka korostaa modernia ihmislähtöistä johtamista, on todella iso trendi, jonka parissa tällä hetkellä ollaan (Sinervo 2020).

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön perimmäinen tarkoitus on tutkia modernia urheilujohtamisen ja pääsarjataso huippu-urheiluvalmennusta. Työssä on pyrkimys löytää jotain sellaisia piirteitä urheilujohtamisesta valmennusnäkökulman avulla, joita olisi mahdollisuus soveltaa yritysten johtamisessa sekä tuoda esille miltä osin niitä jo mahdollisesti hyödynnetäänkin. Työssä tullaan tutkimaan modernia huippu-urheiluvalmentamista, jonka takia työtä tullaan täydentämään ajankohtaisella valmentavan johtamisen mallilla. Valmentava johtaminen on vahvasti liitoksissa moderniin huippu-urheilun valmennuskulttuurin muutokseen (Kallio 2023b; Kallio 2023e).

On kuitenkin erittäin tärkeää korostaa ja painottaa, miten opinnäytetyön tavoite on myös tarkastella tutkittavaa aihetta ja ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja laaja-alaisesti. Tarkoitus ei ole luoda niinkään suoraviivaisia ja selkeitä syy-seuraussuhteita tai johtopäätöksiä käsiteltävästä asiasta. Käsiteltävän ilmiön monimuotoisuuden ja -tahoisuuden takia on järkevää pyrkiä havainnoimaan ja tarkastelemaan ilmiötä ja sen käsityksiä laajemmin. Näin tutkimukseen liittyviä moninaisia ja jatkuvasti muuttuvia ilmiöitä voidaan ymmärtää paremmin. Tutkimuksen aiheeseen ja johtamisen kokonaisvaltaiseen kenttään liittyvät asiat ovat niin vahvasti toisiinsa kytkeytyneitä, joten tällä tavoin kokonaisvaltainen tarkastelu luo tutkimuksen aiheesta parempaa ja laajempaa ymmärrystä. Äärimmäisen kompleksinen ja monimuotoinen ilmiö luo myös omia haasteitaan työn tavoitteiden asettamiselle. Työn perimmäinen tavoite on siis näiden edellä olevissa kappaleissa olevien selostusten pohjalta pyrkiä lisäämään kaikin puolin ymmärrystä tähän ilmiöön liittyvistä erilaisista käsitteistä, lainalaisuuksista ja tekijöistä.

Kun aiemmin mainitut työn päätavoitteet täyttyvät ja tutkittaviin ilmiöihin on perehdytty, on valmiin opinnäytetyön ja tutkimuksen yksi tavoite myös vastata FC Lahden tarpeisiin ja tavoitteisiin. Tämä tapahtuisi etenkin löytämällä jotain malleja sekä tarjoamalla uutta tietoa sen oman valmennus- ja urheilujohtamistoiminnan kehittämiseksi ja hyödynnettäväksi. Jos urheilujohtamisesta on hyödynnettävissä joitain erityispiirteitä ja asioita yritysten johtamiseen, tätä kautta olisi myös mahdollisuus tuoda lisäperusteita FC Lahden myyntiin ja markkinointiin. Tämä auttaisi sillä tavoin perustelemaan, miksi urheilua kannattaa ostaa ja minkä takia etenkin yritysten tulisi tukea urheilua ja nähdä se tärkeänä asiana yhteiskunnalle, josta pystyy ottamaan oppia myös omaan yritystoimintaansa.

Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten urheilujohtamista ja sen erityispiirteitä on jo hyödynnetty ja pystyttäisiin jatkosakin soveltamaan yritysten johtamisessa päävalmentajien ja yritysjohtajien näkemysten mukaan?

Jokaisen valitun alakysymyksen on tarkoitus tukea päätutkimuskysymystä sekä antaa selkeitä vastauksia, joiden avulla voidaan hahmottaa paremmin ja laaja-alaisemmin pääkysymyksen isoa kokonaiskuvaa. Tällä tavoin voidaan myös ymmärtää tutkittavaa tutkimusilmiötä paremmin. Hyvin määritetyt tutkimuskysymykset auttavat myös rajaamaan työtä paremmin ja tarkemmin sekä tarjoamaan selkeämmän ja kirkkaamman suunnan työlle. (History Skills.)

Päätutkimuskysymykseen etsitään vastauksia seuraavien alatutkimuskysymyksiä avulla:

- Miten huippu-joukkueurheilu ympäristö ja yritys ympäristö eroavat toisistaan johtamisen ja siihen liittyvien näkökulmien ja tekijöiden osalta?
- Mitä eroja ja samankaltaisuuksia urheilujohtamisessa ja valmentavassa johtamisessa on nähtävissä?
- Miten yritysten johtamista ja esihenkilötyötä voisi kehittää urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen näkökulmista?

1.3 Työn ja aiheen rajaukset

Heikkilä (2014, 22) nostaa esille, miten hyvä opinnäytetyön aihe on rajattu mieluummin erittäin tiiviiksi ja selkeäksi kuin aivan liian pintapuoliseksi, laajaksi ja tätä myöten hajanaiseksi. Aiheen rajauksella pyritään vaikuttamaan siihen, että työn aihe ja kokonaisuus säilyy asianmukaisena ja helpommin hallittavana sekä hahmotettavana. Aiheen tarkka rajaus myös edesauttaa sitä, miten tutkija pystyy perehtymään tutkittavaan ilmiöön paljon laaja-alaisemmin sekä ymmärtämään tutkittua ilmiötä myös paremmin ja syvällisemmin. Lisäksi haettavan tiedon hankinta helpottuu huomattavasti, kun kokonaisuus ja tutkittava ilmiö on helpommin hahmotettavissa ja hallittavissa.

Tutkimukseen tarvittavat haastattelut niin yrityksiin kuin urheilujohtamisen osalta on rajattu käsittelemään Päijät-Hämeen aluetta. Urheilujohtamisen osalta on haastateltu kolmea päijäthämäläistä miesten pääsarjataso joukkueurheilujoukkueiden päävalmentajaa. Yritysten osalta on haastateltu kolmea päijäthämäläistä yritysjohtajaa. Opinnäytetyötä varten haastatellaan siis yhteensä kuutta eri henkilöä.

Urheilujohtamisen rajaus

Urheilujohtamisen käsite on hyvin monimuotoinen ja laaja-alainen, joten se täytyy rajata tarkasti ja huolellisesti, jotta voi tutkia juuri haluttua ilmiötä ja teemaa. Tässä opinnäytetyössä urheilujohtamista tutkitaan ja siihen perehdytään itse urheilun ja urheilupuolen johtamisen kautta. Työssä on tarkoitus tutkia urheilun kaikkein korkeinta muotoa ja tasoa eli huippu-urheilua ja sen parissa tapahtuvaa valmentamista sekä urheilujohtamistajohdantamista. Urheilujohtaminen on tässä työssä rajattu käsittämään valmentajan näkökulmaa, tarkoituksenaan tutkia urheiluvalmentajien toteuttamaa johtamista valmentamiensa urheilijoiden parissa.

Tutkimus rajaa urheiluvalmentamista käsittelevän näkökulman koskemaan joukkueurheilua ja joukkuevalmentamista. Tutkimuksessa joukkueurheilun valmennusnäkökulmaa käsitellään huippu-urheilujoukkueen valmennustiimin päävalmentajan näkökulmasta käsin. Tutkimukseen haastateltaviksi osallistuvat valmentajat ovat nimenomaan jonkun

joukkueurheilulajin päävalmentajia. Tutkimuksessa tullaan kuitenkin hyödyntämään myös täydentävällä tavalla joitain lähdemateriaaleja ja aineistoja yksilövalmennuksen piiristä. Tämä johtuu siitä, koska siihen liittyvät käsitteet ja osaaminen ovat myös hyvin vahvasti sidoksissa joukkueurheilussa tarvittaviin ja vaadittuihin työkaluihin sekä taitoihin (Kurtti 2015, 1).

Etenkin vuorovaikuttamiseen ja valmentajan sekä valmennettavan välille rakennettavaan luottamussuhteeseen liittyvät asiat ovat vahvasti läsnä niin joukkue- kuin yksilöurheilussa-kin. Jotta tämä asia tulee aiheen rajauksen osalta entistä paremmin ymmärretyksi ja havainnollistetuksi, avataan sitä jo tässä vaiheessa osin pienimuotoisen teorian avulla. Myös joukkueurheilussa valmentaja joutuu yksilöurheilun tavoin muun muassa vuorovaikuttamaan yksittäisten urheilijoiden kanssa kahden kesken ja kehittämään joukkuepelin rinnalla myös yksilöitä ja heidän taitojaan. Joukkue voi kyllä saavuttaa tavoitteensa kehittämällä vain joukkuepelaamistaan, mutta se ei voi kehittyä kehittämällä vain yksinomaan joukkuepelaamistaan. Tämän takia jokaisen joukkueenjäsenen tulee huolehtia ensin omasta henkilökohtaisesta kehityksestään valmentajan vahvalla tuella ja opastuksella. (Saarinen 2019.) Jalkapallovalmentaja Juha Malisen (Kosunen 2023) näkemys tukee tätä argumenttia. Malinen on todennut, miten joukkuetta ei pidä käsitellä liikaa kollektiivina ja ryhmänä, vaan joukkuetta pitää käsitellä ja johtaa yksilöinä. Tämä johtuu Malisen mukaan siitä, kuinka paljon ja miten jokainen yksilö pystyy vastaanottamaan tietoa.

Tämä edellä mainittu on vahvasti liitoksissa siihen, miten joukkueurheilussa ja joukkueen keskuudessa valmentajan tulee kohdata jokainen urheilija nimenomaan ensin yksilönä ja pyrkiä ymmärtämään erilaisuutta. Tämä johtuu siitä, koska muun muassa jokaisen yksilön persoonallisuus, temperamentti, kyky omaksua ja vastaanottaa tietoa sekä käsitellä sitä ja ratkaista ongelmia ovat erilaisia keskenään. Tämän takia myös joukkueen sisällä jokainen yksilö tarvitsee erilaisen valmennus- ja lähestymistavan. (Kurtti 2015, 37; Glez 2022.) Tästä syystä yksilövalmennukseen liittyvät elementit ja lainalaisuudet ovat myös hyvin oleellisia joukkueurheilussa ja täten joukkuevalmennusnäkökulmaa on osuvaa tukea yksilövalmennuksen näkökannalla. Myös yksilöurheilussa valmentaja saattaa johtaa saman lajin montaa urheilijaa kerrallaan eli joukkuevalmennukseen liittyvät elementit pätevät vahvasti myös tässä toimintaympäristössä. (Kallio 2023c.) Joten tämänkin osalta yksilövalmennus on vahvasti liitoksissa joukkueurheiluvallennukseen ja työssä on myös hyvä ja oleellista hyödyntää joitain näkökulmia yksilövalmennuksenkin parista.

Rajaamalla työ tällä tavoin joukkueurheilunäkökulmaan, pystytään halutulla tavalla luomaan urheilujohtamisen ilmiöstä kokonaisvaltaisempaa käsitystä ja ymmärrystä. Opinnäytetyön tekijän mielestä tämä auttaa myös paremmin arvioimaan urheilujohtamisen soveltuvuutta

yrittäjien johtamiseen työn loppuvaiheessa. Tämä edellä mainittu korostaa myös johtamisen toimintaympäristön kytköksellisyyttä ja moninaisuutta sekä sitä, miten asiat johtamisen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun liittyvät ovat linkittyneinä vahvasti keskenään.

Yritysten johtamisen rajaus

Työn otsikossa olevalla käsitteellä ”yritysten johtaminen”, ei viitata pelkästään organisaation korkeimmalla johtoporrastasolla tapahtuvaan johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Tässä työn kontekstissa termi ”yritysten johtaminen” tarkoittaa laajempaa johtamistoimintaa, joka viittaa kaikkiin eri organisaation tasoihin ja myös suorittavien työntekijöiden joukossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja toimintaan. Tämä päätös tehtiin sen takia, koska nykyään termillä ”johtaminen”, ei viitata pelkästään esihenkilön osalta tapahtuvaan toimintaan. Nykyään on siirrytty enemmän yhteisvastuulliseen jaetun johtamisen malliin, jossa johtaminen on jakautunut kaikille organisaatioiden eri tasoille ja niiden kaikille henkilöille. (Kasurinen 2022.)

Työn käsitteen ja aiheen rajauksen ”yritysten johtaminen” voi käsittää siis kattavan kaiken erilaisen ihmisten välisen toiminnan ja vuorovaikuttamisen, joka millään organisaation tasolla tapahtuu, mutta se kattaa myös luonnollisesti esihenkilönäkökulman. Johtaminen ei tapahdu enää pelkästään organisaation ylimmällä johtotasolla, vaan nykyään kaikkien suorittavien työntekijöidenkin voi ajatella osallistuvan yrityksen johtamistoimintaan (Kasurinen 2022).

Valmentavan johtamisen rajaus

Johtamisen käsite on työssä rajattu koskemaan nykyaikaista valmentavan johtamisen teoriaa. Työssä urheilujohtamisen toimialakenttää tullaan vertaamaan vahvasti valmentavan johtamisen malliin ja sen avainkäsitteisiin. Työn loppuosassa tullaan urheilujohtamisen lisäksi pohtimaan myös valmentavan johtamisen hyödyllisyyttä ja soveltuvuutta yritysten johtamiseen. Opinnäytetyön tasoisessa tutkimuksessa johtaminen on viisasta rajata tällä tavoin yksittäiseen teoriaan pohjaten, jotta työ pysyy johdonmukaisena ja selkeänä. Tällä tavoin työn käsiteltävät näkökulmat ovat selkeämmin nähtävillä ja antavat työn tekijälle myös mahdollisuuden perehtyä käsiteltävään ilmiöön paremmin. (Heikkilä 2014, 22.)

Valmentava johtaminen on jotain, jonka ajankohtaisuudesta yrityksille ja erilaisille organisaatioille on puhuttu todella paljon viime vuosina. Lukuista eri organisaatiot ovat pyrkineet ottamaan jo vaikutteita valmentavasta johtamisotteesta. (Balentor 2023.) Tämän takia valmentavan johtaminen on otettu mukaan myös tämän työn aiheen rajauksiin ja päätetty rajata yksittäinen johtamisteoria juuri siihen. Näillä kaikilla mainituilla aiheen rajausvalinnoilla käsiteltävää ilmiötä ja sen monimuotoista kytköksellisyyttä pystytään kuvailemaan paremmin ja kokonaisvaltaisemmin tutkimuksen aikana.

Tutkimusta ja sen valittua sisältöä sekä suuntaa on tarkoitus täydentää vielä tutkimalla urheilujohtamisen ja sen käsitteiden hyödyllisyyttä erityisesti urheilijoiden ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja suorituksen johtamiseen parempiin tuloksiin. Työn suunta ja tarkoitus jää osittain muuten liian puutteelliseksi, vajavaiseksi ja tarkoituksettomaksi. Niin urheilussa kuin yritystenkin johtamistoiminnassa tulisi tähdätä ensisijaisesti alaisten osaamisen kehittämiseen ja siihen, millä johtamistavoilla heidän suorituksiaan voidaan johtaa parempiin tuloksiin.

1.4 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoriaosuus ja tietoperusta rakentuu urheilujohtamisen, huippu-urheiluvallmentamisen, valmentavan johtamisen ja näiden näkökulmien avainkäsitteiden ympärille. Opinnäytetyön tietoperustakappaleisiin etsitään monipuolisesti tietoa erilaisista ajankohtaisista tutkimuksista, teoriaa käsittelevästä kirjallisuudesta, uutisartikkeleista sekä kirjallisista ja videomuotoista asiantuntijahaastatteluista. Tässä työssä asioita tullaan urheilujohtamisen osalta käsittelemään hyvin pitkälti valmennusnäkökulman kautta. Tämän takia eri lajien huippu-urheiluvallmentajien asiantuntijalausunnat, kommentit sekä näkökulmat ovat työn olennaisinta teoriaperustaa, johon se nojaa hyvin vahvasti. Opinnäytetyön teoriaosuuden tietopohja tulee perustumaan hyvin pitkälti kaikkein ajankohtaisimpaan ja tuoreimpaan tietoon sekä 2010- ja 2020-luvun lähdemateriaaleihin.

On tärkeää ja tarpeellista määritellä työn kaikkein keskeisimmät käsitteet, teoriat ja termit laadukkaasti teoriaperustan pohjalta sekä luoda selkeät mittarit tulosten analysointia varten. Tällä tavoin työtä voidaan edistää oikeaan ja valittuun suuntaan sekä osoittaa työn halutut väitteet ja tutkimusongelmat oikeiksi tai vääriksi. On kuitenkin tärkeää, että tutkimuksessa ei ole määritelty ja käytetty liikaa käsitteitä ja termejä, koska jokaiselle määritellylle käsitteelle pitää olla nähtävissä jokin selkeä ja kirkas syy, minkä takia se on oleellisena osana tutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 157.) Heikkilä (2014, 25) tuo esille, miten opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja tietoperustan on ensisijaisesti tarkoitus kertoa, mistä valituista näkökulmista ja asetelmista tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan. Sen on tarkoitus myös tuoda esille mille aiemmin tutkitulle ja löydetylle tiedolle tehty työ tietonsa perustaa. Heikkilän mukaan teoreettisen viitekehyksen tavoitteena on antaa myös tietopohjainen vastaus työn tutkimuskysymyksiin ja yhdistää näin työn empiiriset sekä teoreettiset osat yhdeksi hahmotettavaksi kokonaisuudeksi.

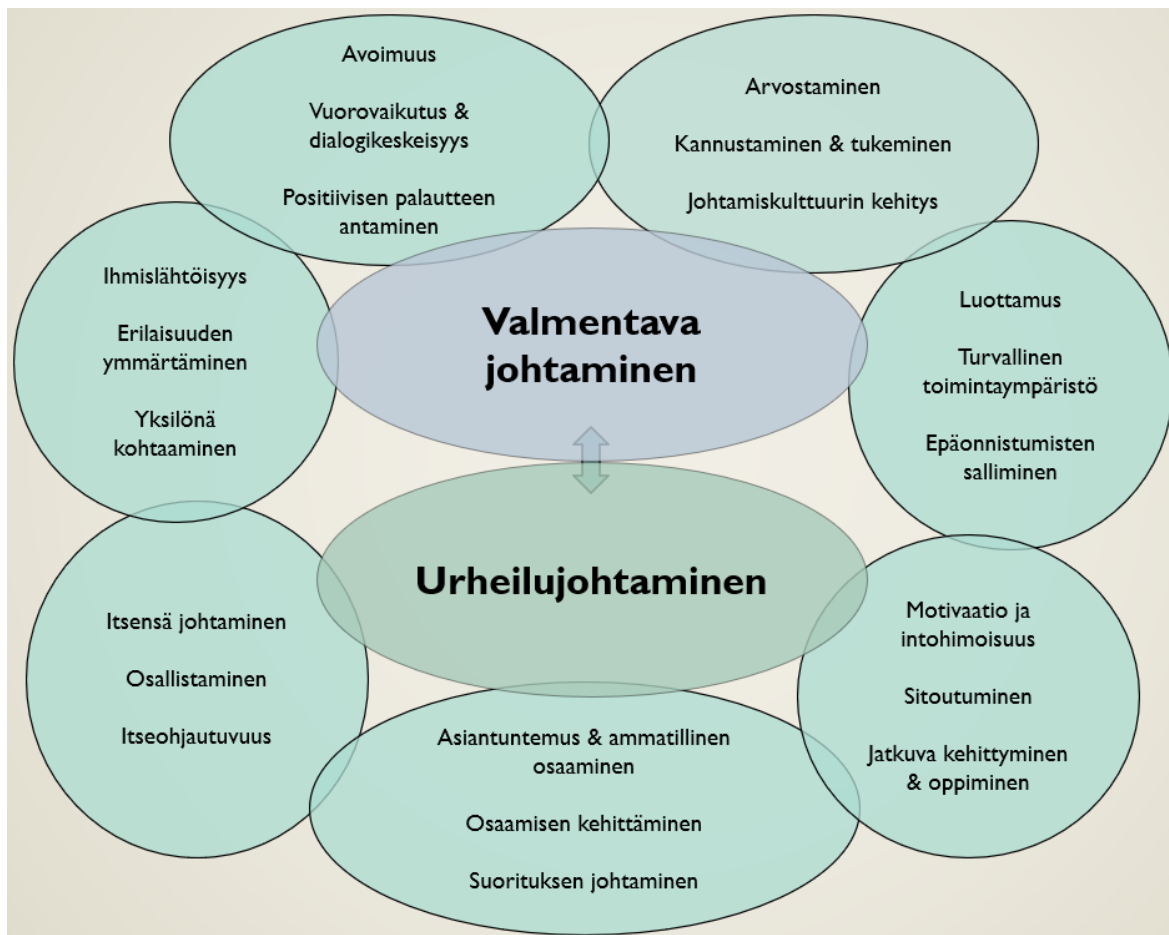
Tietoperusta ja teoreettinen viitekehys

Urheilujohtamisen ja -valmentamisen aiheesta on tuotettu paljon erilaista materiaalia ja lähdetietoa. Etenkin 2020-luvun moderneja valmennusoppeja ja -tyylejä sekä huippu-urheilun

johtamiskulttuurin kehittymistä on käsitelty paljon. Tämän työn kannalta kaikkein keskeisin teoria on itseohjautuvuus- tai itsemääräämisteoriat sekä siihen liittyvä sisäinen motivaatio ja sen eri osa-alueet. Yksi tämän opinnäytetyön keskeisimmistä tietopohjista on muun muassa Suomen Valmentajien ry:n tuottama ”Pelin henki” -podcast. Podcastissa käsitellään ja perehdytään alan asiantuntijavieraiden ja urheiluvalmentajien kanssa etenkin moderniin luottamukseen perustavaan ihmislähtöiseen valmentamiseen. Siinä syvennyttään myös urheilujohtamisen ja valmentamisen parissa tapahtuvaan kulttuurin kehittymiseen ja muutokseen. Alan asiantuntijavieraat avaavat muun muassa sitä, miten urheilussa nykyään vuorovaikutetaan paremmin ja avoimemmin kuin ennen. (Suomen Valmentajat 2023.)

Podcastissa avataan myös sitä, miten nykyaikainen valmennus- ja johtamissuhde perustuu tänä päivänä entistä enemmän vahvaan valmentajan ja valmennettavan väliseen keskinäiseen arvostamiseen ja kunnioitukseen (Kallio 2023c; Kallio 2023d.). Käsiteltävänä aiheena on myös esimerkiksi, miten nykyaikainen valmentaja on joutunut jatkuvasti kehittämään itseään ja osaamistaan sekä etenkin lähestymistapaansa valmentamiseen. Tuodaan myös esille, miten urheilijoita motivoidaan parhaan suorituksen ja tuloksen saamiseksi esille alati muuttuvassa johtamisen maailmassa sekä nykyaikaisessa huippu-urheilutoimintaympäristössä (Kallio 2023a; Kallio 2023e). Opinnäytetyössä tullaan nojaamaan myös vahvasti muihin urheilualaan liittyviin asiantuntijalausuntoihin ja alalla työskentelevien ammattilaisten haastatteluihin.

Tämän opinnäytetyön tietoperusta ja teoreettinen viitekehys (kuvio 1) koostuu muun muassa edellä mainituista oleellisista lähdemateriaaleista ja aineistoista. Se muodostuu myös muista aihekokonaisuuteen liittyvistä keskeisimmistä avainkäsitteistä ja -terminologiasta, jotka ovat kaikki erittäin läheisesti kytköksissä toistensa kanssa. Näiden käsitteiden ja teorioiden avulla tässä työssä pyritään ymmärtämään urheilujohtamista ja valmentavaa johtamismallia kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti. Käsitteitä ja teorioita avataan tarkemmin työn tietoperustaa käsittelevissä kappaleissa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja tietoperusta

Yllä olevaan teoreettiseen viitekehukseen (kuvio 1) on pyritty tiivistämään ja kokoamaan kaikkein oleellisimmat avainkäsitteet, jotka ovat tämän työn valitun näkökulman ja tutkittavan ilmiön kannalta kaikkein tärkeimpiä. Kaikki kootut käsitteet ovat myös jollain tavalla sidoksissa kumpaankin mainittuun yläotsikkoon ja näkökulmaan sekä muihin esille nostettuihin rinnakkaiskäsitteisiin. Yllä olevaan teoreettiseen viitekehukseen on ollut tarkoitus tuoda tutkimuksen valitun näkökulman ja valmentavan johtamisteorian mukaisesti etenkin niin kutsuttuja pehmeitä taitoja. Tätä näkökulmaa on täydennetty myös muutamilla kovilla ominaisuuksilla ja taidoilla. Pehmeitä taitoja edustavat muun muassa vuorovaikutus, luottamus ja arvostaminen, kun taas kovia taitoja ovat etenkin asiantuntemus ja ammattiosaaminen.

On tärkeää myös korostaa, miten kaikki yllä olevassa viitekehyksessä olevat käsitteet on käsitelty tekstissä, joko suorasti tai osin epäsuorasti. Esimerkiksi suorituksen johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovat käsitelty omissa alaluvuissaan. Jotkut viitekehyksessä olevat käsitteet nousevat taas epäsuorasti esille läpi koko opinnäytetyön ja alalukujen isompien aihekokonaisuuksien rinnalla.

Tutkimuksen menetelmäsuuntaus ja valitut tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön käsitteitä ja tutkimusaihetta selvitetään kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Laadullinen tutkimusote on hyvä ja erittäin perusteltu valinta silloin, kun halutaan pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa aihetta ja ilmiötä syvällisemmin sekä perusteellisemmin. Laadullisessa tutkimusotteessa myös yksilön oma mielikuvitus, näkökulmat ja subjektiiviset pohdinnat ovat keskeisessä osassa käytettäviä tietolähteitä. (Kananen 2014, 16–19.) Opinnäytetyön tekijä lähestyy käsiteltävää ilmiötä avoimesti ja vähin ennako-oletuksin sekä ottaen vastaan kaiken uuden informaation käsiteltävästä ilmiöstä. Tutkimuksen tekijä myös tiedostaa omat ennakkokäsitykset ja työhypoteesit aiheeseen liittyen, jolloin tutkimukseen on myös mahdollista suhtautua objektiivisemmin ja antaa ennakkokäsitysten ohjalla työtä vähemmän.

Tämän opinnäytetyön ensisijainen tutkimusmenetelmä on tietoperustan, aineistojen ja tutkimuskysymysten pohjalta laadittu puolistrukturoitu haastattelurunko. Tässä tutkimuksessa haastatellaan kolmea pääjähämäläistä yritysjohtajaa sekä kolmea pääjähämäläistä pääsarjatason joukkueurheiluseuran päävalmentajaa. Aineiston valinta suoritetaan käyttämällä harkinnanvaraista otantaa ja valitsemalla otoskooltaan pieni joukko tutkittavaksi. Haastatteluihin laaditut kysymykset ovat kaikki jollain tapaa sidottuja ja liitoksissa tutkimuksen alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin, jotka ovat esillä luvussa 1.2. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoidulla haastattelutavalla kasvokkain tapahtuvan tapaamisen yhteydessä. Haastattelut myös tallennetaan ja dokumentoidaan tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi.

Kaikki tutkimuksessa suoritettavat haastattelut toteutetaan myös anonymisti, eikä haastatteluissa olevien henkilöiden taustaorganisaatioidenkaan nimiä julkaista. Kaikkia tutkimuksessa vastanneita kohdellaan myös samalla tavalla ja riippumatta kenenkään vastaajan taustasta, henkilökohtaisista tiedoista tai organisaatiosta. Näin toimittuna haastateltavat pyrkivät mahdollisesti vastaamaan kysymyksiin rehellisemmin ja avoimemmin sekä tällä tavoin takaamaan tutkimukselle totuudenmukaisemman lopputuleman aidomprien vastausten pohjalta (Vaughn).

Valitut analysointimenetelmät ja tutkimuksen toteutuksen kuvaus

Analysointivaiheessa haastateltavien vastauksia vertaillaan keskenään eroavaisuuksien ja samankaltaisuuksien löytämiseksi hyödyntämällä litterointia, koodaamista, laadullista sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Työn lopussa tulosten pohdintavaiheessa haastateltavien vastauksia vertaillaan myös työssä käytettyihin lähdemateriaaleihin ja määriteltyyn tietoperustaan. Tämän avulla mahdollistetaan johtopäätösten tekeminen ja ilmiön tarkastelemisen kokonaisvaltaisesti sekä vastausten antaminen tutkimuksessa määriteltyihin tavoitteisiin ja

tutkimuskysymyksiin. Työssä ei ole tarkoitus antaa haastateltavien vastausten perusteella mitään lineaarisia ja suoraviivaisia syy-seuraussuhteita tai korrelaatioita asioiden kesken. Tarkoitus on pyrkiä hahmottamaan käsiteltävää teemaa laajemmin ja perusteellisemmin sekä luoda tätä kautta lisää syvällisempää ymmärrystä aihepiiristä.

Nämä tutkimus- ja analysointimenetelmät katsottiin hyväksi tähän opinnäytetyöhön. Tällä tavoin yritysjohtajia ja päävalmentajia haastatteleamalla, se mahdollistaa vastausten pohjalta vertailun erojen ja yhtäläisyyksien löytämiseksi käsiteltävästä tutkimusaiheesta. Haastattelun avulla pyritään selvittämään kummankin toimialan johtamistyyliä ja -ominaisuuksia sekä luomaan syvällisempää ymmärrystä käsiteltävästä johtamisen ilmiöstä.

Tähän tutkimukseen kerätään paljon tietoa myös eri aineistojen pohjalta, mikä edellä mainittujen haastattelujen kanssa auttaa luomaan tutkimuksen tulokset ja tätä kautta mahdollistamaan johtopäätösten tekemisen. Myös opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia monipuolisesti ja laaja-alaisesti niin teoreettisen viitekehyksen kuin myös empiirisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksen tekijä ottaa myös vastuun tiedon keräyksestä, sen käsittelystä ja käytöstä sekä mahdollisista seurauksista laiminlyöntien suhteen. Tutkimuksen luotettavuutta analysoidessa pyritään varmistamaan ja todentamaan, että tutkimusmenetelmien avulla saadut vastaukset ovat luotettavia ja paikkaansa pitäviä. Kaikkia näitä edellä mainittuja tutkimus- ja analysointimenetelmiä avataan vielä tarkemmin ja yksityiskohteisemmin tutkimuksen konkreettista toteuttamista käsittelevässä alaluvussa 4.2.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta ja tutkimuksen taustasta, tietoperustasta, tutkimuksen toteutuksesta ja tutkimustuloksista, tulosten pohdinnoista ja johtopäätöksistä sekä loppuyhteenvedosta (kuvio 2). Tämä opinnäytetyön järjestelmällinen ja selkeä rakenne varmistaa sen, että työstä löytyvät kaikki ne kohdat huomioituna, joiden avulla työ on mahdollista arvioida laadukkaasti ja perusteellisesti (Kananen 2014, 47–49).

↓ JOHDANTO

- Tutkimuksen tausta
- Tavoitteet ja tutkimuskysymykset
- Työn ja aiheen rajaukset
- Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

↓ TIETOPERUSTA

- Valmentava johtaminen → (Johtajan eri roolit; Ympäristön edellytykset; Hyvät ja huonot puolet)
- Urheilujohtaminen → (Turvallinen ympäristö; Itsensä johtaminen; Osaamisen kehittäminen; Suorituksen johtaminen)

↓ TUTKIMUKSEN TOTEUTUS & TULOKSET

- Toimeksiantajan esittely ja tutkimuskonteksti
- Tutkimus- ja analysointimenetelmät
- Tutkimuksen kulku
- Tutkimustulokset

↓ JOHTOPÄÄTÖKSET

- Tulosten pohdinta
- Vastaukset tutkimuskysymyksiin
- Tutkimuksen ja sen luotettavuuden arviointi
- Jatkotutkimusaiheet ja –kohteet
- Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

↓ YHTEENVETO

- Yhteenveto opinnäytetyöstä ja sen tärkeimmistä huomioista

Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenteen havainnollistava kaavio

Yllä olevasta kaaviosta (kuvio 2) on nähtävillä, miten opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa eli johdannossa kuvataan työn aihepiiriä ja teemaa, tutkimuksen taustaa ja aiempaa tietoperustaa sekä aiheen rajauksia. Siinä kuvataan myös, mitä tutkimusmenetelmiä työssä tullaan käyttämään ja, mitkä ovat työn tavoitteet. Työn toinen ja kolmas luku ovat tietoperustaa eli teoriaosuutta käsitteleviä lukuja, jossa avataan syvällisesti työn keskeisiä teemoja ja aihepiirejä valmentavan johtamismallin ja urheilujohtamisen parista. Luvun lopuksi on vielä laadittu synteesimuotoinen alaluku valmentavan johtamisen ja urheilujohtamisen yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista.

Luvussa neljä sen sijaan käsitellään tutkimuskontekstia ja toimeksiantajaa, avataan tarkemmin tutkimusmenetelmiä, kuvataan tutkimuksen kulkua, analysoidaan kerättyä aineistoa sekä kerrotaan työn tutkimustuloksista. Viidennessä luvussa tutkimustuloksia pohditaan asetettujen tutkimuskysymysten avulla ja luodaan johtopäätöksiä. Tutkimuksen johtopäätöksissä on tarkoitus pohtia ja tuoda esille myös urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen välisiä eroja, samankaltaisuuksia ja hyödyllisyyttä yritysten johtamisen näkökulmasta. Tämä yritys näkökulma tuodaan mukaan käsiteltäväksi täten vasta enemmän työn loppuosassa eli tuloksissa ja johtopäätöksiä pohtiessa. Työssä ja sen loppuosassa tarkastellaan

urheilujohtamisen ja myös valmentavan johtamismallin soveltuvuutta yritysten johtamiseen. Työn yhtenä tarkoituksena on myös vertailla urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia näiden kummankin näkökulman käytännön toiminnassa.

Opinnäytetyössä ja sen tuloksissa on tarkoitus vertailla urheiluympäristöä ja yritysmaailmaa objektiivisesti ja pyrkiä ymmärtämään näitä kumpaakin toimialaa kokonaisvaltaisesti. Tällä tavoin on mahdollista huomata suurimmat johtamiseen liittyvät erot ja yhtäläisyydet sekä myös suurimpia toimintatapoihin liittyviä lainalaisuuksia, mitä näissä ympäristöissä on. Tämä auttaa myös ymmärtämään, miten paljon nämä havaitut lainalaisuudet vaikuttavat siihen, minkälaisilla tavoilla kummassakin ympäristössä yleisesti johdetaan ja toimitaan. Viidennessä luvussa arvioidaan tämän jälkeen myös koko tutkimusta ja sen luotettavuutta sekä pohditaan myös monipuolisesti työlle potentiaalisia jatkotutkimusaiheita. Luvussa viisi tarkastellaan myös opinnäytetyöprosessin edistymistä ja arvioidaan tekijän omaa oppimista. Opinnäytetyön viimeinen kuudes luku käsittelee yhteenvetona koko opinnäytetyön tärkeimpiä asioita ja huomioita.

2 Valmentava johtaminen

2.1 Teorian määritelmä ja avainkäsitteet

Ristikangas ja Ristikangas (Kankainen 2022) mukaan valmentavan johtamisen voi nähdä tasapuoliseen vuorovaikuttamiseen pyrkivänä sekä organisaation kaikille eri tasoille jakautuvana johtajuutena, mikä ilmenee etenkin tiimin vahvana yhteisvastuuna. Valmentavan johtamisen keskiössä on tiimimäinen lähestymistapa asioihin, jossa ihmiset ovat kaiken ytimessä (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 15). Valmentavaa johtamista pidetään hyvänä osaamisen kehittäjänä, koska siinä pyritään johtajan avulla opastamaan työntekijöitä oivaltamaan itse asioita kysymyksien sekä yhdenvertaisen vuorovaikutuksen kautta (Työterveyslaitos b; Kankainen 2022). Valmentava johtajuus on kaikin puolin muun muassa arvostavaa, motivoivaa, osallistavaa ja kannustavaa toimintaa, jonka perustana on valmentajan ja valmennettavan vahva keskinäinen luottamussuhde sekä kommunikointi (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12). Ristikangas ym. (2021, 15) mukaan valmentava johtaminen ei ole pelkkä johtamisen malli tai työkalu, vaan se on osa isompaa ja laajempaa kokonaisuutta sekä toiminta- ja ajattelutapaa nähdä asiat.

Autoritaarinen ylhäältä alaspäin johtaminen, jossa esihenkilö kertoo työntekijöille tarkalleen, miten toimia erilaisissa tilanteissa on jäämässä historiaan (Wise Consulting 2023). Valmentava johtaminen pyrkii luomaan esihenkilön ja työntekijän välille luottamuksellisen ja avoimen vuorovaikutussuhteen, jonka pohjalta esihenkilö pyrkii tukemaan ja kannustamaan eri tavoin työntekijäänsä. Tarkoitus on luoda työntekijälle sellainen ympäristö, jossa hän on paljolti itse avainasemassa omasta kehittämisestään, kuten sen suunnittelusta ja toteuttamisesta. (Työterveyslaitos b.) Työntekijöitä pyritään ohjaamaan vahvaan itseohjautuvuuteen sekä saamaan heidät tuntemaan suurta merkityksellisyyden tunnetta ja intohimoa työtään kohtaan. Tämä tapahtuu muun muassa osallistamalla heitä vahvasti mukaan kaikkeen toimintaan. (Ristikangas ym. 2021, 29–30.)

Esihenkilön ei ole tarkoitus antaa työntekijöille valmiita vastauksia tai toteutettavia käskyjä, joita heidän pitäisi toteuttaa ilman omaa pohdintaa sekä älyllistä haastamista asian ratkaisemisen suhteen (Työterveyslaitos b). Vuorovaikutustilanteissa valmentava johtaja kyselee, kuuntelee ja osoittaa myös eleillään olevansa aidosti kiinnostunut sekä haastaa ajattelemaan asioita uusien näkökulmin kautta. Tällä tavoin hän pyrkii saamaan valmennettavan itse oivaltamaan asioita sekä kehittämään tällä tavoin alaistensa omia päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitoja. (Työterveyslaitos b; Wise Consulting 2023.) Seiväshyppyvalmentaja Jarno Koivusen (Kallio 2023c, 0:28:30) mukaan etenkin urheilussa kokeneemmat

valmentajat osaavat aloittelevia valmentajia paremmin kuunnella ja antaa urheilijalle tilaa kertoa enemmän omista tuntemuksistaan ja ajatuksistaan toimintaan liittyen.

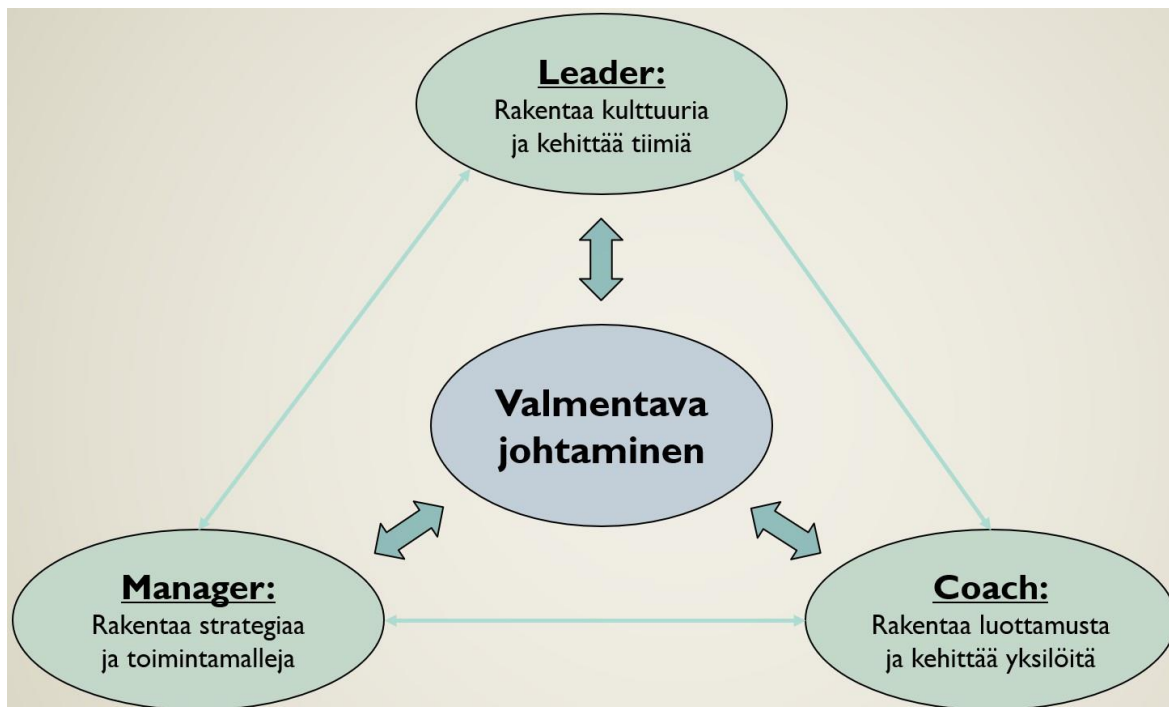
Myös esihenkilön ajankäyttö tehostuu, koska hänen työntekijänsä ovat neuvokkaampia, itseohjautuvaisempia ja vastuuta on jaettu useammille eri tasoille. Esihenkilön itsensä ei tarvitse käyttää niin paljoa aikaa kaikkien työntekijöidensä ongelmien yksityiskohtaiseen ratkaisemiseen. (Työterveyslaitos a.) Esihenkilön on kuitenkin silti tärkeää osata sopeutua myös erilaisten roolien kautta työntekijöidensä yksilöllisiin ongelmiin ja haasteisiin, jotta hän voi parhaalla mahdollisella tavalla tukea heitä. Erilaiset ongelmat vaativat erilaista lähestymis- ja toimintatapaa myös johtajalta. (Kanninen 2019.) Näitä valmentavan johtamisen erilaisia rooleja käsitellään ja avataan tarkemmin seuraavassa luvussa 2.2.

2.2 Valmentavan johtajan erilaiset roolit

Valmentavassa johtamisessa tiimin kasvu on sidottu hyvin vahvasti yksilön kasvuun ja kehittymiseen. Keskiössä ovat tiimin yhteiset tavoitteet, joita varten jokaiselta tiimiläiseltä vaaditaan parhaan potentiaalinsa ulosmittaamista sekä panosta ryhmän hyväksi. Vastavuoroisesti taas tiimin ympäristön on oltava sellainen, että se tarjoaa sellaiset olosuhteet yksilölle, jossa se pystyy parhaan potentiaalinsa ulosmittamiseen sekä omaan henkilökohtaiseen kasvuun. Tämä taas edesauttaa tällä tavoin koko tiimin kasvua ja kehitystä. (Ristikangas ym. 2021, 26–29; Kankainen 2022.) Valmentavassa johtamisessa työntekijöiltä itseltään uskotaan löytyvän vaadittavat ominaisuudet ja taidot tavoitteidensa saavuttamiseksi sekä jatkuvan kehittymisen avuksi, jos heitä kannustetaan ja tuetaan tarpeeksi (Työterveyslaitos a). Muun muassa huippu-urheilun piirissä on jo pitkään tiedostettu se asia, miten menestyvä tiimi ei koostu kaikista parhaista tai välttämättä edes taitavimmista yksilöistä. Menestyvä joukkue rakentuu nimenomaan kaikkein parhaiten joukkueena yhteen pelaavista urheilijoista, jotka pyrkivät saman yhteisesti sisäistetyn tavoitteen ja tahtotilan saavuttamiseen. (Ristikangas ym. 2021, 24.)

Esihenkilön on myös erittäin tärkeää pystyä mukautumaan ja omaksumaan erilaisia rooleja, jotta johtaminen pystyy muuttumaan valmentamiseksi. Muun muassa valmennusyrittäjä Timo Kanninen (2019) kuvailee valmentavaa johtajaa kolmen erilaisen roolin kautta, jotka ovat kaikki samanaikaisesti hyvin vahvasti liitoksissa ja sidoksissa toisiinsa. Nämä kolme roolia ovat ”Manager”, ”Leader” ja ”Coach”. Kuten alla olevasta kuvasta (kuvio 3) on nähtävissä, nämä kolme esihenkilön roolia ovat hyvin vahvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja hyvän johtajan tarvitsee osata ja hallita kaikki nämä roolit, jotta voi tukea alaisiaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä vaatii myös huolellista valmistautumista ja perehtymistä asioihin. Esihenkilön pitää osata reagoida ja mukautua kulloisenkin tilanteen ja hetken mukaan

aina enemmän tiettyyn rooliin, vaikka kaikki eri roolit sekoittuvat hyvin vahvasti keskenään jatkuvasti.



Kuvio 3. Valmentavan johtajan roolit (mukailtu Kanninen 2019)

Yllä olevasta kuvasta (kuvio 3) on nähtävillä valmentavan johtajan kolmen eri roolin painopistealueet. Managerin rooli liittyy vahvasti niin sanottuihin koviin taitoihin eli asiaosaamiseen, asiantuntemukseen sekä strategian luomiseen. Manager myös luo liiketoimintamalleja ja -prosesseja, asettaa yritykselle tavoitteita sekä mittaa ja tulkitsee erilaisia tuloksia. Leader johtaa esimerkillään ja rakentaa omaa tiimiään. Leaderille on erittäin tärkeää ymmärtää ryhmädynamiikkaa sekä elementtejä, joista hyvä ryhmä ja me-henki syntyy. Leaderin tehtävä on myös kommunikoida avoimesti tiimilleen, antaa palautetta, saada muut seuraamaan omaa esimerkkiään sekä luoda positiivista kulttuuria organisaatioon. Coachin roolissa taas kehitetään yksilöitä ja heidän henkilökohtaisia taitojansa. Coachin tavoite on myös rakentaa vahvaa luottamusta tiimin yksilöiden kanssa sekä opastaa heitä arjen käytännön toiminnassa henkilökohtaisesti. Esihenkilöllä on tällä tavoin valmiudet ja mahdollisuus tukea työntekijänsä oppimista yksilöllisemmin. (Kanninen 2019.)

Coachin ja Leaderin roolit

Coachin ja Leaderin ero on erityisesti se, että Leader keskittyy enemmän isoon kuvaan ja koko tiimiin sekä ryhmähengen kehitykseen. Coach taas huomioi ja kohtaa tiimin kaikki

jäsenet ja heidän henkilökohtaiset tarpeensa yksilöllisesti. Coachin roolin tuomisella käytäntöön, pystytään tällä tavoin lisäämään organisaation joustavuutta sekä yksilöiden tarpeiden huomioimista, mikä on valmentavan johtamisen avainasioita. Johtamisen moniulotteinen ja -tahoinen maailma edellyttää kuitenkin parhaan mahdollisen lopputuleman saamiseksi kaikkien eri roolien yhdistämistä mutkattomasti ja saumattomasti yhteen. (Kanninen 2019.)

Kannisen (2019) mukaan näistä johtajan kolmesta eri roolista juuri Leaderin ja Coachin roolit ovat kaikkein vaikeimmat opetella. Tämä johtuu siitä, että Managerin roolissa pystytään kyllä opiskelemaan alaan liittyvää asiantuntemusta sekä kovia ammattitaitoja erittäin tehokkaasti. Näitä pystyy omaksumaan esimerkiksi opiskelun, kirjallisuuden ja organisaation sisäisten rakenteiden ja mallien kautta. Mutta Leaderin ja Coachin rooleissa onnistuminen edellyttää hyvin vahvaa itsetuntemusta ja -reflektointikykyä. Etenkin tämä vaatii Kannisen näkemyksen mukaan erittäin paljon aikaa, perehtymistä ja vaivannäköä, jotta esihenkilö pystyy tunnistamaan omat vahvuutensa, kehityskohtansa ja persoonallisuuden piirteensä. On vaikea opetella tuntemaan itsensä mahdollisimman hyvin. Esihenkilön on myös todella tärkeää ymmärtää, miten hänen persoonallisuutensa tulee esille jokapäiväisessä työnteossa oman toiminnan kautta ja, miten se heijastuu ympärillä oleviin ihmisiin ja muuhun tiimiin.

Coachin ja Leaderin roolit ovat sellaisia, joissa on kaikkein eniten haasteita kotimaisessa johtamiskulttuurissa. Haasteiden osalta kyse on etenkin siitä, miten asiat saadaan vietyä käytäntöön ja yrityksen kulttuuriin. Haasteita on myös siinä, miten esihenkilö pystyy luomaan tiimille sellaiset yhteiset tavoitteet, jotta tiimi alkaa motivoituneesti työskennellä näiden yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden ja laaditun strategian puolesta. Kyse on myös hyvin pitkälti siitä, miten ja millaisen organisaatiokulttuurin yrityksen esihenkilö pystyy etenkin näitä kahta edellä mainittua Coachin ja Leaderin roolia hyödyntämällä luomaan pitkäjänteisesti. (Kanninen 2019.)

Managerin roolin tärkeys

Managerin roolia ei kuitenkaan myöskään pidä väheksyä, vaan sen voi nähdä sellaisena asiana, jonka hallitseminen ja siihen liittyvien taitojen osaaminen luo vankan pohjan kaikelle muulle toiminnalle. On hyvä painottaa myös Coachin ja Leaderin rooleja sekä näihin liittyviä niin kutsuttuja pehmeämpiä taitoja. (Kanninen 2019.) Yksi tärkeimmistä asioista kaiken perustana on osata hallita kovat ammatilliset taidot ja kaikkein ensimmäiseksi täytyy löytää ne henkilöt, kenellä on riittävä osaaminen ja asiantuntemus alaa kohtaan. Ei voida suoraan alkaa ensiksi tarkastelemaan jonkun ihmisen persoonaa, luonnetta sekä vuorovaikutuksellisia ominaisuuksia ja vasta sen jälkeen hänen ammatillista osaamistaan. (Kallio 2023a, 0:21:10; Kallio 2023d, 0:46:00.)

Ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät pehmeät taidot ovat tärkeitä, mutta ne itsessään eivät ole riittäviä tai hyödyksi tiimille tai organisaatiolle, jos kaiken pohjalla ei ole riittävää asiantuntevuutta. Tämän takia myös Managerin rooli on siis erittäin tärkeä ja se luo kriittisen pohjan hyvänä esihenkilönä toimimiselle, jota on hyvä täydentää muilla pehmeämällä taidoilla. (Kanninen 2019.) Esimerkiksi urheilujohtamisen ja -valmennuksen parissa nämä kovat ammattitaidot voivat olla muun muassa lajitekniiseen, pelitaktiseen tai fyysiseen suorituskyykyyn liittyviä tekijöitä. Kun nämä osaajat on löydetty, vasta sen jälkeen voidaan aloittaa kartoittamaan siitä joukosta ja ryhmästä niitä henkilöitä, kenellä on myös näitä erinomaisia pehmeitä ja ihmissuhteisiin liittyviä taitoja. Tämä muun muassa urheilun ja urheilujohtamisen parissa on osattu ja ymmärretty hyvin. Nämä kaikki roolit ovat vahvasti liitoksissa toisiinsa ja niiden osalta pitää nähdä toisiaan täydentävä ja tukeva vaikutus. (Kallio 2023a, 0:21:10; Kallio 2023d, 0:46:00.)

Valmentava johtaminen ja yllä mainittujen roolien oikeaoppinen sekä tehokas käyttäminen edellyttää niin esihenkilöltä kuin koko organisaatiolta tukitoimia tämän toimintatavan mahdollistamiseksi. Tarvitaan paljon erilaisia taitoja, joustavuutta sekä tietynlaista kulttuuria, jotta myös esihenkilö voi onnistua parhaalla mahdollisella tavalla näissä valmentavan johtamisen rooleissa. (Työterveyslaitos c; Työterveyslaitos d.) Näitä tärkeitä edellytyksiä ja vaatimuksia avataan tarkemmin seuraavassa luvussa 2.3.

2.3 Valmentavan johtamisen edellytykset

Valmentavan johtamistyylin onnistuminen tai epäonnistuminen ei ole kiinni pelkästään esihenkilöstä. Se on jotain, joka vaatii tuekseen koko organisaation ja sen toimintakulttuurin. (Työterveyslaitos d.) Valmentavan johtamisen ydinajatus, jonka mukaan kaikki yksittäisen tiimin jäsenet työskentelevät yhteisesti asetettujen ja tiedostettujen tavoitteiden eteen, pätee myös koko yrityksen ja sen organisaation tasolla. Myös koko organisaatiolta edellytetään ymmärrystä sen suhteen, miksi ihmislähtöistä valmentavaa johtamista toteutetaan ja, mikä sen tarkoitus on. Yrityksissä tulee siis olla valmentavan johtamisen mahdollistava organisaatorakenne ja -kulttuuri. (Ristikangas ym. 2021, 15–17.) Kun avoimen ja rehellisen vuorovaikuttamisen kautta kaikki ymmärtävät ja sisäistävät yhteisesti kirkastetun tavoitteen, on sillä suora positiivinen vaikutus valmennettavien ja työntekijöiden sitoutuneisuuteen (Työterveyslaitos d; Ristikangas ym. 2021, 26–27).

Sitoutumiseen viitaten, valmentava johtamistyyli edellyttää myös ylimmän johdon sitoutumista ja esimerkkinä olemista laadittujen arvojen pohjalta. Valmentavassa johtamisessa johtajuus on jakautunut kaikille organisaation eri tasoille ja viestintä tapahtuu kaikkien kesken yhdenvertaisesti osallistamalla. Valmentavassa johtamisessa ei toimita siis niin, että yrityksen ylin johto määrittää yksin koko organisaation suunnan ja viestii sen vain alemmille

portaille ja niiden työntekijöille. Työntekijöitä pyritään osallistamaan päätöksenteossa ja jakamaan sekä luovuttamaan valtaa yhteisvastuullisesti. On esihenkilöiden rooli ja tehtävä näyttää siis omalla esimerkillään, miten koko organisaation tasolla arvostetaan yhteistyöhön ja -toimintaan perustuvaa tapaa työskennellä. (Työterveyslaitos d; Kankainen 2022.)

Valmentavalla johtamisella on myös monia positiivisia vaikutuksia organisaatioon, kuten työntekijöiden aktiivisuuden kasvu sekä siihen liitoksissa oleva suorituksen ja tuloksien parantuminen. Valmentavan johtamisen avulla myös pystytään hyödyntämään kaikkia yrityksen ja sen organisaation piilossakin olevia voimavaroja. Tämä johtuu siitä, koska kaikkien työntekijöiden näkökulmat, mielipiteet ja osaaminen tulee maksimaaliseen käyttöön osallistamisen ja avoimen vuorovaikuttamisen avulla. (Työterveyslaitos a.)

Vahvat vuorovaikutustaidot keskiössä

Valmentavalta johtajalta vaaditaan myös vahvoja vuorovaikuttamiseen liittyviä taitoja ja ominaisuuksia. Valmentavan johtajan avaintaitoja ovat muun muassa kiinnostuminen, kuunteleminen, kysyminen, kannustaminen ja arvostaminen. Esihenkilön on erittäin oleellista osoittaa kaikella olemuksellaan ja eleillään olevansa aidosti kiinnostunut työntekijänsä huolista ja kehitymisestä. Kuuntelutaidot ovat myös erittäin tärkeä tekijä luottamussuhteen rakentamisessa ja ylläpitämisessä, koska ne antavat työntekijälle tilaa tulla kuuluksi ja nähdyksi, mikä myös nostaa hänen merkityksellisyyden tunnettaan työtään kohtaan. (Työterveyslaitos c; Ristikangas ym. 2021, 48.)

Myös kysyminen on erittäin tärkeä ja kriittinen taito valmentavalle johtamiselle. Oikeiden ja haastavien kysymysten kautta työntekijä voidaan ohjata itse oivaltamaan sekä kehittämään taitojaan (Wise Consulting 2023). Palautteen antaminen kannustavalla tavalla on myös erittäin oleellinen taito tämän päivän työelämässä. Tuomalla esille työntekijöiden vahvuuksia ja voimavaroja, kannustaa se heitä innovatiivisuuteen työssään sekä jatkuvaan oppimisen ja kehittymisen kulttuuriin. (Ristikangas ym. 2021, 48.) Arvostaminen on tärkeä taito osata, koska myös se lisää työntekijöiden merkityksellisyyden tunnetta ja intohimoa työtään kohtaan ja se kasvattaa luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Arvostava johtaminen ja lähestymistapa myös viestii jokaiselle, miten jokainen henkilö kohdataan rehellisesti yksilönä, jonka kehittymistarpeiden mukaan esihenkilö on valmis sopeutumaan tilanteen mukaisesti ja tukemaan henkilökohtaisesti jokaista. (Työterveyslaitos c.)

Valmentavassa johtamisessa on paljon erilaisia edellytyksiä, jotka esihenkilön ja koko organisaatiotason täytyy täyttää, jotta se toimii parhaalla mahdollisella tavalla ja täyttää täten tarkoituksensa. Tämän vastapainoksi on kuitenkin olemassa myös sellaisia tilanteita, kun valmentava johtaminen ei toimi ja se ei ole myöskään paras mahdollinen tapa johtaa tai

lähestyä haasteita. (Työterveyslaitos a.) Näitä valmentavan johtamisen hyviä ja huonoja puolia käsitellään paremmin seuraavassa luvussa 2.4.

2.4 Valmentavan johtamisen hyvät ja huonot puolet

Valmentavan johtamisen hyvät puolet

Johtamisessa ja työntekijän eteen tulevissa haasteissa on monia erilaisia hetkiä, joissa valmentava johtaminen on mahdollisesti joko hyvä tai huono tapa johtaa sekä lähestyä asioita. Yksi esimerkki siitä, milloin valmentava johtaminen on erityisen hyvä tapa toimia, on etenkin silloin, kun työntekijöitä halutaan pitkällä aikavälillä ohjata kohti itseohjautuvaa tapaa toimia. Myös kun halutaan kasvattaa työntekijän kuulluksi tulemisen tunnetta, on valmentava johtaminen hyvä lähestymistapa. Se on myös erittäin hyvä tapa toimia äärettömän monitahoisissa tilanteissa, joissa kaivataan tilannetajuista toimintaa sekä erilaisia lähestymis- ja tulokulmia käsiteltävään asiaan. (Työterveyslaitos a.)

Salminen (2019) toteaa, miten valmentava johtaminen on paras tapa toimia sellaisissa tilanteissa, missä työntekijä on jo etenkin oman osaamisensa kerryttämisen jälkeen oman työnsä paras asiantuntija. Valmentavassa johtamisessa työntekijää lähestytään sillä tavalla, että hänellä on se kaikista paras kosketuspinta, asiantuntemus sekä kokemus työstään. Tällä tavoin työntekijällä on myös paras valmius auttaa esihenkilöään tekemään oikeita ja parhaita mahdollisia ratkaisuja. Valmentava johtaminen on myös hyvä tapa toimia, jos työntekijällä on aito halu kehittää omia ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitojaan. Valmentavaa johtamista kannattaa suosia, jos työntekijällä on myös aito tahtotila yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja avoimeen vuorovaikuttamiseen.

Valmentavan johtamisen huonot puolet

On olemassa kuitenkin myös tilanteita ja hetkiä, kun valmentava johtaminen ei ole kaikkein paras tai tehokkain tapa toimia. Tällaisia ovat etenkin sellaiset tilanteet, joissa työntekijältä puuttuvat perusvalmiudet sekä -tieto oman työnsä tekemiseen. Tällöin hänellä ei välttämättä ole jo niitä osin kehittyneitä ongelmanratkaisu- tai päätöksentekotaitoja työtään koskien. Täten työntekijä ei esihenkilönsä opastuksella kenties kykene vielä itsenäiseen toimintaan tai tilanteiden ratkaisemiseen. Yllä olevassa kappaleessa mainitaan, miten valmentava johtaminen on hyvä tapa toimia monitahoisissa tilanteissa, mutta päinvastoin se ei ole kaikkein tehokkain tapa toimia, kun asioihin on olemassa jo yksinkertainen ratkaisu. Myöskään erilaisissa kiireellisissä hätätilanteissa, joissa ratkaisuja tarvitaan nopeasti, ei valmentava tyyli ole kaikista järkevin tapa toimia, vaan tällöin tavoite on löytää nopeasti keino tilanteen ratkaisemiseksi. (Työterveyslaitos a.)

Salminen (2019) kertoo, miten valmentava johtaminen ei toimi alkuunkaan sellaisissa organisaatioissa, joissa ei jo kulttuurin tasolla uskota jaettuun johtajuuteen ja vastuuseen sekä itseohjautuvaan tapaan toimia. Valmentava johtaminen ei onnistu, mikäli yrityksen kulttuurissa on syvällä byrokraattinen ja kontrolloiva lähestymistapa asioihin. Valmentava tyyli on myös jotain, mikä vaatii ponnisteluja sekä aktiivista sitoutumista yhteiseen toimintaan ja jaettuun vastuuseen kaikilta henkilöiltä. Kaikille valmentava tyyli ei sovi, kuten esimerkiksi esihenkilöille, joilla tulee luonnostaan tarve pitää kontrolli tiukasti omissa käsissään sekä olla tietoinen kaikista työntekijöiden tavoista ratkaista eteen tulevia ongelmia. Jos esihenkilö haluaa olla työntekijän puolesta päättävä ja asioita kontrolloiva käskijä, ei valmentava johtaminen onnistu.

Valmentava johtaminen on kuitenkin myös jotain, mikä lähtee yhtä paljon työntekijästä itsestään ja hänen kehittymishalustaan kuin organisaation esihenkilöstä. Salmisen mukaan on myös hyväksyttävä, miten kaikki työntekijät eivät halua kehittyä, olla itseohjautuvia tai joutua käyttämään valtavasti aikaa ongelmienratkaisuun sekä päätöksentekoon. Yhteiset tavoitteet ja dialogi vaativat myös työntekijältä isoa sitoutumista sekä panosta yhteisen päämäärän hyväksi. Joten, jos näiden asioiden tavoittelu ei työntekijää kiinnosta tai innosta, on myös esihenkilön turha yksin yrittää ylläpitää tätä tyyliä ja tapaa toimia. (Salminen 2019.)

Valmentava johtaminen on kuitenkin tunnistettu sen vahvuuksien kautta myös erittäin toimivaksi tyyliksi, josta myös moni urheilualalla työskentelevä valmentaja on ottanut tietoa omaan johtamiseensa. Seuraavassa luvussa 3 on tarkoitus tarkastella urheilujohtamisessa käynnissä olevaa murrosta kohti modernimpaa ja ihmislähtoisempää valmennustyyliä, jossa on myös otettu vaikutteita valmentavasta johtamisesta. (Vainionperä 2021; Kallio 2023e.) Pyrkimys on nostaa luvussa 3 esille esimerkkejä urheilualalla työskenteleviltä valmentajilta ja johtotahoilta, joiden toiminnassa on havaittavissa moderniin sekä valmentavaan johtamiseen liittyviä piirteitä.

3 Urheilujohtaminen

3.1 Urheilujohtamisen määritelmä ja teoria

Huippu-urheilun määritelmä

Työssä pyritään tutkimaan urheilun kaikkein korkeinta muotoa eli huippu-urheilua, joten on myös alkuun selvennettävä, mitä huippu-urheilulla tarkoitetaan ja mitä sen määritelmä pitää sisällään. Entinen jääkiekkovalmentaja Erkki Westerlund (Kallio 2023b, 0:03:30) määrittelee huippu-urheilun paremmuuden tavoittelun sekä kilpailun ja etenkin kansainvälisen kilpailun sekä menestyksen kautta. Huippu-urheilussa on monia eri tasoja ja kaikki ammattilais- tai kilpaurheilukaan ei aina välttämättä ole huippu-urheilua ja näilläkin termeillä on ero huippu-urheilun kanssa. Kaikkein merkittävimpänä asiana ja tekijänä Westerlund näkee huippu-urheilua määriteltessä ”henkilön pyrkimyksen erinomaisuuteen”. Tämä on Westerlundin mukaan koko huippu-urheilun syvällisin ja perimmäisin olemus.

Valmennusnäkökulmasta katsottuna huippu-urheilua voi Westerlundin (Kallio 2023b, 0:04:40) mukaan määritellä myös sen mukaan, miten valmennuksen kautta ihmisestä saadaan mitattua parhaat fyysiset ominaisuudet esille. Myös se, miten urheilijan suurin henkinen vahvuus saadaan näkyviin, on oleellinen osa huippu-urheilua. Tämä johtuu siitä, koska huippu-urheilijan ura on todella raskas ja vaativa, jossa urheilijan eteen tulee paljon vastoinkäymisiä ja erilaisia haasteita. Suomen Jousiampujain Liitto määrittelee huippu-urheilijan sellaiseksi henkilöksi, joka säännöllisesti osallistuu kilpailemaan erilaisiin kansainvälisiin kilpailuihin ja kisoihin, onnistuen ja saavuttaen siellä menestystä (Suomen Jousiampujain Liitto). Tämä kuvaus myös tukee aiempaa Westerlundin määrittelyä huippu-urheilusta, jossa huippu-urheilun määrittelyn erottavana tekijänä ammattilais- ja kilpaurheilusta korostetaan nimenomaan kansainvälistä kilpailua ja siellä menestymistä.

Urheilujohtamisen käsitteen monimuotoisuus

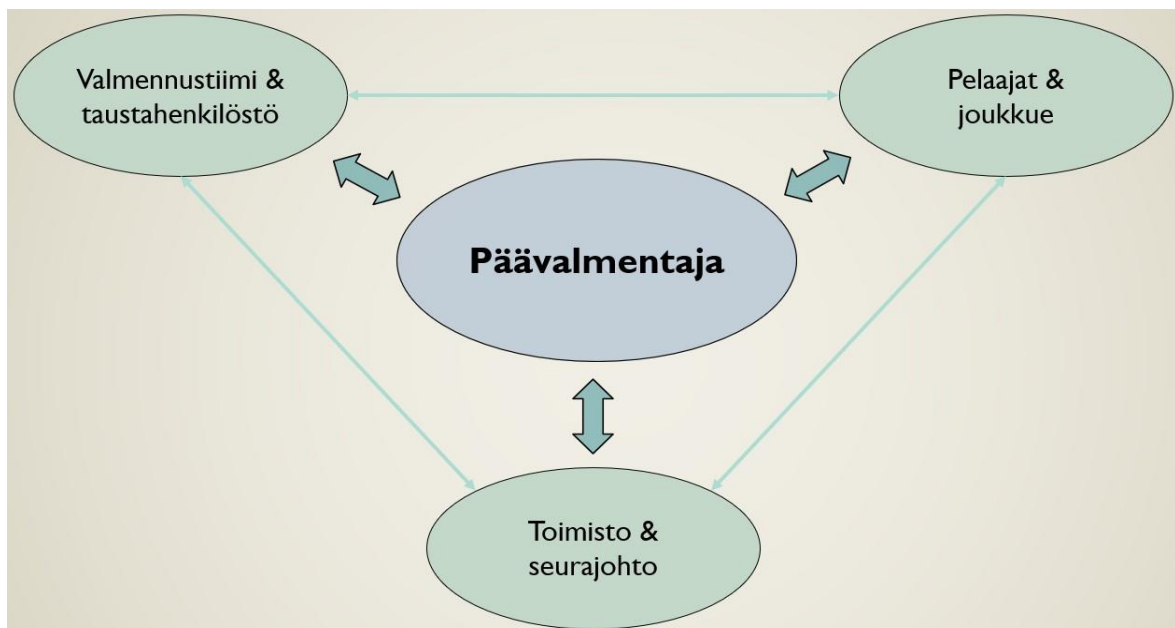
Puhuttaessa urheilujohtamisesta on hyvä muistaa, että urheilujohtaminen on käsitteenä ja teemana erittäin laaja ja sitä voi käsitellä hyvin monesta eri näkökulmasta käsin. Sille ei ole olemassa yhtä ja ainoaa määritelmää, vaan sen voi määritellä hieman eri tavalla aina tutkittavan asian mukaan. Professori Brenda G. Pitts (2001, 3) on määrittellyt urheilujohtamisen laveasti kahden eri näkökulman mukaan. Ensimmäisessä näkökannassa korostuu nimenomaan itse urheilun johtaminen. Toisessa laaja-alaisemmassa näkökulmassa mukaan lasketaan kaikki urheiluun ja urheiluorganisaation toimintaan liittyvä ja sen parissa tapahtuva johtaminen. Viitaten Pittsin laajemman näköalaketän urheilujohtamiseen, Pittsin ja Stotlarin mukaan (2002, 3) urheilujohtaja voidaan määritellä myös sellaiseksi henkilöksi, jonka alaisena ovat kaikki urheilutuotteeseen liittyvät prosessit, organisaatiot sekä ihmiset. Nämä

edellä mainitut toiminnot ja toimijat ovat myös jollain tasolla tekemisissä urheilutuotteen mahdollistamisen, hallinnon, ylläpidon, valmistamisen tai markkinoinnin parissa.

Myös urheilupuolen johtamista voi lähteä jaottelemaan vielä pienempiin osiin. Esimerkiksi joukkueurheilun parissa urheilun johtamisen voi eritellä joukkueen keskuudessa tapahtuvaan urheilujohtamiseen eli valmentamiseen. Urheiluseuroissa ja valmennustiimissä päävalmentaja on se, kenellä on suurin vastuu ja valta joukkueen suorituksista sekä muun valmennustiimin ohjaamisesta ja johtamisesta. Tämä valmennusnäkökulma on myös tämän työn valittu näkökanta ja lähestymiskulma, kun viitataan urheilujohtamiseen. Toisen osan voi jaotella toimiston johtotason puolella tapahtuvaan laaja-alaisempaan johtamiseen ja eritoten koko organisaation urheilupuolen johtamiseen. Tähän johtamiseen ja rooliin liittyy joukkueurheilussa muun muassa urheilujoukkueen rakentaminen ja pelaajien hankkiminen. Näistä asioista vastaavaa henkilöä nimitetään suurimmassa osassa urheiluseuroista, joko urheilujohtajaksi tai urheilutoimenjohtajaksi. (Lempinen 2019; Hellanto & Mertaranta 2020.)

Urheilujohtamisen viitekehys

Urheilujohtamisen määrittäminen ja kuvaileminen kokonaisvaltaisesti on hyvin vaikea prosessi. Tässä työssä tarkoitettavan urheilujohtamisen havainnollistamisen avuksi on laadittu alla oleva urheilujohtamisen viitekehys (kuvio 4). Tämä viitekehys kiteyttää ja selventää tämän tutkimuksen kannalta urheilujohtamiseen liittyvät oleelliset tekijät ja ympäristön.



Kuvio 4. Työssä käytettävä urheilujohtamisen teoreettinen viitekehys

Työssä käytettävän urheilujohtamisen viitekehyksen (kuviot 4) on tarkoitus auttaa hahmottamaan sekä selventämään tutkimuksessa käsiteltävää urheilujohtamisen toimintaympäristöä. Työn valitun valmennusnäkökulman mukaisesti, kaiken keskiössä on urheilujoukkueen valmennustiimiä johtava päävalmentaja. Päävalmentajan ympärille on koottu erittäin tiivistetyksi oleellimmat ympäristötekijät ja henkilöt, jotka ovat päävalmentajan kanssa vuorovaikutuksessa ja läheisessä yhteistyössä. Päävalmentaja on tiiviissä yhteistyössä luonnollisesti joukkueen pelaajien eli urheilijoiden kanssa, joiden kesken päävalmentajalla on auktoriteetti ja esihenkilöasema. Päävalmentaja on lopulta päävastuussa joukkueen pelaajien kehityksestä ja suorituskyvystä niin yksilöinä, kuin myös joukkueenakin. (Hellanto & Mertaranta 2020; Kallio 2023d.)

Päävalmentaja on myös erittäin läheisessä yhteistyössä joukkueen muun valmennustiimin ja taustahenkilöstön (muun muassa huoltajat, hierojat ja fysioterapeutit) kanssa. On päävalmentajan vastuulla myös johtaa omaa valmennustiimiään ja kantaa vastuuta koko valmennuksen suorittamisesta ja oikein roolittamisesta. Hyvällä tai huonolla valmennustiimillä ja taustahenkilöstöllä voi olla merkittävä vaikutus päävalmentajan työhön ja toimintaan. Hyvä valmennustiimi tukee ja täydentää toisiaan loistavalla tavalla niin asiaosaamiseen, kuin persoonallisuuden piirteisiin liittyvien tekijöiden osalta. (Kallio 2023d, 0:06:05.)

Päävalmentajan työhön vaikuttavat myös suhteet urheiluseuran toimiston ja seurajohdon kanssa. Päävalmentaja on etenkin todella tiiviissä yhteistyössä joukkueen rakentamisen ja kasaamisen suhteen seuran toimiston urheilujohtajan tai urheilutoimenjohtajan kanssa. Niin päävalmentajalla, kuin myös urheilujohtajalla on seurassa todella tärkeä ja kriittinen rooli. Vastuualueiden ja roolien pitää olla kuitenkin todella selkeitä, koska ne rakentavat sen kaiken pohjan keskinäisellä luottamussuhteella ja vahvalle yhteistyölle. Tällä tavoin, kun vastualueet ovat selkeät, pystyvät päävalmentaja ja urheilujohtaja myös haastamaan ja sparraamaan toisiaan terveellisemmin, tehokkaammin ja paremmin. Urheilujohtaja johtaa seurassa isompaa kokonaisuutta sekä urheilupuolen strategiaa, jotta päävalmentaja voi keskittyä enemmän jokapäiväiseen arkeen sekä urheilijoiden kanssa työskentelyyn. (Hellanto & Mertaranta 2020.)

Ympäristössä olevat epäsuorat tekijät ja vaikuttajat

On kuitenkin tärkeä huomioida, miten päävalmentajan työhön liittyy myös monia muita epäsuorastikin vaikuttavia tekijöitä, jotka eivät tässä työssä käytetystä urheilujohtamisen viitekehyksestä käy ilmi. Yksi esimerkki päävalmentajan työhön vaikuttavasta epäsuorasta tekijästä on muun muassa seuran urheilujohtajaan kohdistuva ulkopuolinen paine. Tämä voi tapahtua esimerkiksi median, yhteistyökumppaneiden, seuran kannattajien tai muiden sidosryhmien tahoilta. Tämä paine voi heijastua urheilujohtajan vuorovaikuttamiseen ja

suhteeseen päävalmentajan kanssa, mikä voi tätä kautta vaikuttaa myös päävalmentajan työskentelyyn valmentamiensa urheilijoidensa kanssa. Ulkopuolelta kohdistuva paine voi vaikuttaa urheilujohtajan päätöksentekoon ja tätä kautta seuran pitkäjänteisen urheilustrategian toteuttamiseen, jos päävalmentaja päädytään irtisanomaan tämän seurauksena. Eri näisiltä sidosryhmiltä tuleva painostus voi myös johtaa siihen, että päävalmentajan palkkaaminen tai irtisanominen ei ole edes seuran urheilujohtajan vastuulla. (Hellanto & Mertaranta 2020.)

Meritoitunut jääkiekkovalmentaja Pekka Virta (Kunnari 2023) huomauttaa parantamisen varaa olevan siinä, miten tämän julkisen paineen seurauksena urheilujohtaja uskaltaa myös pitää päävalmentajan puolia. Virta nostaa esille, miten on urheilujohtajan rooli tällä tavoin ottaa vastuuta myös huonoina aikoina ja antaa näin seuran valmennukselle työrauhan, eikä suojata pelkästään omaa työtään. Urheiluseuran urheilujohtajan työnkuva on vasta sen verran uusi asia urheilussa, joten tämän takia kyseinen rooli ja tätä myöten yhteistyö valmennuksen kanssa hakee vielä paikkaansa.

Virta (Kunnari 2023) nostaa esille myös organisaation sisältä tulevan paineen päävalmentajalle muun muassa seuran hallituksen tasolta. Kaikilla omaa rahaansa toimintaan sijoittavilla organisaation johtohenkilöillä on halu tuoda mielipiteitään esille sekä tätä kautta joskus myös pyrkimys vaikuttaa jopa suoraan valmennuksen toimintaan. Virran mukaan ideaalitalanne teorian tasolla olisi se, että seuran hallitus antaa päävalmentajalle sekä valmennustiimille työrauhan ja pysyy valmennuksen toiminnasta etäämmällä. Tai, jos seuran hallitus puuttuu jollain tavalla valmennuksen toimintaan, niin tällöin se pitää tehdä oikeanlaisen viestintäketjun kautta, esimerkiksi urheilujohtajan välityksellä.

On ymmärrettävää, että käytännön tasolla tätä vaikuttamista hallituksen osalta valmennuksen työhön kuitenkin nähdään. Tällöin on tärkeää myös päävalmentajan osalta päästä henkilökohtaisesti tapaamaan hallitusta, jotta viestintä on mahdollisimman selkeää, avointa ja suoraa. Tällä tavoin vältetään turhaa sekavuutta ja epätietoisuutta. On kuitenkin myös ymmärrettävää, miten päävalmentajaa koskevat palkkauspäätökset lopulta saavat kuitenkin aloitteensa hallituksen tasolta, vaikka seuroissa on siirrytty tänä päivänä enemmän urheilujohtajavetoiseen toimintamalliin. (Kunnari 2023.)

Myös urheilujohtajan ja päävalmentajan välinen luottamussuhteen rakentuminen on pitkäjänteinen prosessi, joka ottaa oman aikansa ja vaatii paljon avoimuutta sekä vuorovaikutusta. Urheilujohtamisessa ja -valmentamisessa on pyritty viime vuosina nojaamaan entistä vahvemmin kahdenkeskiseen luottamukseen perustuvaan toiminta- ja johtamistapaan. Tällaisessa johtamistavassa keskiössä ovat kaukonäköisyys, kärsivällisyys, rehellisyys ja avoimuus sekä toisen vahva arvostaminen. Ihmisille pyritään antamaan enemmän vastuuta ja

luottamusta sekä tekemään pitkäjänteisesti kestäviä ja kantavia ratkaisuja. (Kallio 2023b; Kallio 2023f.) Tätä urheilun parissa vuosien aikana tapahtuvaa toiminta- ja johtamiskulttuurin kehitystä avataan tarkemmin ja laajemmin seuraavassa luvussa 3.2.

3.2 Urheilujohtamisen ja valmennuskulttuurin kehittyminen

Niin Suomessa kuin maailmalla on käynnissä urheiluvalmennukseen ja sen kulttuuriin sekä pinttyneisiin toimintatapoihin liittyvä muutos ja murros (Suomen Valmentajat 2023). Valmennuksen ja valmennusosaamisen kehittämisen asiantuntija Kyösti Lampinen (Kallio 2023e, 0:04:00) kuvaa valmennuksen koostuvan pääosin kahdesta tärkeästä osatekijästä. Ensimmäinen asia on ihmissuhteisiin liittyvät asiat eli miten ihmiset työskentelevät keskenään ja, miten urheilijoista saadaan parhaita mahdollisia tuloksia aikaiseksi oikeanlaisella valmennuksella. Toinen tärkeä valmennukseen liittyvä asia on niin kutsutut kovat substanssitaidot sekä lajiin liittyvä asiantuntemus. Suomalaisessa valmennuskulttuurissa ja siinä, miten urheilijoiden kanssa toimitaan, tullaan hyvin vahvasti autoritaarisesta ja kovaan kuriin perustuvasta mallista. Näistä hierarkkisista rakenteista suomalainen valmennustoiminta on Lampisen arvioiden mukaan johtanut toimintaansa viimeisten vuosikymmenien aikana.

Holistinen ihmiskäsitys ja valmennustapa

Sunnan voi kuitenkin huomata Lampisen (Kallio 2023e, 0:04:45) mukaan muuttuneen merkittävällä tavalla viimeisten kymmenien vuosien aikana. Nykyään yritetään varmistaa erilaisten tukitoimien avulla, että asioita pyritään urheilussa tekemään yhdessä ja ihmislähtöisesti. Lampinen nostaa menneisyydestä esille kuitenkin myös poikkeustapauksia, kuten 1990-luvulla toimineet filosofian tohtori ja valmennuspäällikkö Jyri Puhakaisen ja jääkiekkovalmentaja Alpo Suhosen. Puhakainen ja Suhonen olivat edellä omaa aikaansa ja silloin vallalla ollutta valmennus- ja johtamiskäsitystä. Lampinen tuo julki, miten jo 1990-luvulla Puhakainen ja Suhonen pyrkivät holistiseen ja ihmislähtöiseen valmennuskäsitykseen ja valmentamiseen. Tällaisessa lähestymistavassa urheilija pyritään ensisijaisesti kohtaamaan kokonaisuutena ja ensin ihmisenä. Holistisessa tavassa ajatellaan myös, että niin henkisten kuin fyysisten voimavarojen valmentamisen avulla saatu lopputulema on kokonaisvaltaisesti enemmän, kuin mitä se olisi huomioimalla vain toinen näistä. (The University of Kansas.)

Yhtenä konkreettisena osallistavana esimerkkinä Lampinen (Kallio 2023e, 0:10:45) nostaa esille urheilijan vastuuttamisen ja osallistamisen valmennusprosessissa. Joukkueurheilussa otteluiden analysointiin käytettävien videoiden tarkastelemisessa on aina ollut liian valmentajalähtöinen ja autoritaarinen lähestymistapa. Valmentaja on aina kertonut pelaajille, mitä videolla näkyy, mitä siitä pitäisi päätellä ja, mitä pitäisi jatkossa tehdä toisin.

Lampinen on itse jo 15 vuotta sitten Eerikkilän urheiluopistossa valmentajana toimiessaan pyrkinyt osallistamaan pelaajia paremmin ja enemmän videoiden analysointiin. Tämä toteutui muun muassa niin, että jokaista pelaajaa pyydettiin vuorollaan ottamaan kantaa ja kommentoimaan, mitä itse näkee videolla tapahtuvan ja mitä siinä pitäisi jatkossa tehdä paremmin. Pelaajia jaettiin myös pienempiin ryhmiin pohtimaan joukkuekavereidensa kanssa videoilla nähtyjä asioita. Tarkoitus oli saada urheilijat keskustelun ja heidän oman ajattelun haastamisen kautta itse pohtimaan asioita sekä aktivoitumaan joukkueen pelaamisen ja oman kehittymisen suhteen.

Tiimiosallistamisen ja ryhmässä pohtimisen on tutkitusti todettu olevan yhteydessä itseohjautuvuuden, päätöksentekokyvyn ja vastuunottamisen kehittämisen suhteen. Etenkin varhaisessa vaiheessa olevien nuorten huippu-urheilijoiden kanssa. (Toto & Limone 2019, 576.) Edeltävään kappaleeseen viitaten, Lampinen (Kallio 2023e, 0:10:45) korostaa, miten urheilijoiden erilaisuutta ja omia näkökulmia korostavaa valmennustapaa pitäisi tänä päivänäkin käyttää enemmän korkeammillakin sarjatasoilla.

Yhdenvertaisuus ja yksilöiden voimavarat

Myös jääkiekkovalmentaja Mikko Mannerin (Sirkkiä-Jarva 2020) tulkinta valmennuskulttuurin kehityksestä tukee Lampisen näkemyksiä. Mannerin mukaan myös jo liikemaailmasta tuttu ihmislähtöinen ja yhdenvertainen johtaminen on alkanut olemaan yhä enemmän läsnä urheilussa. Tällaisessa johtamisessa valmentaja on yhdenvertainen valmennettaviensa kanssa ja heillä on yhtäläiset vaikuttamismahdollisuudet toimintaan. Ennen vanhaan oli olemassa käsitys, jonka mukaan ihmisistä ja urheilijoista sai parhaan mahdollisen tuloksen esille olemalla usein jopa liian ankara ja pitämällä liian kovaa kuria.

1990-luvulla aikaansa edellä toimineiden Suhosen ja Puhakaisen näkemyksiä tukien, myös Manner (Sirkkiä-Jarva 2020) toteaa, miten yhdenvertainen ja holistisesti kokonaisvaltainen lopputulema on jäänyt urheilussa liian usein saavuttamatta. Alaisten eli itse urheilijoiden sisäiset voimavarat, erilaisuus sekä osaaminen joukkueen pelin kehittämisessä jätettiin usein hyödyntämättä liian autoritaarisella valmennusotteella. Tämä johtui siitä, koska urheilijoiden mielipiteitä ei kuunneltu tai heidän kanssaan ei avoimesti vuorovaikutettu valmentajan puolelta. Manner esittää asian olleen jopa niin kurinalaista ja autoritaarista, että oman mielipiteensä esille tuonut urheilija saattoi jopa joutua epäedulliseen asemaan valmentajan silmissä. Urheilijoista ei saada ulosmitattua maksimaalista suoritusta esille, jos organisaatio ei arvosta työntekijöitään.

Vuonna 2019 toteutetun tutkimuksen mukaan, jotta yksilöt saadaan kehittymään ja oppimaan parhaalla mahdollisella tavalla, täytyy valmentamisessa tunnistaa heidän yksilölliset tunteensa ja näkemyksensä. Uusi sosiokulttuurillinen viitekehys edellyttää nykyään uusia

taitoja myös valmentajilta. Tällaisia ovat muun muassa valmennettavien sosiaalisten ja kulttuurillisten eroavaisuuksien sekä monimuotoisuuden tunnistaminen. Kyse on hyvin vahvasti myös erilaisuuden arvostamisesta, kun puhutaan yksittäisen urheilijoiden osallistamisesta toimintaan. Miten yksittäisten urheilijoiden sisäisiä voimavaroja ja osaamista voidaan jalostaa ja hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. (Toto & Limone 2019, 576.)

Urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen ristiriita

Manner (Sirkkiä-Jarva 2020) tuo esille myös tärkeän huomion joukkueen päävalmentajan johtamiseen ja käyttäytymiseen liittyen. Tänä päivänäkin päävalmentajan on urheilussa myös erittäin oleellista ja jopa tärkeää myös joskus korottaa ääntään ja pitää tällä tavoin tiukkaa kuria. Valmentaja haluaa tällöin todennäköisesti auttaa joukkuettaan vain parempiin suorituksiin sekä näyttää välittävänsä aidosti joukkueesta. Ratkaisevaa äänen korottamisessa ja kova äänisessä palautteen antamisessa on kuitenkin se, millä tavoin se tapahtuu. Tehdäänkö se urheilijaa kunnioittaen ja arvostaen sekä tällaista tyyliä tukevilla sanavalinnoilla. Vai tehdäänkö se urheilijaa enemmän pilkaten ja valmentajan omaa itsetuntoa suojaen. Mannerin näkemyksen mukaan siinä on kaikkein isoin ja ratkaisevin ero. Valmentaja sekä pelaaja elävät suurien tunteiden ja intohimon kanssa urheilussa mukana ja nämä ovat vahvoja ohjaavia tekijöitä myös toiminnassa (Kallio 2023b, 0:26:00; Kosunen 2023).

Tämän Mannerin esimerkin voi nähdä myös olevan ristiriidassa valmentavan johtamisen kanssa, koska äänen korottamisen ja pelaajille huutamisen voi nähdä olevan vahvasti yhteyksissä vanhan ajan autoritaariseen johtamiseen (World Association of Basketball Coaches). Tämän kautta on myös nähtävissä eroavaisuuksia teoreettisen ja käytännön tason toimintojen välillä. Urheilussa etenkin vahva tuloksellisuus ja suoritukset luovat ympäristön ja olosuhteet, jossa käytännön tason toiminta saattaa poiketa teoreettisesta ideaalista ja ennalta määritellystä toiminnasta. (Teodorescu 2013, 86–87.)

Kysymisen taito ja arvostaminen valmentajan työkaluina

Manner on kuitenkin myös omaksunut omaan toimintaansa ja johtamiseensa jo 1990-luvulla samanlaista tyyliä käyttäneen Suhosen johtamismetodeja. Lampisen (Kallio 2023e, 0:05:00) mukaan Suhosella oli jo tuolloin tapana osallistaa valmentamiaan urheilijoilta kysymällä heiltä, mitä pelaajat haluavat tehtävän, jotta joukkue pääsisi tavoitteisiinsa. Suhonen joutui tuolloin ongelmiin ja ihmetyksen kohteeksi johtamistyyliinsä kanssa, koska kukaan urheilija ei ollut ennen tottunut tämän tyyliiseen osallistavaan johtamiseen. Urheilijat olivat tottuneet paljon autoritaarisempaan malliin, jossa valmentaja aina kertoo heille, mitä pitää tehdä ja minkä takia.

Manner (2021) on pyrkinyt omassa johtamisessaan samantyylliseen ihmisläheiseen ja pelaajien innostusta esille nostavaan valmennustyyliin, jossa keskiössä on kysymisen taito. Mannerilla on usein tapana kysyä hänen valmentamiltaan urheilijoilta, miten he haluaisivat tulla johdetuksi ja millä tavalla he saavat itsestään parhaan esille. Mannerin mukaan kukaan ihminen ei halua, että häntä kohdellaan välinpitämättömästi tai syyllistämällä. Mannerin oma valmennuskäsitys lähtee siitä, että kun urheilijoita kohdellaan ensisijaisesti yksilöinä, heitä kuunnellaan ja heille osoitetaan arvostusta, urheilija voi paljon paremmin ihmisenä. Tällä tavoin motivoimalla urheilija myös innostuu paremmin toiminnasta ja saa urheilusuurituksessaan itsestään paljon enemmän tuloksia esille, kuin jos häntä kohdeltaisiin uhkailemalla tai painostamalla. Manner painottaa, miten aivan ensiksi on tärkeää hoitaa ja johtaa ihmisiä, sen jälkeen numerot ja tulokset seuraavat perässä.

Monen muun valmentajan tavoin myös Mannerin (2021) näkemyksen mukaan pelolla johtamisen aikakausi alkaa urheilussa olla ohi. Niin ihmiset kuin urheilijatkin haluavan kokea, miten heidän tekemällään työllään on merkitystä ja, miten heitä myös arvostetaan johtajien tahoilta. Manner arvelee, miten myös vanhemman koulukunnan urheilijat ovat alkaneet huomata, miten arvostaen ja välittäen kohdeltu urheilija suoriutuu paljon paremmin. Tällä tavoin toimimalla myös urheilijan yhteisöllisyyden sekä joukkoon kuulumisen tunteet vahvistuvat entisestään. Ihmisen on tämän takia myös tärkeä kokea intohimoa ja nautintoa tekemäänsä työtä kohtaan, jotta näitä vahvoja yhteenkuulumisenkin tunteita voidaan entisestään vahvistaa sekä tuoda esille. Manner uskoo, miten nykyaikana työyhteisöissä alaisia pitäisi palkita enemmän siitä, että onnistuu luomaan ympärilleen hyvää ja positiivista ilmapiiriä, eikä pelkästään työsuoritusten tai esimerkiksi myyntilukujen kautta. Tänä päivänä tämän ilmapiirin luominen on myös yhä enemmän kaikkien vastuulla, koska johtajuutta myös jaetaan yhteisvastuullisesti.

Luottamus ja moderni johtajuus

Monet muut alalla työskentelevät pääsarjatason huippuvalmentajat ovat kiinnittäneet myös huomiota valmennuskulttuurin kehittymiseen ihmisläheisempään suuntaan. Myös muun muassa jääkiekkjoukkue Lahden Pelicansin valmentaja Tommi Niemelä (Vainionperä 2021) yhtyy näihin näkemykseen. Niemelä huomauttaa, miten suomalaisen urheilun pariin on tullut modernimpi johtamistapa, jossa esimerkiksi pelaajia ei rangaista heidän yksittäisistä virheistään, kuten on ollut tapana vielä 2000-luvun alussa. Niemelä väittää, miten urheilu on ollut tässä modernin tiimin johtamistyylin murroksessa jopa jonkinlaisena suunnannäyttäjänä ja edelläkävijänä kaikille muille toimialoille, kuten esimerkiksi yritysmaailmalle.

Niemelä (Vainionperä 2021) nostaa joukkueen menestyksen kannalta oleelliseksi tekijäksi yksilöiden kehityksen sekä sen, miten urheilijoista saadaan tänä päivänä eri tavalla tehoja irti, kuin autoritaarisella johtamisella. Avainasemassa tässä urheilijoiden osaamisen kehittämisessä ja sitä kautta parempien suorituksien ja tulosten saamisessa irti, on luottamus. Urheilussa on jo huomattu, että jos urheilijoiden osaamista halutaan kehittää paremmin joukkueen etu ja tavoitteet mielessä pitäen, täytyy heihin luottaa. Niemelän mukaan urheilijoiden on tärkeää olla pelkäämättä virheitä ja tietävän, että heihin luotetaan kaikesta huolimatta.

Niemelä (Vainionperä 2021) näkee urheilijoiden suorittamisen laskevan, jos he eivät koe heihin luotettavan. Tällöin urheilijan mielessä on kaikenlaisia negatiivisia tunteita ja ajatuksia suorituksensa aikana, jotka estävät urheilijan maksimaalisen kehityksen ja suorittamisen. Urheilija ei välttämättä koe olevansa pelkästään huono urheilija, vaan hän saattaa kokea myös riittämättömyyden tunnetta ihmisenä ylipäättään, joka voi muodostua isoksi esteeksi kohti laadukasta ja rentoa suorittamista. Tällaista vahvaa luottamussuhdetta valmentajan ja valmennettavan välille ei voida rakentaa ilman rehellisyyttä, avointa dialogia ja vuorovaikuttamista. Jokaisella ihmisellä on suuri tarve tulla nähdyksi ja kohdatuksi sellaisena kuin hän on sekä kokea arvostusta, ja valmentajalla on tärkeä rooli saada jokainen tuntemaan olonsa tärkeäksi, hyväksytyksi ja riittäväksi. Nämä tekijät toimivat vahvana pohjana ja perustana kahden henkilön välillä tapahtuvalle vuorovaikuttamiselle ja luottamukselle.

Myös Kanerva (Niemelä 2018) painottaa vahvaa luottamusta oppimista edistävän ilmapiiriin pohjalla. Kanerva uskoo, miten oppimista edistäviin asioihin ja tekijöihin ei päästä vaikuttamaan, ellei pohjalla ole vahvaa luottamus- ja vuorovaikutussuhdetta. Jos urheilijan ja valmentajan välillä on vahva luottamussuhde, uskaltaa urheilija tällöin myös kertoa omista ajatuksistaan ja murheistaan. Tällöin valmentajalla on myös mahdollisuus päästä vaikuttamaan näihin asioihin. Jos urheilija ei luota valmentajaansa, ei hän kerro ajatuksiaan ja ongelmiaan, jolloin valmentaja ei tiedä, mikä ongelmana on, eikä valmentaja pääse täten vaikuttamaan ongelmana olevaan asiaan.

Myös Westerlundin (Kallio 2023b, 0:27:00) näkemys tukee näitä aiempia tulkintoja. Westerlund kokee myös asian niin, että urheilussa on jo siirrytty hierarkkisesta ja autoritaarisesta valmentamisesta kohti vahvaa luottamukseen perustuvaa johtamis- ja toimintatapaa. Luottamukseen ja tasapuolisuuteen perustuvalla johtamistavalla urheilijoista saadaan tuloksia hyvin eri tavalla irti, kuin ylhäältä alaspäin tapahtuvalla tiukan kurin johtamisella. Westerlund ei näe sellaista toimintatapaa kestäväksi tai pitkällä aika välillä hyviä tuloksia tuottavaksi, jossa urheilijalle pyritään ulkopuolelta kertomaan hyvin tarkasti, miten toimia missäkin tilanteessa.

Itseohjautuvuus ja kohtaamiskulttuurin murros

Edelliseen Westerlundin lausuntoon viitaten, Niemelä (Vainionperä 2021) uskoo, miten urheilu on menossa vieläkin enemmän sellaiseen suuntaan, jossa urheilijan kehittyminen vaatii sitä, että häntä kannustetaan kehittymään itsenäisesti. Lampisen (Kallio 2023e, 0:27:35) ja Westerlundin (Kallio 2023b, 0:13:10) tavoin, myös Niemelä korostaa omassa modernissa valmennusfilosofiassaan vahvasti itseohjautuvuusteoriaa. Tässä teoriassa jokaisen yksilön sisäisen motivaation tunne kasvaa, kun hän kokee autonomian, kyvykkyyden sekä yhteisöllisyyden tunteita. Niemelä näkee, että jos he pystyvät valmennustiiminsä kanssa joka päivä tuomaan urheilijoissa näitä tunteita esille, nousee jokaisen yksilön innostus ja motivaation tunne toimintaa kohtaan ja tätä myöten myös halu kehittyä. Tätä kautta myös joukkue pystyy kollektiivisesti tällä tavoin kehittymään paremmaksi. Niemelä esittää, miten tulevaisuudessa urheilijan kehittyminen vaatii myös vielä enemmän sitä, miten heitä kannustetaan haastamaan yläpuolella olevia valmentajia paremman johtamisen suhteen.

Niemelä (Vainionperä 2021) uskoo, miten jatkossa tilanne pyritään johtamisen osalta näkemään enemmän niin, että kaikki ovat pikemminkin tasapuolisia ja yhdenvertaisia sekä toimivat tällä tavoin kohti yhteisiä tavoitteita. Myös Suomen cheermaajoukkueen päävalmentaja Maria Wahlroos (Kallio 2023g, 0:26:00) näkee tänä päivänä asian niin, että urheilijat osaavat vaatia ihmislähtoisempää valmentamista, eivätkä tyydy huonoon henkilöstöjohtamiseen. Wahlroosin mukaan se, miten etenkin urheilijoiden vaatimus paremmasta valmennuksen laadusta on selvästi noussut, on ollut urheilussa iso kehityssuunta viimeisen 20 vuoden aikana.

Myös Moenin ja Federicin (2013, 248–249) tutkimus tukee näitä Niemelän havaintoja. Heidän tutkimuksensa mukaan urheilijan ja valmentajan väliset suhteet, jotka perustuvat tasapuolisuuteen ja vastavuoroisuuteen ovat kaikkein optimaalisimpia suhteita urheilujohtamisessa. Tähän liittyen, tutkimus myös osoitti, miten valmentajan läsnä oleva käyttäytyminen on yksi monista tärkeistä tekijöistä, joiden avulla voidaan luoda näitä onnistuneita ja hyviä suhteita urheilijan ja valmentajan välille. Osallistamalla urheilijoita aktiivisesti toimintaan mukaan, kohtelemalla heitä kunnioittaen, luottamuksella ja tasapuolisesti sekä pyrkimällä helpottamaan oppimista, voidaan urheilijan ja valmentajan välille luoda suhde, jonka lopputulos on positiivinen.

Kanerva (Niemelä 2018) korostaa nykyajan johtamisessa vahvasti sitä, että on tärkeää, miten ihmiset saadaan löytämään oma paras potentiaalinsa ja suoriutumaan parhaiten. Joukkueen keskuuteen on kriittistä saada luotua oppimista tukeva positiivinen ja rento ilmapiiri. Westerlund (Kallio 2023b, 0:27:15) painottaa, miten hänen näkemyksensä mukaan nykyäänä kaikkein parhaimmat ja osaavimmat johtajat ovat jo hyvin pitkällä ihmisläheisen

johtamisen oppimisprosessissa. Suurin osa valmentajista kuitenkin vasta opettelee tätä kohti. Westerlund (Kallio 2023b, 0:14:50) esittää myös, miten yhteiskunnassa on tällä hetkellä käynnissä ihmisten kohtaamiskulttuuriin liittyvä murros ja muutos. On todella tärkeää, miten valmentaja pyrkii kohtaamaan urheilijoita ja pohtimaan, millä tavoilla heidät saadaan omaksumaan tietoa paremmin ja millaisilla eri keinoilla he oppivat kaikkein parhaiten. Tämä on Westerlundin näkemyksen mukaan valmennuksen ja urheilun iso trendi, jonka parissa tällä hetkellä ollaan.

Yllä olevien esimerkkien avulla on nähtävillä, miten moni asiantuntijalausunto ja näkemys tukee urheilumaailmassa vallalla olevaa valmennuskulttuurin muutosta, mikä on ollut jo vahvasti käynnissä useamman vuoden ajan. Nykyään valmentaja lähestyy valmentamista pehmeiden arvojen, tasa-arvoisuuden ja inhimillisyyden kautta, pyrkimättä nostamaan itseään pelaajien ja joukkueen yläpuolelle (Manner 2021; Vainionperä 2021). Seuraavassa luvussa 3.3 muun muassa avataan näitä ihmislähtöisyyteen liittyviä elementtejä syvällisemmin sekä, miten ne kehittävät urheilijoiden osaamista ja suorittamista parhaalla mahdollisella tavalla. Luvussa 3.3 pyritään analysoimaan myös muita johtamiseen liittyviä erityispiirteitä, jotka nimenomaisesti urheilun parissa ovat kaiken toiminnan keskiössä ja siellä osataan todella hyvin.

3.3 Urheilujohtamisen ydinasiat

Modernissa urheiluvalmentamisessa ja -johtamisessa on myös sille tyypillisiä ominaispiirteitä, jotka urheilun parissa osataan todella hyvin. Urheiluala, yritysmaailma ja modernin ajan johtamiskulttuurin kehitys ovat edenneet viime vuosina yhdessä kohti ihmislähtöistä johtamistapaa sekä pyrkien ammentamaan vaikutteita toisiltaan. Myös tulevaisuutta ajatellen nämä toimialat ja kulttuurit pystyvät oppimaan jatkossakin toisiltaan elementtejä omaan toimintaansa sekä johtamisensa tueksi. (Saarinen 2019; Suomen Valmentajat 2023.) Urheilumaailma ympäristönä ja sen parissa tapahtuva johtaminen eroaa todella paljon esimerkiksi yritysmaailmasta ja sen työympäristöstä (Kallio 2023h, 0:08:00).

Urheilussa etenkin oikeanlaisen toimintaympäristön luominen, suorituksen ja hyvien tuloksien johtaminen sekä osaamisen kehittäminen ovat todella kiinnostavia asioita. Oikeanlaisen ja terveen toimintaympäristön voi nähdä kaiken pohjana hyvälle suorittamiselle ja parhaan saamiseksi itsestään esille. Seuraavassa alaluvussa 3.3.1 lähdetään tarkastelemaan ja analysoimaan tarkemmin tätä urheiluun liittyvää toimintaympäristöä. Luvussa perehdytään myös paremmin, mitä elementtejä turvallinen toimintaympäristö pitää sisällään, jotka tekevät ilmapiiristä terveen ja sellaisen, että urheilijat pystyvät suoriutumaan siinä parhaalla mahdollisella tavalla.

3.3.1 Turvallisen toimintaympäristön rakentaminen

Jotta urheilija pystyy kehittämään itseään, oppimaan jatkuvasti sekä saamaan tätä kautta itsestään parhaan mahdollisen suorituskyvyn esille, täytyy sen perustana olla turvallinen ja luotettava toimintaympäristö (Glez 2022). Psykkisen valmentaja Laura Andelinin (Kallio 2023f, 0:01:45) mukaan turvallinen toimintaympäristö rakentuu kahdesta isosta pääteki- jästä. Urheilijan ympäristön tulee ensiksi olla luotettava, turvallinen ja sellainen, jossa sallit- taan epäonnistumisia sekä virheitä. Turvallisessa toimintaympäristössä urheilijaa ei ran- gaista epäonnistumisista tai moitita tekemistään virheistään kovasanaisesti. Tällainen ne- gatiivinen toiminta voi johtaa siihen, että urheilija alkaa tietoisesti pelätä virheitä ja sellaista toimintaa, jossa hän voisi kyseenalaistaa valmentajaa, haastaa itseään epämukavuusalue- eellaan ja tällä tavoin kehittyä. Tällainen toimintaympäristö ei ole pitkällä aika välillä kestävä tai edistä yksilön, eikä joukkueen kehittymistä, koska heidän toimintaansa ohjaa pelko, ei- vätkä he tämän takia uskalla mennä omalle heikkousalueelleen. Positiivisen ja turvallisen toimintaympäristön luomiseen voidaan vaikuttaa suuresti muun joukkueen ja valmentajan tuella ja toiminnalla sekä sillä, miten yksilön ympärillä olevat ihmiset reagoivat hänen toi- mintaansa. Myös tämä on oleellinen ja tärkeä osa tiimijohtamista.

On tärkeää, että joukkuetta huomioidaan isona ryhmänä ja kokonaisuutena, jolle on ase- tettu yhteiset isot toiminnan raamit ja pelisäännöt. Tältä osin urheilijoiden kokema toimin- taympäristö on samankaltainen, yhteneväinen ja yhdenvertainen. Turvallisessa toimintaym- päristössä täytyy huomioida avoimesti myös asioiden toinen puoli eli yksilöt ryhmän sisällä ja jokaisen tiimiläisen yksilölliset erot. Joukkueurheilussa jokainen yksilö kokee turvalli- suutta ja asioita ympärillään eri tavalla ja nämä yksilöt sekä heidän kokemuksensa muo- dostavat joukkueen. Tässä valmentajan tulee osata sopeutua ja toimia tilanteen vaatimalla tasolla eri tavalla jokaisen yksilön kanssa. Tämä johtuu siitä, koska jokaisen yksilön tarpeet sekä kokemukset ympäristön toiminnasta vaihtelevat niin paljon. Osaava ja ymmärtäväinen valmentaja ymmärtää nämä molemmat kollektiiviin ja yksilöön liittyvät toimintaympäristöt sekä niiden vaatimukset ja osaa toimia huomioiden kummatkin nämä. (Kallio 2023f, 0:04:20.)

Onnistumisen ja epäonnistumisen taidot

Andelin (Kallio 2023f, 0:23:00) tuo esille myös onnistumisen ja epäonnistumisen taitojen harjoittelun turvallisen toimintaympäristön tärkeyden kannalta. Andelin huomauttaa, miten kummankin taidon oppiminen on yhtä lailla tärkeää. On tarpeellista, miten joukkue saa iloita keskenään onnistumisista ja olla ylpeä hyvistä suorituksistaan. On myös valmentajan teh- tävä opastaa urheilijoita nauttimaan, kun on sen paikka ja mahdollisuus. Tämä johtuu siitä,

koska positiiviset onnistumisen tunteet lisäävät intohimoa toimintaa kohtaan ja auttavat myös jatkossa urheilijaa parempiin tuloksiin ja kehittymiseen.

Kuitenkin silloin kun epäonnistutaan, on myös valmentajan osalta erittäin tärkeää, miten siinä tilanteessa toimitaan ja käyttäytyään kontrolloidusti. On ymmärrettävää näyttää epäonnistumisen tilanteessa pettymyksen tunteita. Kuitenkin loistava johtaja ja valmentaja näyttää myös kovissa epäonnistumisen tilanteissa esimerkkiä ja millaista on olla hyvä häviöjä. Valmentajalla on siinä tilanteessa mahdollisuus näyttää joukkueelle, miten juuri hän käsittelee pettymyksiä, miten hän oppii niistä ja, kuinka sitoutunut hän on joukkueen yhteisesti laadittuihin toimintatapoihin. Valmentaja tulee osoittaneeksi, miten hänen epäonnistumistensa käsitteleminen ilmentää joukkueen yhteisiä arvoja. Valmentaja myös näyttää millaista käytöstä hän heijastelee ympärillään oleviin ihmisiin ja millaisen käytöksen hän näyttää olevan hyväksyttävää epäonnistuessa. Tällainen toiminta ja epäonnistumisten rakentava käsittely vaatii valmentajalta myös suurta rehellisyyttä ja avoimuutta joukkuetta sekä suorituksen lopputulosta kohtaan. (Kallio 2023f, 0:23:20.)

Andelin (Kallio 2023f, 0:24:00) nostaa esille, miten opettamisessa sanat ja verbaalinen ulosanti ovat vain noin 20–30 % oppimisprosessista. Kaikki keholliseen ilmaisuun liittyvät elementit, kuten muun muassa ilmehdinnät, äänenpainot ja eleet ovat suurin osa opetusta. Kehonkieli ja sen ilmaisu on erittäin vahva työkalu valmennuksessa, jota tulisi hyödyntää enemmän. Tämä johtuu juuri siitä, koska valmentajan oma käyttäytyminen epäonnistumisen hetkellä lähettää signaalia joukkueen pelaajille joukkueen arvoista ja toimintatavoista. Valmentajan on erittäin tärkeää olla avoimesti oma itsensä sekä luottaa omaan toimintaansa ja näyttää hyväksyvänsä myös epäonnistumisen. Kaikki valmentajan toiminta heijastuu hänen valmentamiensa urheilijoiden käytökseen ja tätä kautta luo mahdollisesti lisää luottamuksellista ilmapiiriä. Kaikin puolin turvallinen toimintaympäristö kehittää urheilijaa ja joukkuetta kaikkein parhaiten sekä monipuolisimmin. Siihen on myös hyvin vahvasti liitoksissa edellä mainittu epäonnistumisen taitojen opettelu ja millä tavalla juuri valmentaja reagoi pettymyksiin ja minkälaisen ilmapiirin hän ympärilleen sillä tavalla luo.

Ihmisenä ja yksilönä kohtaaminen

Wahlroos (Kallio 2023g, 0:13:00) painottaa turvallisen ilmapiirin luomisessa ensin jokaisen tutustumista toisiinsa yksilöinä ja tällä tavoin jokaisen kohtaamista ihmisenä, ennen kuin tutustutaan toisen ominaisuuksiin urheilijana. Sitoutumiseen liittyen, myös Wahlroos nostaa esille joukkueen isot toiminnan raamit ja yhteisesti laaditut pelisäännöt sekä, mikä merkitys niillä on ilmapiirin luomisessa. Yhteiset pelisäännötkin voivat edistää muun muassa vuorovaikuttamiseen, tutustumiseen sekä ryhmähengen luomiseen liittyviä elementtejä. On myös

tärkeää, miten jokainen joukkueen jäsen sitoutuu noudattamaan näitä sääntöjä ja kunnioittaa tällä tavoin myös muita joukkuelaisia.

Wahlroos (Kallio 2023g, 0:41:10) nostaa myös erittäin tärkeäksi tekijäksi keskinäisen luottamussuhteen ja turvallisen toimintaympäristön rakentamisessa valmentajan aidon kiinnostuksen urheilijaa kohtaan ihmisenä. On Wahlroosin näkemyksen mukaan tärkeää, miten valmentaja osoittaa aloitteellisesti olevansa kiinnostunut myös urheilijan arkielämän asioista ja hyvinvoinnista. Tätä kautta valmentaja pyrkii tutustumaan urheilijaan myös mahdollisimman hyvin ihmisenä. Kaikki tällainen toiminta on omiaan lähentämään valmentajan ja valmennettavan välistä suhdetta sekä luomaan lisää luottamusta ja turvallisempaa ilmapiiriä myös epäonnistumisten ilmetessä. Moenin ja Federicin (2013, 248) tutkimus osoittaa, miten valmentajan hyvillä läsnäolotaidoilla ja läsnä olevalla käyttäytymisellä on todettu olevan tärkeä yhteys siihen, miten urheilijat motivoituvat ja sitoutuvat pitkäjänteiseen tavoitteellisuuteen.

Palautteen anto ja kysymyksillä ohjaaminen

Myös oikeanlainen palautteen anto voi joko luoda turvallisen ja luotettavan ilmapiirin tai päinvastoin turvattoman toimintaympäristön, jossa pelätään virheitä. Palautteen annossa on tärkeää, miten esimerkiksi harjoituksissa epäonnistuneen suorituksen jälkeen pyritään saman tien keskittymään niihin muutamiin asioihin, jotka suorituksessa onnistuivat hyvin. (Kallio 2023e, 0:22:00.) Lampisen (Kallio 2023e, 0:22:20) ja Teodorescun (2013, 87) mukaan osaava ja taitava valmentaja kykenee palautteen annossakin katsomaan suoritukseen liittyvät hyvät asiat sekä antaa kannustavia ja urheilijaa vahvistavia ohjeita. Palautteen annossa pyrkimys tulisi siis olla keskittyminen onnistuneisiin ja positiivisiin asioihin, virheiden korostamisen ja moittimisen sijaan. Myös Kanervan (Niemi 2018) näkemys tukee näitä edellä esitettyjä ajatuksia. On tärkeää pyrkiä siihen, että videokoosteissa on enemmän urheilijoita vahvistavia asioita, kuin kriittisiä.

Toinen vaihtoehto Lampisen (Kallio 2023e, 0:23:40) mukaan on sellainen, jossa urheilijaa pyritään itse aktivoimaan ja haastamaan oikeilla kysymyksillä itseohjautuvuuteen. Eli valmentajan kysymisen taidolla haastaa, millä tavalla urheilija itse näki ja koki oman suorituksensa, mitä siinä voi parantaa sekä sen jälkeen keskustella tästä valmentajan kanssa. Tällainen palautteen antomalli on Lampisen mukaan sellainen, mikä luo innostavaa, motivoivaa ja turvallista toimintaympäristöä. Tällainen johtamistapa myös kehittää urheilijoiden itsensä johtamisen taitoja, itseohjautuvuutta ja luovuutta velvoittamalla heitä oman kehityksensä suhteen (Teodorescu 2013, 85–87). Lampisen esille tuomassa esimerkissä ei ole siis valmentajan osalta tarkoitus päättää ja ratkoa kaikkia ongelmia valmennettaviensa puolesta, vaan pyrkiä lisäämään urheilijan vastuunottamista omasta harjoittelustaan ja

kehityksestään. Tätä urheilijoiden itseohjautuvuuden lisäämistä ja itsensä johtamisen taitojen parantamista avataan paremmin seuraavassa luvussa 3.3.2.

3.3.2 Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

Tämän päivän huippu-urheilijoilla on erittäin tärkeää osata itsensä johtamisen taidot sekä pyrkiä toiminnassaan itseohjautuvuuteen. Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus eivät käsitteinä ole synonyymeja toisilleen, mutta niissä on myös paljon samankaltaisuuksia ja toisiaan tukevia asioita. Tämän takia, näitä käsitteitä ja niiden rinnakkaisvaikutuksia on tässä urheilujohtamisen kontekstissa viisasta tarkastella myös osana samaa alalukua.

Itseohjautuvuuden kehittäminen ja sisäinen motivaatio

Wahlroosin (Kallio 2023g, 0:24:00) mukaan itseohjautuvuus ja siihen oppiminen on pitkä prosessi, joka ottaa oman aikansa ja, jossa kukaan tuskin on koskaan täysin valmis. Wahlroos nostaa esille, miten on tärkeää, että myös urheilijat pyrkivät itse ottamaan paljon vastuuta omasta harjoittelustaan ja kehityksestään valmentajan tuella ja avustuksella. Valmentaja pystyy tukemaan urheilijaansa esimerkiksi antamalla hänelle hieman enemmän vapauksia harjoittelun sekä omien suoritusten pohdinnan suhteen. On tärkeää, että urheilija oppisi itse analysoimaan omaa suorittamistaan sekä asioita, jotka harjoittelussa onnistuivat ja epäonnistuivat.

Tällä tavoin urheilija ei tarvitse aina valmentajan neuvoja oman kehittymisensä tueksi. Urheilijasta kasvaa hiljalleen itse oman lajinsa ja harjoittelunsa asiantuntija, joka osaa itseohjautuvasti toimia, analysoida omaa toimintaansa ja kehittää itseään. Tällainen lähestymistapa myös kehittää urheilijan ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja, koska hän ottaa vastuuta oman suorituksensa johtamisesta. On tärkeää, ettei valmentaja analysoi ja pohdi kaikkea urheilijan puolesta, vaan osallistaa myös urheilijaa koko ajan entistä vahvemmin näihin asioihin ja kehitysprosessiin mukaan. (Teodorescu 2013, 85–87; Kallio 2023g, 0:24:00.)

Sisäinen motivaatio sekä siitä seuraava itseohjautuvuus koostuu monesta eri tekijästä ja elementistä (kuvio 5), ja sitä pystyy valmentajan osalta myös kasvattamaan ja tukemaan eri keinoin. Tämä sisäistä motivaatiota kuvaava malli tunnetaan paremmin myös nimellä itseohjautuvuus- tai itsemääräämisteoriat (Martela 2014). Tässä luvussa 3.3.2 mainittujen esimerkkien pohjalta, myös monet huippuvalmentajat painottavat vahvaa sisäistä motivaatiota ja siitä seuraavaa itseohjautuvuutta sekä aloitteellisuutta kehityksessä. Tällaiseen toimintaympäristöön ja tavoitteeseen pääseminen, jossa halu kehittyä ja olla itseohjautuva tulee urheilijalta itseltään, on sellainen, johon jokaisen valmentajan tulee jopa pyrkiä. Tällaisen

toimintamallin voi ajatella pitkällä aikavälillä olevan kestävä ja mahdollistavan jatkuvan opimisen sekä menestyksen. (Kallio 2023b, 0:24:00.)



Kuvio 5. Yksilön sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät (mukailtu Martela 2014)

Urheilijan sisäiseen motivaatioon vaikuttaa etenkin kolme erilaista aspektia (kuvio 5). Nämä kolme tärkeintä tekijää sisäisen motivaation synnyttämisessä ja itseohjautuvuuteen kannustamisessa ovat toiminnan omaehtoisuus, kyvykkyiden tunne ja yhteisöllisyyden kokeminen. Nämä kolme tekijää ovat hyvin vahvasti kytköksissä toisiinsa ja tukevat toisiaan todella vahvasti sekä toisiaan täydentäen. Urheilijan pitää saada tavoitteiden asettamisen lisäksi myös osallistua aktiivisesti toiminnan kehittämiseen, ja muun muassa joukkueurheilussa joukkueen yhteisen pelin ja pelitavan kehittämiseen. Tämä auttaa lisäämään toiminnan mielekkyyttä ja imua työtä kohtaan. (König 2013 8–10; Teodorescu 2013, 87.)

Myös urheilijoiden omaehtoisuus ja toiminnan mielekkyyden kokeminen johtaa siihen, että se luo positiivista ilmapiiriä ja innostavaa ympäristöä, jossa myös muita kannustetaan. Valmentajalla on myös erittäin kriittinen rooli urheilijan sisäisen motivaation kehittämisessä, koska hänen on myös omalla toiminnallaan tuettava tätä turvallisen toimintaympäristön kehittämistä. Tämä positiivinen ja turvallinen toimintaympäristö johtaa siihen, että urheilijat oppivat paremmin, jolloin he myös kehittyvät enemmän yksilöinä, mikä johtaa joukkueen kehittämiseen kollektiivina. Tätä taas seuraavat positiiviset suoritukset sekä hyvät tulokset,

joiden avulla syntyy tätä kautta myös yksilön pärjäämisen sekä osaamisen tunne. (Vainionperä 2021; Kallio 2023b.)

Valmentajan rooli sisäisen motivaation kasvattamisessa

Koivunen (Kallio 2023c, 0:14:10) uskoo, miten jokaisella urheilijalla on jo itsessään olemassa sisäinen motivaatio ja valmentajan rooli on olla tukahduttamatta sitä sekä pyrkiä pikemminkin tukemaan ja kasvattamaan sitä. On tärkeää jopa antaa urheilijan itse johtaa omaa toimintaansa ja tavoitteiden asettamista kohti päämäärää. Tämä johtuu siitä, koska loppujen lopuksi ne ovat urheilijan omia henkilökohtaisia tavoitteita, joita pyritään määrittämään, ja kyseessä on urheilijan oma ura, josta kehitysprosessissa päätetään (Teodorescu 2013, 86; Kallio 2023c, 0:14:40). Königin (2013, 8) tutkimuksen mukaan sekä urheilijat ja valmentajat olivat vahvasti sitä mieltä, että valmentajalle on hyvin tärkeää keskustella joukkueen tavoitteista, päämääristä sekä kehitysprosessista koko joukkueen kanssa. Pelaajat olivat hyvin vahvasti eri mieltä tutkimuksen kyselyn väittämän kanssa, jonka mukaan valmentajan pitäisi keskustella joukkueen tavoitteista ainoastaan seurajohdon kanssa, kuulematta ollenkaan pelaajia.

Koivunen (Kallio 2023c, 0:15:00) korostaa, miten on todella tärkeää alkaa opettaa urheilijalle jo nuoresta pitäen – ja mahdollista ammattiuraa silmällä pitäen – itseohjautuvuutta, päämäärätietoisuutta ja vastuun ottamista. Koivunen painottaa, miten kyseessä on todella pitkä prosessi opeteltavaksi, mutta huomauttaa samalla, miten urheilijan ura on niin pitkä, että myöskään epäonnistuneita päätöksiä ei pidä pelätä. Urheilijan pitkällä uralla on myös sallittua tehdä virheitä ja jopa huonoja päätöksiä. Tällä tavoin, kun urheilija itsekin huomaa, miten jokaisen päätöksen ei aina tarvitse olla onnistunut, hän ei ala pelkäämään niitä, ja alkaa täten ottamaan enemmän vastuuta omista päätöksistään ja tavoitteistaan.

Koivunen (Kallio 2023c, 0:16:10) väittää, miten urheilija oppii jopa enemmän epäonnistuneista kuin onnistuneista päätöksistä. Koivunen tuo esille, miten hänen omaan valmennusfilosofiaansa kuuluu todella vahvasti se, että hän antaa urheilijan itse vaikuttaa asioihin. Koivusen oma rooli on enemmänkin vuorovaikutuksen ja dialogin kautta haastaa, opastaa ja ohjata urheilijaa sekä aktivoida hänen ajatteluaan tätä kautta. Koivunen uskoo tällaisen johtamis- ja toimintatavan olevan hänen omalta osaltaan ainoa vaihtoehto, jotta urheilijan intohimo ja motivaatio säilyy korkealla. Koivunen ei näe sellaista toimintaa pitkällä aikavälillä kestäväksi, jossa hän pyrkii kontrolloimaan urheilijaa ja asettamaan tavoitteita hänen puolestaan, vaikka ehkä osaisikin sanallistaa ne urheilijaa tarkemmin. Koivunen painottaa vahvasti, miten hän ei näe ideaalina sellaista toimintaa, jossa hän pyrkisi olemaan parempi asiantuntija urheilijan lajissa, kuin urheilija itse. Urheilijan itsessään pitää olla myös hyvin päämäärätietoinen ja tavoitteellinen.

Teodorescun (2013, 86) tutkimus aiheesta tukee näitä Koivusen havaintoja, jossa valmennuksen tärkeitä elementtejä ovat osallistaminen, rohkaisu ja avoin keskustelu. Teodorescun tutkimus painottaa itseohjautuvuuden olevan ihanteellisesti viety jopa niin pitkälle, että valmentajan puuttuessa harjoituksista, se ei vaikuta suuresti urheilijoiden suorittamiseen ja harjoitteluun. Tällöin valmentajan puuttuessa, urheilijat pystyvätkin täysin itseohjautuvasti suoriutumaan samalla tavalla, kuin valmentajan ollessa paikalla. Myös Lampisen (Kallio 2023e, 0:10:50) näkemykset tukevat sitä, että urheilijaa pitää kannustaa itseohjautuvuuteen sekä siihen, miten hänestä tulee oman kehityksensä paras asiantuntija.

Sisältä lähtevä motivaatio ja halu menestyksen kulmakivenä

Westerlund (Kallio 2023b, 0:24:00) nostaa myös esille huippu-urheilussa urheilijan itseltään sisältä lähtevän halun ja motivaation, jonka hän näkee menestyvän joukkueen voimavarana. Tällainen valmennusmalli on Westerlundin mukaan toivottavaa, jossa valmentajan rooli jopa pienenee, ja urheilijat ottavat itse vastuuta innostuneesti joukkueen yhteisen pelin ja itsensä kehittämisestä. Westerlund nostaa esille esimerkiksi vuoden 2006 Torinon olympialaiset ja Suomen jääkiekkomaajoukkueen, jota Westerlund valmensi turnauksessa. Siellä Westerlundin näkemyksen mukaan halu kehittyä ja osallistua aktiivisesti joukkueen pelaamiseen kehittämiseen lähti hyvin vahvasti pelaajista itsestään. Päävalmentajana olleen Westerlundin rooli pieneni, kun hän huomasi, miten hänen ei jatkuvasti tarvinnut olla neuvomassa pelaajia tai olla aloitteellinen osapuoli pelin kehittämisen suhteen. Tämä halu kehittyä ja menestyä tuli hyvin vahvasti pelaajista itsestään.

Motivaation valmennukseen liittyen Westerlund (Kallio 2023b, 0:26:15) esittää, miten valmennuksen kaikista tärkein lähtökohta on se, että valmentajalla on käytössään motivoituneet, oppimishaluiset ja innostuneet urheilijat. Westerlundin mukaan tämä edellä mainittu korostuu etenkin huippu-urheilussa. Jos näitä edellä mainittuja ominaisuuksia ei urheilijalta löydy, ei hänen kannata haaveilla urasta huippu-urheilun parissa. Kaiken pohjana on se, että urheilijalta itsessään täytyy löytyä tämä sisäinen motivaation ja intohimoisuuden tunne urheilua kohtaan. Tämän jälkeen tullaan siihen, miten valmentaja voi tätä suurta motivaatiota ja intohimoa parhaalla mahdollisella tavalla kasvattaa ja edistää omalla johtamisellaan.

Tällainen urheilijan itsensä sisältä lähtevä henkinen vahvuus ja halu kehittyä sekä siitä seuraava ilmapiiri on Westerlundin (Kallio 2023b, 0:24:30) mukaan ihanteellinen toimintaympäristö. Sellaisessa ympäristössä jokainen yksilö tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa, uskaltaa olla rohkeasti oma itsensä, ja pyrkii tätä kautta vaikuttamaan asioihin. On myös valmentajan tärkeä rooli tukea ja kasvattaa innostavalla johtamisella yksittäisten urheilijoiden motivaatiota.

Toimimalla tällä tavoin ja lisäämällä urheilijoiden itseohjautuvuutta osallistamisen kautta, ovat myös urheilijat itse erittäin kiinnostuneita omasta kehitymisestään ja osaamisensa jalostamisesta (Kallio 2023b, 0:24:30). Näin myös urheilijoiden osaamista on valmentajan osalta helpompi kehittää ja johtaa, koska urheilijat ovat erittäin vastaanottavaisia ja saavat osallistua aktiivisesti toiminnan kehittämiseen mukaan (Teodorescu 2013, 85–87). Tätä urheilijoiden osaamisen kehittämistä ja johtamista sekä siihen liittyviä tekijöitä käsitellään laaja-alaisemmin ja syvällisemmin seuraavassa luvussa 3.3.3.

3.3.3 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Urheilijoiden osaamista pystyy jatkuvasti kehittämään hyvin monella eri tavalla, ja monenlaisella eri johtamistyyllillä. On tärkeä huomioida, miten kaikki valmentajan toiminta, vuorovaikuttaminen sekä aiemmissakin luvuissa 3.3.1 ja 3.3.2 esille nostettujen asioiden tarkoitus on juuri urheilijan osaamisen kehittäminen (Kallio 2023a). Urheilijan osaamisen kehittämiseen liittyen esille voi nostaa siis hyvin paljon samankaltaisia asioita ja tekijöitä, kuin aiemmissakin 3.luvun alaluvuissa. Kaikki urheilijan ja valmentajan välisessä vuorovaikuttamisessa ja toiminnassa tähtää siihen, miten urheilija voi tulla paremmaksi, miten hän voi tätä kautta suoriutua paremmin sekä saada täten hyviä tuloksia aikaan (Teodorescu 2013, 85; Kallio 2023b). Tätä kautta joukkueurheilussa pystytään myös tukemaan joukkueen jatkuvaa kehittymistä ja kasvamista, kun jokainen yksilö saa parhaan potentiaalinsa itsestään esille (Saarinen 2019).

Osaamisen tunnistaminen

Olympiakomitean osaamisen ja toimintaympäristöjen johtaja Antti Paanasen (Kallio 2023a, 0:02:40) mukaan on hyvä ymmärtää myös valmentajan osaamistarpeiden jatkuva ja kokonaisvaltainen kehittäminen sekä tuleminen paremmaksi johtajaksi. Myös valmentajalla on pyrkimys kehittää itseään ja pohtia jatkuvasti, millaisella valmennustyyllillä hän voi saada urheilijoista enemmän irti, ja miten hän pystyy auttamaan joukkuetta kehittymään. Huipulla pyritään myös pohtimaan sitä, miten voidaan vastata kansainvälisen huippu-urheilun ja muiden vastustajien asettamaan pelilliseen vastineeseen.

Paanasen (Kallio 2023a, 0:06:50) mukaan valmentajan osaaminen ja osaamisen kehittäminen on todella monitahoinen, laaja-alainen sekä iso kokonaisuus. Paanasen määrittelyn mukaan kaikki toiminta mitä valmentajan ja urheilijan välillä tehdään, voidaan laskea osaamisen kehittämisen käsitteen alle. Paananen korostaa, miten on kuitenkin hyvä täsmentää ja osoittaa, mistä ja minkälaisesta osaamisesta sekä osaamisen johtamisesta puhutaan, koska kompetensseja ja taitoja on erilaisia. Puhutaanko osaamisesta, joka liittyy ihmisiin ja suhteisiin, johtamistoimintaan, itsensä kehittämiseen, urheilusuoritukseen vai esimerkiksi

lajiin liittyvään asiantuntemukseen. On hyvä rajata osaamista tällä tavoin, koska jokaisen hyvin erilaisen lähestymiskulman avulla paljastuu aivan uusia teorioita, määrittelyitä ja asiakokonaisuuksia, joita täytyy osata hallita. Tällä tavoin käsiteltävät aiheet pysyvät myös ymmärrettävinä, helposti hahmoteltavina, eikä osaamisen termiä käsitellessä, puhuta kaikesta mahdollista toimialaan liittyvistä osaamisen asioista.

Paananen (Kallio 2023a, 0:07:30) tuo ilmi, että on huomioitava, miten on täysin eri asia puhua esimerkiksi ihmissuhteiden johtamisesta, kuin vaikka lajiasiantuntemuksesta sekä siihen liittyvästä suorituksen johtamisesta. On tärkeää olla tietoinen, millaisesta osaamisesta aina missäkin tilanteessa puhutaan sekä osata määrittää se ja siihen liittyvät tarpeet mahdollisimman tarkasti. Tällöin on myös paljon helpompi kohdentaa valmennusta ja kehittää urheilijan osaamista, kun tiedetään, mihin opetusta täytyy kohdentaa.

Puhuttiin sitten minkälaisesta osaamisesta tahansa, on Paanasen (Kallio 2023a, 0:10:00) mukaan tässä asiassa myös hyvä huomioida erilaisia asioita ja tekijöitä. Kokeneemmillä valmentajilla on jo kertynyt käytännön kokemusta johtamisesta ja urheilijoiden kanssa toimimisesta. Mutta etenkin nuoremmilla valmentajilla on hyvä, jos taustalla on myös jotain teoriaan sekä kirjallisuuteen pohjaavaa tietoa valmentamastaan lajista ja johtamisesta yleisesti. Tämä auttaa myös valmentajaa hahmottamaan paremmin asioita sekä ymmärtämään kokonaisuuksia ja käsiteltäviä aiheita laadukkaammin. Tämä on erittäin tärkeää, koska tällöin valmentaja pystyy auttamaan ja kehittämään myös urheilijaa paljon paremmin.

Valmennuskompetenssien vaikutus osaamisen kehittämiseen

Paananen (Kallio 2023a, 0:21:00) toteaa, miten kaiken pohjalla osaamiseen liittyen täytyy urheilussa olla riittävä lajiasiantuntemus ja -tieto, mikä tarjoaa hyvän pohjan kaikelle muulle. Urheilussa valmentajan on vaikea olla uskottava ja hänen on hyvin hankala kehittää urheilijoita, jos hänen oma osaamisensa ja asiantieto urheilulajiin liittyen ei ole riittävällä tasolla. Paanasen näkemyksen mukaan koko valmentamisen kaikkein kovin ydin ja tärkein asia on kuitenkin ihmisten kanssa toimiminen ja ihmissuhdetaidot. Hyvät tai huonot vuorovaikutustaidot ja ihmisten kanssa toimiminen määrittää sen, haluaako kukaan lopulta kuulla valmentajaa tai hänen viestiään. Tämä myös vaikuttaa siihen, miten joukkue tällöin lopulta suoriutuu valmentajan alaisuudessa.

Moenin ja Federicin (2013, 248–249) tutkimus vuodelta 2013 tukee näitä Paanasen esittämiä havaintoja ja ajatuksia. Tutkimus havaitsi tiettyjen valmennuskompetenssien olevan yhteydessä sen kanssa, miten voidaan rakentaa onnistuneita suhteita valmentajan ja urheilijan välille. Nämä valmennuskompetenssit olivat ihmissuhteisiin, valmentajan läsnä olovaan käyttäytymiseen, voimakkaaseen kyseenalaistamiseen, aktiiviseen osallistamiseen sekä urheilijan vastuun lisäämiseen liittyviä taitoja. Tutkimus väittää, että valmentajan pitää

kohdata urheilijansa kunnioituksella ja arvostaen, jos valmentaja haluaa rakentaa heidän kanssaan hyvän suhteen. Tällöin urheilijat voivat myös kehittyä omassa lajissaan optimaalisella tavalla. Tutkimus kuitenkin myös osoitti, miten urheilijat, jotka ovat ylipäättään tyytyväisempiä kehitykseensä, kokevat nämä edellä mainitut kompetenssit tärkeämmiksi hyvän suhteen rakentamisessa valmentajansa kanssa.

Myös Kaon, Hsiehin ja Leen (2017, 319–325) tekemä tutkimus tukee näitä aiemmin esitettyjä näkemyksiä. Kaon ym. tutkimuksen mukaan, valmentajan osaamistaso eri osa-alueilla ja positiivinen suhtautuminen urheiluun on sidoksissa siihen, miten luotettavaksi ja arvostettavaksi urheilijat valmentajansa kokevat. Nämä tutkimuksessa käsitellyt valmentajan osaamisalueet olivat motivaation kehittäminen, pelitaktinen osaaminen, tekniikkaosaaminen ja urheilijan luonteen kehittäminen. Tutkimus osoitti, miten kehittämällä valmentajan psykologisia, taktisia, osaamiskyvyn hahmottamiseen sekä ohjaavaan valmentamiseen liittyviä taitoja, on sillä vaikutusta siihen, miten luotettavaksi valmentaja koetaan. Tutkimuksessa myös selvisi, miten valmentajan hyvät tiimin johtamistaidot olivat tärkein avustava tekijä valmentajan ja urheilijan välisen suhteen luomisessa. Tutkimuksen mukaan luonteen kehittämiseen liittyvillä taidoilla ja valmentajan positiivisella suhtautumisella urheiluun oli kaikkein suurin yhteys sen suhteen, miten luotettavaksi valmentaja koettiin.

Yksilöiden johtaminen ryhmän sisällä

Yksi tärkeimmistä asioista, joka tulee ymmärtää joukkueen jokaisen yksilön kehityksen ja johtamisen kannalta on se, miten jokainen urheilija on yksilö ryhmän sisällä. Kaikki urheilijat eivät vastaanota joukkueessa tietoa, johtamista ja opetusta samalla tavalla tai reagoi samanlaisiin ärsykeisiin sekä vuorovaikuttamiseen. (Saarinen 2019; Glez 2022.) Koivunen (Kallio 2023c, 0:25:30) nostaa esille, miten on tärkeää löytää sellainen vuorovaikutus- ja dialogityyli, joka sopii aina kulloisessakin tilanteessa urheilijan henkilökohtaiseen persoonaan. Koivusen mukaan on tärkeää ymmärtää, miten isossa ryhmässä kaikkia ei voi johtaa täysin samalla tavalla jokaisessa tilanteessa. Johtamalla kaikkia samalla tavalla, joukkueen jokaisen jäsenen yksilöllisiä tarpeita ei nimenomaisesti kohdata henkilökohtaisesti. Tällöin yksilö nähdään vain osana isompaa kokonaisuutta, jota ei tarvitse huomioida erikseen.

Lampinen (2023c, 0:37:30) täydentää tätä näkemystä tuomalla esille, miten joukkueen ilmapiiri muodostuu siinä olevien henkilöiden yksilöllistä tunteista ja kokemuksista, joita jokainen yksilö heijastaa muihin ihmisiin. Malisen (Kosunen 2023) näkemyksen mukaan positiivinen työympäristö on kaikkein tärkein tekijä sen suhteen, että valmennettavat urheilijat saavat itsestään parhaan esille ja pystyvät kehittymään optimaalisesti.

Koivunen (Kallio 2023c, 0:25:30) nostaa esille, miten on erittäin tärkeää pyrkiä löytämään jokaisen joukkueen urheilijan kanssa oma vuorovaikutustyyli, jonka avulla pystyy kaikkein parhaiten vaikuttamaan jokaiseen yksilönä. Tällä tavoin valmentaja pystyy myös kaikkein tehokkaimmin saamaan jokaiselle yksilölle halutun viestin läpi. Edellä mainittuun liittyen, pitää myös osata huomioida, miten joukkueessa kilpailee usein todella eri tasoisia urheilijoita, jotka eivät myöskään ole omalla urapolullaan samalla tasolla. Jotkut urheilijat ovat joukkueessa toisia kokemattomampia ja vähemmän osaavia, eikä näitä urheilijoita voi johtaa samalla tavalla kuin taitavampia ja kokeneempia yksilöitä. Tämä johtuu siitä, koska heillä ei vielä ole esimerkiksi kehittyneempiä taitoja ja muita ominaisuuksia, jotka tukisivat edistyneempää ja itseohjautuvampaa valmennustyyliä. Tällaiset urheilijat tarvitsevat todennäköisesti enemmän tukea ja ohjausta valmentajalta.

Urheilijan ja valmentajan välisen vuorovaikutussuhteen tärkeys

Königin (2013, 8–10) tutkimus osoittaa, miten niin valmentajat kuin urheilijat kokevat hyvin tärkeäksi sen, miten avoimesti valmentaja pyrkii vuorovaikuttamaan pelaajien ja yksittäisten joukkueen jäsenten kanssa. Pelaajat ja valmentajat kokivat erittäin tärkeäksi, että valmentaja puhuu koko joukkueen kanssa yhdessä hänen ja pelaajien välisistä ongelmista sekä epäonnistumisista. Tutkimuksesta kävi ilmi, miten urheilijat ja valmentajat kokevat myös sen hyvin tärkeäksi, että valmentaja keskustelee yksittäisten pelaajien kanssa heidän välisistään ongelmista ja asioista. Tutkimuksen mukaan valmentajat kokivat tämän asian, jopa hieman tärkeämpänä kuin pelaajat.

Koivunen (Kallio 2023c, 0:26:00) myös huomauttaa, miten vuorovaikutukseen tai sen opetteluun ei tule koskaan valmiiksi, koska jokainen tilanne on aina uusi ja ainutlaatuinen. Koivunen näkee valmentajan ja valmennettavan välisen suhteen rakentamisessa sekä urheilijan kehittämisessä todella isona asiana myös sen, kuinka paljon valmentaja on valmis antamaan itsestään. Urheilija voi esimerkiksi tulla uutena henkilö jo valmiiseen joukkueeseen ja samalla valmentaja odottaa, miten urheilija antaa itsestään ison panoksen toiminnalle ja kaikelle harjoittelulle. Tällöin myös valmentajan täytyy vastavuoroisesti olla valmis antamaan itsestään saman verran. Valmentaja ei voi vaatia urheilijalta panostamista, jos ei ole myös itse valmis heittäytymään toiminnalle.

Valmentajan pitää pyrkiä itse olemaan aloitteellinen ja aktiivinen osapuoli muun muassa siinä, miten saa urheilijan tuntemaan olonsa mukavaksi joukkueessa tai miten hän osoittaa kiinnostusta urheilijan hyvinvointiin. Urheilijan ja valmentajan välisessä suhteessa tilanne ei voi olla niin, että vain urheilija antaa itsestään oman panoksensa ja valmentaja ei. Tällöin vuorovaikuttamiseen oleellisena asiana liittyvä vuorotellen antaminen ei toteudu. Kun molemmat ovat valmiita antamaan toisilleen ja yhteiselle toiminnalle yhtä paljon, usko

Koivunen, miten tällöin yhteistyö ja urheilijan kehittyminen lähtevät etenemään luonnollisesti eteenpäin. (Kallio 2023c, 0:26:00.)

Yllä olevat esimerkit perustellusti osoittavat, miten valmentajan ja valmennettavan luottamussuhdetta vahvistaessa sekä ihmissuhdetaitoihin panostaessa, on myös urheilijan osaaamista helpompi kehittää ja johtaa paremmin. Seuraavassa alaluvussa 3.3.4 perehdytään tarkemmin osaamisen kehittämisen ja johtamisen jatkeena tapahtuvaan suorituksen ja tulosten johtamiseen sekä siihen liittyviin tekijöihin.

3.3.4 Suorituksen ja tulosten johtaminen

Yksi urheilun – ja etenkin huippu-urheilun – kaikista tärkeimmistä ja keskeisimmistä elementeistä on urheilijoiden suorituksen ja tätä kautta hyvien tuloksien johtaminen. Valmentajan osalta urheilijan suorituksen johtaminen on erittäin monitahoinen asia, joka koostuu hyvin monesta eri osatekijästä, jotka siinä tulee huomioida. (Kallio 2023b, 0:21:10; Kallio 2023c, 0:01:00.) Jalosen (Kallio 2023d, 0:01:25) ja Teodorescun (2013, 86) mukaan hyvin suuri osa urheilijan suorituksen johtamisesta on siihen liittyvä esivalmistelu ja huolellinen valmistautuminen jo ennen itse urheilusuoritusta ja -tapahtumaa. Itse urheilusuorituksessa tai -ottelussa valmentajan suorituksen johtamista on edeltänyt jo todella pitkä valmistava prosessi. Siinä prosessissa valmennustiimin sekä pelaajien rooleja on pyritty selventämään mahdollisimman tarkasti ja valmennuksen johdolla valmistelemaan kaikki tarvittava tieto pelaajien saataville. Tällä halutaan varmistaa, että kaikki toiminta olisi itse urheilusuorituksen aikana mahdollisimman sujuvaa ja selkeää.

Valmennustiimin roolittaminen

Joukkueen päävalmentajalla on huomioitavana urheilijoiden lisäksi myös toinen erittäin tärkeä suorituksen johtamiseen liittyvä tekijä. Se liittyy vahvasti yllä olevassa kappaleessa mainittuun esimateriaalin ja ennakkopalaverien valmisteluun sekä oman valmennustiimin roolittamiseen. On päävalmentajan vastuulla myös johtaa omaa valmennustiimiään ja taustahenkilöstöään jo ennen suoritusta. Tämä tarkoittaa muun muassa omien apuvalmentajien roolien ja vastualueiden jakamista sekä selkiyttämistä. Päävalmentajan pitää täten tuntea myös omien apuvalmentajiensa vahvuudet ja heikkoudet valmentajina, niin ihmissuhdetaitojen kuin etenkin taktisen osaamisen puolesta. Tämä edesauttaa sitä, miten päävalmentaja pystyy roolittamaan omat apuvalmentajansa vastaamaan tietyistä pelin osa-alueista, joissa he ovat todella hyviä tai joista he ymmärtävät todella paljon. Tällainen pelin osa-alue voi esimerkiksi olla jokin erikoistilanne, kuten ylivoimapeli ja siihen liittyvä taktiikkapalaveri ennen ottelun alkua. Kun tämä roolitus valmennuksen osalta tapahtuu oikein, auttaa ja tukee se myös urheilijoita ja heidän suoritustaan ottelun aikana. Apuvalmentaja pystyy tällöin

parhaalla tavalla omalla asiantuntemuksellaan auttamaan oman vastuualueensa pelaajia suoritukseen valmistautumisessa ja myös itse suorituksen aikana. (Kallio 2023d, 0:01:00.)

Joukkueen ja urheilijoiden roolittaminen

Suorituksen johtamiseen liittyen on myös erittäin tärkeää valmentajan osalta osata kasata ja roolittaa valmentamistaan urheilijoistaan hyvä ja toisiaan tasapainottava sekä tukeva joukkue. Myös tämä asia on sisäistetty erittäin hyvin urheilussa ja, miten kriittistä hyvien suoritusten ja tulosten kannalta on oikein roolitettu ja harmoninen joukkue, jossa jokaisella yksilöllä on paikkansa. Tällaisessa joukkueessa ei kuitenkaan ole aina mukana mahdollisesti ne kaikista parhaimmat ja taitavimmat yksilöt, vaan joukkueeseen ja tiettyyn rooliin sopivimmat yksilöt, jotka täydentävät muuta joukkuetta hyvin. Joku vähemmän taitavampi pelaaja voi hoitaa jonkun tietynlaisen roolin paremmin kuin lähtökohtaisesti osaavampi urheilija. (Kallio 2023d, 0:24:55.)

Valmentajan on myös erittäin tärkeä osata viestiä ja kommunikoida kaikille pelaajille kattavasti ja tarkasti, mitä heiltä tarkalleen odotetaan. Tällöin he pystyvät suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla osana joukkuetta sekä yhteisesti määritettyjen pelin raamien mukaisesti. Huipputiimi koostuu siitä, miten joukkueen yksilöiden vahvuudet täydentävät toisiaan parhaalla mahdollisella tavalla, niin substanssiosaamisen, kuin myös persoonallisuuksienkin osalta. On myös tärkeää joukkueen keskuudessa määritellä yhteiset tavoitteet ja päämäärät sekä saada jokainen joukkueen yksilö vielä sitoutumaan niihin vahvasti, vaikka asioista oltaisiinkin joskus eri mieltä. (Kallio 2023d, 0:21:20.)

Luottamussuhteen rakentaminen ja vuorovaikutuksen merkitys

Urheilussa käytetään myös paljon aikaa luottamussuhteen rakentamiseen, jo ennen rekrytointivaihetta. Halutaan tutustua urheilijaan ja hänen luonteeseensa mahdollisimman hyvin etukäteen ja aloittaa sitä kautta luottamussuhteen rakentaminen, joka on kaiken toiminnan pohja. Etenkin maajoukkue toiminnassa korostuu tämä asia. Tällöin tekemällä pelaajavalinnat johonkin lyhytmuotoiseen turnaukseen, ei urheilija ole täysin tuntematon henkilö valmentajalle, vaan kummatkin osapuolet ovat ehtineet jo muodostaa jonkunlaisen kuvan toisesta, joka helpottaa joukkueeseen ja ryhmään integroitumista. (Kallio 2023d, 0:36:50.)

Edeltäviin kappaleisiin viitaten, Königin (2013, 8–10) tekemä tutkimus tukee näitä aiempia havaintoja. Tutkimuksen mukaan niin pelaajat kuin valmentajat olivat vahvasti samaa mieltä sen kanssa, että hyvä ryhmähenki ja tiimin sisällä oleva koheesio on vahvasti yhteyksissä parempien suoritusten kanssa. Tämän hyvän ryhmähengen ja koheesio luomisessa sekä saavuttamisessa pelaajilla ja valmentajilla oli kuitenkin hyvin vastakkaiset ja eriävät näkemykset. Tutkimukseen osallistuneiden urheilijoiden mukaan on suuresti pelaajien vastuulla

luoda tätä ryhmähenkeä ja positiivista ilmapiiriä joukkueeseen. Tutkimukseen osallistuneet valmentajat olivat taas sitä mieltä, että tämä on hyvin pitkälti valmentajien rooli ja tehtävä. Myös joukkueen sisäisen hierarkian ja arvoasteikon katsottiin pelaajien sekä etenkin valmentajien osalta parantavan urheilijoiden suorituksia ja tehokkuutta. Tutkimus myös osoitti, miten valmentajalla tulee olla etenkin johtamisen osalta monipuoliset taidot ja osaaminen näiden edellä mainittujen hierarkian ja koheesion luomisessa.

Koheesioon liittyen, Koivunen (Kallio 2023c, 0:01:00) tuo esille, miten on erittäin tärkeää, että valmentaja tuntee valmentamansa urheilijat todella hyvin ja, että yhteistyön taustalla on vahva luottamussuhde. Taustalla täytyy olla lukuisia työtunteja sekä tutustumista valmentajan ja valmennettavan välillä, jotta toiminta urheilusuorituksen aikana on mahdollisimman sujuvaa ja selkeää. Koivunen kokee, miten valmentajan rooli on urheilusuorituksen aikana oikeanlaisilla kysymyksillä saada haastettua urheilijaa niin, että hän saa kaivettua sisäisen motivaationsa esille. Koivunen painottaa, miten se ei ole kuitenkaan tarkoitus, että valmentaja päättäisi urheilijan puolesta tai antaisi suorituksen aikana liikaa neuvoja. Pyrkimys on valmentajan osalta siihen, että ratkaisut saadaan tulemaan urheilijalta itseltään.

Koivunen (Kallio 2023c, 0:01:30) uskoo mieluummin siihen, että suorituksen aikana vuorovaikutus ja neuvojen antaminen valmentajan osalta on jopa minimaalista, kuin liiallista. Koivusen mukaan kaikki valmistava työ suoritusta varten on tehty jo etukäteen. Koivunen kuvaava tätä urheilijan ja valmentajan välillä tapahtuvaa minimaalista vuorovaikutusta erittäin hienovaraiseksi ja sulavaksi. Tällaisessa vuorovaikutuksessa valmentajan tehtävä on myös osata herkällä tavalla aistia urheilijan tuntemuksia sekä vallitsevaa ilmapiiriä. Myös se on tärkeää millä tavalla valmentaja pystyy hienovaraisesti tukemaan ja ohjaamaan urheilijoita oikeaan suuntaan suorituksen aikana ja saamaan päätökset tulemaan urheilijoilta itseltään.

Huippu-urheilijamaiset elämäntavat

Edellä mainittujen esimerkkien lisäksi, on myös hyvä pohtia muitakin asioita, jotka urheilujohtamisen parissa osataan todella hyvin. Olympiakomitean toimitusjohtaja Taina Susiluodon (Kallio 2023h, 0:15:00) mukaan huippu-urheilussa osataan ymmärtää todella hyvin se, miten kaikki ihmisen toimintakykyyn vaikuttavat tekijät parantavat suoritusta. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa uni, ravinto ja säännöllinen liikunnallisuus. Jos huippu-urheilija jättää esimerkiksi lounaan välistä, tai ei nuku yöllä riittävästi ennen urheilusuoritusta, niin tällöin hän ei saa parasta suorituskykyään itsestään esille. Tämän takia Susiluodon mukaan tavallisten ihmistenkin joukossa pitäisi lähestyä oman toimintakyvyn ylläpitämistä niin sanotusti ”huippu-urheilijamaisella” tavalla ajatella ja toimia.

Susiluoto (Kallio 2023h, 0:15:30) tuo esiin, miten näiden edellä mainittujen asioiden ymmärrys on jotain, mitä tällä hetkellä jokainen yritys sekä kaikkien kuntien ja valtioiden

organisaatiot tarvitsevat suuresti. Erityisesti nämä ihmisen suoritus- ja toimintakykyyn vaikuttavien tekijöiden ymmärrys ovat asioita, joissa yhteiskunta ja yritysmaailma ovat Susiluodon mukaan paljon jäljessä huippu-urheilua. Näihin asioihin panostamalla voitaisiin myös ymmärtää itsensä johtamisen ja siihen liittyvien henkisten kuin fyysistenkin tekijöiden merkitys paljon laaja-alaisemmin ja syvällisemmin.

Westerlundin (Kallio 2023b, 0:09:00) havainnot tukevat näitä Susiluodon näkemyksiä toimintakyvyn kehittämiseen liittyen. Westerlund huomauttaa, miten toimintakyvyn ylläpitämiseen liittyvät tekijät eivät ole pelkästään fyysisiä, vaan myös henkisiä. Westerlundin mukaan nykyään tulisi kiinnittää jopa vielä enemmän huomiota henkisten voimavarojen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Tämä on myös asia, johon tulisi puuttua jo varhaisesta lapsesta asti, koska urheilun voi nähdä tietynlaisena ketjuna ja jatkumona, jossa huippu-urheilu on niin kutsutun leikin viimeinen osa. Westerlund painottaa, miten on helpompi panostaa liikkuvien lasten hyvinvointiin, kuin yrittää parantaa huonokuntoisia aikuisia, ja myös maksaa siitä syntyviä suuria terveydenhoitomaksuja. Westerlund esittää, että tämä huonokuntoisten aikuisten terveyden ylläpitäminen ja korjaaminen maksaisi Suomen valtiolle, jopa 4,7 miljardia euroa vuodessa.

Myös Koivusen (Kallio 2023c, 0:18:00) näkemys tukee tätä Susiluodon ajatusta. Koivunen näkee urheilijoiden osalta erittäin tärkeäksi, että urheilija asettaa lajitaitoon liittyvien tavoitteiden lisäksi itselleen myös esimerkiksi elämänhallintaan liittyviä pidempiä prosessitavoitteita. Sellaisia voivat esimerkiksi olla vielä entistä tarkempi huomion kiinnittäminen unirytmiiin tai ruokavalioon. Urheilijoiden tavoitteiden asettamisessa sisäinen motivaatio parantaa omaa toimintakykyään kaikki mahdolliset tekijät, kuten laadukas ruokavalio ja unirythmi huomioiden, tulee jo urheilijoilta itseltään. Koivunen mainitsee myös, miten urheilijoita pyritään jo nuoresta pitäen opastamaan kohti tällaista tavoitteiden asettamista. Tällöin urheilijan kasvaessa aikuisuuteen ja kohti omaa urheilu-uraa nämä asiat tulevat jo automaatioina.

Valmentava suorituksen johtaminen

Urheilijoiden suorituksen johtaminen valmentavalla tavalla pitää sisällään monia eri asioita, joita tässäkin alaluvussa 3.3.4 nostettiin esille. Ihmislähtöistä suorituksen johtamista, jossa keskiössä ovat ihmiset, vuorovaikutus ja valmentava lähestymistapa, voi kuvailla muun muassa seuraavan kuvan (kuvio 6) avulla. Myös suorituksen johtamisessa on valmentajan osalta äärimmäisen tärkeää luoda oikeanlainen ja turvallinen ilmapiiri urheilijoiden suorittamiselle. Tällaisessa toimintaympäristössä jokaisen on helppo sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaan. (Kallio 2023f.)



Kuvio 6. Valmentavan suorituksen johtamisen viisi tärkeää porrasta ja elementtiä (mukailtu Holst 2023)

Yllä olevan mallin (kuvio 6) on tarkoitus auttaa hahmottamaan sekä selventämään hyvään suorituksen johtamiseen liittyviä elementtejä ja osatekijöitä. On hyvä ymmärtää, että suoritusta johtaessa johdetaan todellisuudessa ihmisiä, eikä suoritus ole ihmisestä jokin erillinen asia tai osa. Kyse on aina ihmisten johtamisesta, josta seuraavat hyvät suoritukset ja tulokset. (Kallio 2023a, 0:47:00; Kallio 2023b, 0:22:30.) Suorituksen johtamisessa on erittäin tärkeää ymmärtää valmennettavien erilaisuus ja sen hyödyntäminen. Ihmiset motivoituvat eri tavoin ja ottavat vastaan tietoa erilaisin keinoin. Myös urheilussa valmennettavilla on erilaisia omia henkilökohtaisia tavoitteita, taitoja sekä osaamisen lähtötasoja, jotka tulee huomioida valmennettaessa. (Kallio 2023c, 0:25:30.) Tässäkin tapauksessa on hyvä tapa hakea ratkaisua vuorovaikutuksen kautta ja sitä lisäämällä. On tärkeää pyrkiä kuuntelemaan valmennettavaa ja tätä kautta löytämään hänen kanssaan sopiva vuorovaikutustyyli, jotta voidaan ymmärtää valmennettavan nykytilaan liittyvät vahvuudet ja heikkoudet. (Holst 2023.)

Urheilussa on selkeästi myös ymmärretty hyvin arjen sekä pienten tekojen vaikutus isomman kuvan kehitykseen (Suomen Salibandyliitto 2021). Päivittäisten suorituksen ja

pientenkin tekojen johtaminen sekä niiden pitkäjänteinen seuranta ja niistä palautteen antaminen mahdollistaa myös valmennettavan edistymisen paremmin. Valmentajan on myös tärkeä pyrkiä kasvattamaan valmennettavan merkityksellisyyden tunnetta ja luomaan mahdollisuudet onnistumisille, johtaessaan suoritusta. (Holst 2023.) Valmentajan on tarpeellista luoda jokaiselle valmennettavalle tunne työn tärkeydestä ja juuri heidän panoksensa merkityksellisyydestä roolin suuruudesta riippumatta. Etenkin urheilussa jokaisella pelaajalla on joukkueessa erilainen ja isompi tai pienempi rooli. Tällöin on tärkeää, että valmentaja saa jokaisen tuntemaan itsensä tärkeäksi joukkueelle ja jokaisen panoksella olevan merkitystä. (Suominen 2015.)

Mannerin (Arkimies 2018) mukaan etenkin joukkueessa kaikkein pienimmällä vastuulla olevia pelaajia pitää arvostaa kaikkein eniten. Joukkueeseen tarvitaan aina enemmän pelaajia kuin on pelipaikkoja, esimerkiksi loukkaantumisten takia. Tällöin pienemälle vastuulle jääville pelaajille pitää osoittaa jopa entistä enemmän arvostusta, jotta he eivät lannistu tai koe tulleensa kohdelluiksi väärin. Myös pienemmällä peliajalla pelaavien urheilijoiden täytyy tuntea merkityksellisyyden tunnetta sekä kokea olevansa tärkeä osa joukkuetta. Jos valmentaja ei tätä arvostusta näille urheilijoille osoita, on vaarana, että se uhkaa koko joukkueen ryhmädynamiikka. Kunnioittamisen lähtökohdan pitää toteutua niin joukkueen suurimpia peliaikoja pelaavien kuin myös vähiten pelaavien kohdalla.

Kuten myös yllä olevat esimerkit osoittavat, on urheilijoiden suorituksen johtaminen pitkä, aikaa vievä ja monitahoinen prosessi, jossa täytyy huomioida paljon eri asioita. Urheilijan täytyy olla erittäin sitoutunut valmentajansa tavoin omaan jatkuvaan kehittymiseensä ja tätä myöten olla valmis myös pitkäjänteiseen ja määrätietoiseen panostamiseen oman uransa suhteen. Westerlund nostaa esille, miten myös valmentajan osalta luottamukseen ja arvostamiseen perustuvalla toimintatavalla ihmisistä saadaan paljon parempia suorituksia ja tuloksia esille. Tämän valmentajan lähestymistavan on taas tarkoitus tukea ja täydentää urheilijan suurta motivaatiota ja halua kehittyä. (Kallio 2023b, 0:26:00.)

Suorituksen johtaminen on oleellinen asia ja tekijä urheilujohtamisen parissa. Kuten 3.luvun aiemmissa teoriaosuuksien aihepiireissä, on myös suorituksen johtamisessa nähtävissä paljon samankaltaisuuksia sekä muita havaintoja valmentavaa johtamiseen liittyen. Seuraavassa luvussa 3.4 pyritään tiivistämään näitä urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen tärkeimpiä päähuomioita ja avaintekijöitä synteesimuotoiseksi vertailuksi ja yhteenvedoksi.

3.4 Erot ja yhtäläisyydet urheilujohtamisessa ja valmentavassa johtamisessa

Tässä luvussa on tarkoitus käsitellä tiivistetysti valmentavan johtamisen ja urheilujohtamisen yhtäläisyyksiä ja eroja. Luku on tietoperustan eräänlaisena jatkeena toimiva synteesi-muotoinen vertailuluku edellä mainituista urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen näkökulmista. Tämä luku 3.4 tulee tiedoiltaan viittaamaan työn tietoperustalukuihin 2 ja 3, ja niissä käytettyihin lähteisiin sekä tiivistämään näiden tietoperustalukujen tärkeimmät huomiot.

Yhtäläisyydet

On nähtävillä, miten urheilujohtamisessa nousee esille hyvin samankaltaisia piirteitä kuin valmentavassa johtamisessa ja, miten tämän päivän modernit urheiluvalmentajat ovat ottaneet siitä oppi omaan johtamiseensa. Yhtä lailla pystyy näkemään valmentavan johtamisen ottaneen vaikutteita urheilun parista, jossa johtajan ja alaisen suhde pyritään näkemään enemmän valmentajan ja valmennettavan välisenä suhteena, kuten urheilussa.

On hyvä huomioida, miten teoreettiset ja todellisuutta vastaavat käytännölliset toimintatavat ja -mallit voivat kuitenkin erota toisistaan. Näihin käytännön toimintatapoihin tutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia sen empiriaa käsittelevässä osuudessa (luku 4). On kuitenkin huomattavissa, miten sekä modernissa urheilujohtamisessa, että valmentavassa johtamisessa on teoreettisella tasolla paljon samanlaisia painotuksia, jotka niissä kummassakin korostuvat. Teorian tasolla kumpikin näkökulma painottaa ihmislähtöistä lähestymistapaa, jossa jokainen henkilö pyritään kohtaamaan ensin ihmisenä, ennen ammatillisen osaamisen huomioimista. Siinä perustana on myös valmentajan tai johtajan aito kiinnostus omia työntekijöitään ja heidän hyvinvointiaan kohtaan.

Tätä kautta toteutuu myös oikeanlaisen ilmapiirin luominen, valmennettavien motivoiminen sekä merkityksellisyyden tunteen korostaminen, koska valmentaja huomio valmennettavansa paremmin. Sekä urheilujohtaminen ja valmentava johtaminen korostavat teorian tasolla turvallista ja luotettavaa ilmapiiriä, jossa epäonnistumisia ei pelätä, eikä niistä myöskään rangaista valmennettavia. Epäonnistumiset pyritään pikemminkin näkemään oppimisenä kohti onnistumisia. Kumpikin näkökulma korostaa myös todella vahvasti yksilön sisäistä motivaatiota työnteossa ja omassa kehitymisessään, ja tämän nähdään toimivan kaiken kehityksen pohjana.

Kummassakin näkökulmassa on myös hyvin vahvasti painotettu teorian tasolla itseohjautuvuutta ja sen yhteyttä yksilön sisäiseen motivaatioon. Tarkoitus on osallistaa ja antaa urheilijoiden vaikuttaa omaan toimintaansa sekä pyrkiä pikemminkin oikeanlaisten kysymysten kautta haastamaan sekä oivalluttamaan valmennettavia itse pohtimaan asioita. Tarkoitus

on saada halu kehittyä lähtemään urheilijoista ja valmennettavista itsestään. Myöskään valmentavassa johtamisessa ei uskota siihen, että työntekijöiden toimintaa ja kehittymistä voi ohjailta ulkopuolelta. Tämän halun täytyy lähteä heistä itsestään aloitteellisesti ja itseohjautuvasti.

Urheilujohtamisessa ja valmentavassa johtamisessa on havaittavissa muitakin yhtäläisyyksiä itsensä johtamisessa ja itseohjautuvuudessa. On huomattavissa, miten molemmissa näkökulmissa painotetaan teorian tasolla sellaista ajattelumallia, jossa johtaja ei pyri olemaan työntekijäänsä parempi asiantuntija hänen työssään. Tarkoitus on antaa työntekijän itse vaikuttaa ja ottaa paljon vastuuta omasta työstään sekä hyödyntää alaisen omaa osaamistaan ja voimavarojaan.

Osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa kumpikin näkökulma painottaa ymmärrystä valmennettavan lähtötasosta. Kummassakin näkökulmassa korostetaan tietoutta jokaisen henkilökohtaisesta persoonasta, erilaisuudesta ja osaamisesta. Kumpikin näkökulma pyrkii korostamaan, miten muun muassa nämä edellä mainitut tekijät vaikuttavat siihen, miten johtaja voi johtaa ensin yksilöitä ja vasta sitten suurempaa joukkoa. Tällainen johtamistapa on hyvin vahvasti linkityksissä valmentajan ja valmennettavan väliseen keskinäiseen luottamussuhteeseen, mikä on myös osaamisen johtamisen perustana. Myös urheilijan osaamista on helpompaa kehittää ja johtaa paremmin, kun valmentajan ja valmennettavan välistä luottamussuhdetta vahvistetaan. Tällainen luottamussuhde saavutetaan muun muassa avoimen sekä oikeanlaisen vuorovaikutuksen seurauksena.

Molemmissa näkökulmissa on myös ymmärretty kerrytetyn tietotaidon ja substanssiosaamisen merkitys esihenkilön tai valmentajan oman osaamisen pohjana. On sisäistetty, miten tärkeää johtajan asiantuntevuus ja ammatillinen osaaminen omaa toimialaansa kohtaan on sekä, miten se toimii perustana muulle osaamiselle ja pehmeämmille taidoille. Urheilujohtamisessa on havaittu, miten tärkeää valmentajalle ovat lajitaitoon sekä pelitekniisiin asioihin liittyvä osaaminen. Valmentavassa johtamisessa tätä samaa ammatillisten taitojen korostamista tuo ilmi Managerin rooli. Kun johtaja tai valmentaja omaa tämän riittävän ammatillisen osaamisen ja asiantuntijuuden omalta alaltaan, auttaa se myös siinä, miten hän saa viestinsä uskottavammin läpi valmennettavilleen.

Eroavaisuudet

Teoreettisella tasolla on hyvin vaikea nähdä ja löytää työn tietoperustaakin viitaten, suuria eroavaisuuksia urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen välillä. Etenkään mitä tulee toimintatapoihin, periaatteisiin ja pääpainotuksiin kummankin näkökulman johtamisen teoriassa. Päinvastoin, tietoperustassa esille nousseiden valmentajien lausuntojen perusteella, teoreettisella tasolla urheilujohtamisessa on nähtävissä paljon samoja pääpainotuksia kuin

valmentavassa johtamisessa. Yhtenä eroavaisuutena voi kuitenkin tuoda ilmi sovellettavan kontekstin ja ympäristön, jossa näitä kummankin näkökulman pääperiaatteita hyödynnetään. Esille voi myös nostaa sen, miten näiden kummankin ympäristön omat lainalaisuudet vaikuttavat näiden pääperiaatteiden ilmenemiseen ja korostumiseen. Urheilujohtamisessa ympäristö ja konteksti on luonnollisesti urheiluympäristö ja siihen liittyvät toimintaperiaatteet sekä lopulta niiden luoma johtamisen todellisuus ja konkreettinen toiminta. Valmentava johtaminen on taas tullut tutuksi enemmän muun muassa yritysmaailman ja sen ympäristön lainalaisuuksien mukaan.

Tämä mainittu konteksti ja toimintaympäristöä vaikuttaa siihen, miten nämä teoreettisen tason johtamistavat lopulta soveltuvat käytäntöön ja miten ne esiintyvät ja korostuvat todellisessa toiminnassa. Etenkin huippu-urheilussa suuresti keskiössä oleva suorituksen ja tulosten johtaminen luo omanlaisensa lainalaisuudet ja kontekstin, joka vaikuttaa aiemmin mainitun teorian tasoon toiminnan konkretisoitumisessa käytäntöön. On hyvä siis huomioida, miten teoreettisella tasolla kummankin näkökulman ihannetilat ja ideaalit ovat hyvin vahvasti samankaltaiset ja niissä on paljon yhtäläisyyksiä. Eroavaisuuksia voi kuitenkin löytyä kummankin toimialan ympäristön luomien lainalaisuuksien takia teorian siirtämisessä käytäntöön, jota käsitellään laajemmin ja syvällisemmin työn seuraavassa luvussa 4, kuten myös koko tutkimuksen toteutusta.

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

4.1 Toimeksiantajan esittely

FC Lahti Oy on vuonna 1996 FC Reippaan ja FC Kuusysin fuusioitumisen seurauksena syntynyt lahtelainen jalkapalloseura (FC Lahti 2023b). FC Lahti pelaa kotiottelunsa Lahden stadionilla Urheilukeskuksessa, jossa sijaitsee myös sen toimistopiste (FC Lahti 2023e). FC Lahden tavoitteena on tarjota etenkin urheilullisten tekijöiden osalta ihmisille elämyksiä sekä iloa vakiinnuttamalla paikkansa Suomen kärkijalkapalloseurana. FC Lahden tavoitteena on olla Suomen paras seurayhteisö ja edistää tällä tavoin myös muita tärkeitä yhteiskunnallisia asioita kaikessa sen toiminnassa. Näitä ovat esimerkiksi liikunnallisuus, tasiarvo ja yhdenvertaisuus, vastuullisuus, positiivisuus sekä yhteisöllisyys. (FC Lahti 2023d.) FC Lahden arvot sen kaikessa seuratoiminnassa ovat ”Avoimuus”, ”Pelaajalähtöisyys”, ”Jatkuvan kehittymisen asenne”, ”Yhteisöllisyys” ja ”Positiivisuus” (FC Lahti 2023a).

FC Lahden toimistolla työskentelee tällä hetkellä kuusi työntekijää, joilla kaikilla on monien vuosien kokemus monipuolisesta seuratyöstä sekä oman työnkuvansa erikoisosaamisesta. FC Lahden toimistolla työskentelee monipuolisesti eri osaamista ja vahvuusalueita omaavia henkilöitä, jotka täydentävät ja tukevat toisiaan tasapainoisella tavalla. Toimiston työntekijöiden osaamisalueet painottuvat hyvin vahvasti etenkin myyntiin, markkinointiin, yhteistyökumppanuuksien hoitoon, brändäykseen, talouteen sekä visuaalisen ja kirjallisen sisällöntuottamiseen. (FC Lahti 2023e.)

FC Lahdella on tällä hetkellä toiminnassaan mukana miesten Veikkausliigassa, ja naisten Ykkösessä pelaavat edustusjoukkueet sekä lukuisia muita junioreiden eri ikäkausijoukkueita (FC Lahti 2023c). FC Lahdella on sen, FC Kuusysin ja FC Reippaan muodostamassa seurayhteisössä rekisteröity yli 2100 juniorijalkapallon harrastajaa. Tämän lisäksi FC Lahden, FC Kuusysin ja FC Reippaan muodostamassa seurayhteisössä on työskentelemässä yli 400 vapaaehtoistyöntekijää. (FC Lahti 2023d.) FC Lahti tekee monipuolisesti yhteistyötä ja kumppanuuksia eri lahtelaisten sekä päijäthämäläisten yritysten ja organisaatioiden kanssa edistääkseen sen aiemmin mainittuja tavoitteita ja arvoja (FC Lahti 2023f).

Opinnäytetyön toimeksiantajalla oli tärkeä rooli ja tuki koko tutkimuksen toteuttamisessa ja työstämisessä läpi opinnäytetyöprosessin. Tämän tuen avulla opinnäytetyö pystyttiin myös suorittamaan loppuun asti sekä saamaan aikaan laadukkaita tutkimustuloksia sekä johtopäätöksiä. Seuraavassa luvussa 4.3 pohditaan ja avataan tarkemmin tutkimuksen tuloksiin oleellisella tavalla liittyviä tutkimus- ja analysointimenetelmiä, joiden avulla työn tulokset analysoitiin.

4.2 Tutkimus- ja analysointimenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään millä tavalla pääsarjatason joukkueurheiluvallmennusta voitaisiin soveltaa tulevaisuudessa yritysten johtamisessa. Tarkoitus oli siinä rinnalla myös selvittää, millä tavalla urheilujohtamisesta jo mahdollisesti hyödynnetäänkin tällä hetkellä yrityksissä. Urheilujohtamisen lisäksi tutkittiin myös modernia valmentavan johtamisen mallia sekä sen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia urheilujohtamiseen sekä mahdollista soveltuvuutta yritysten johtamiseen. Työn pyrkimys oli pikemminkin luoda kokonaisvaltaisempaa ja syvällisempää ymmärrystä aiheesta ja käsiteltävästä ilmiöstä sekä sen kompleksisesta ympäristöstä ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tämän takia laadullinen tutkimusote oli hyvä valinta käytettäväksi tässä tutkimuksessa. Tämä johtuu siitä, koska laadullisen tutkimusotteen ajatus ei ole yleistää ilmiötä tai luoda suoraviivaisia ja selkeitä syy-seuraussuhteita tutkittavasta aiheesta. (Kananen 2017, 35–36.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen yksi tunnusomaisista piirteistä on se, miten tutkimukselle ei ole ennalta määritelty mitään selkeää ja tarkkaa tutkimusprosessia, vaan tutkimuksen suunta saattaa elää tutkimuksen aikana. Laadulliselle tutkimusotteelle on normaalia, miten valitut teoriat, tulokulmat ja jopa tutkimusmenetelmät saattavat vaihtua prosessin aikana. Laadulliselle tutkimusotteelle on myös tunnusomaista se, miten työn rakenne ja formaatti ei ole liian tiukka ja rajattu. Tutkimusilmiö saattaa hahmottua paremmin ja, jopa muuttaa osittain muotoaan työn edetessä ja kirkastuessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 1.2.2, 2.4.)

Laadullisessa tutkimusotteessa ei laadita ennakkohypoteeseja, eikä sille ole määritelty mitään ennalta noudatettavaa tutkimusprosessia, vaan tutkimuksen suunta ja prosessi elää koko tutkimuksen ajan. Tämä johtuu siitä, että tutkija tarkastelee ja tulkitsee tutkimuksen aineistoja ja materiaaleja jatkuvasti uudelleen ja eri näkökulmista käsin, tuottaen koko ajan syvällisempää ja monipuolisempaa ymmärrystä ilmiöstä. Ennalta laaditun selkeän tutkimusprosessin puuttuminen myös takaa sen, että tutkittavaa aineistoa pystytään jatkuvasti pohtimaan uusista sekä erilaisista näkökulmista koko tutkimuksen ajan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös hyvä tiedostaa työn tekijän ennalta laatimat työhypoteesit ja ennakko-oletamat, jotka voivat ohjailla työtä. Tutkijan on hyvä tehdä nämä ennakko-oletukset itselleen tietoiseksi ja selviksi, ja siten huomioida ne tutkimuksen alussa osana esioletuksia. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa tutkijan jopa halutaan yllättyvän sekä oppivan käsiteltävästä teemasta jotain täysin uutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 1.2.1, 1.2.2, 2.3.2, 2.4.)

Puolistrukturoitu haastattelumuoto tutkimusmenetelmänä

Tuomen ja Sarajärven (2018, 62) mukaan, on kaikkein viisainta kysyä yksilöltä suoraan, miten hän näkee asiat, jos tarkoituksena on saada kaikkein parhaiten selville, mitä hän ajattelee. Tämän pohjalta opinnäytetyön ensisijaiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kasvokkain tapahtuva puolistrukturoitu haastattelumuoto. Haastatteluiden tiedot ovat tässä tutkimuksessa anonyymejä. Tutkimuksessa tullaan käyttämään kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen mukaisesti harkinnanvaraista otantaa ja aineisto sekä haastateltavat henkilöt pyritään valitsemaan tarkoituksenmukaisesti ja harkitusti. Tämän takia tutkimuksessa tutkittavia yksiköitä ei valita liian suurta määrää, vaan valitaan pienempi joukko, jota pyritään ymmärtämään perusteellisemmin, jolloin on tärkeää valitun otannan ja aineiston laatu. (Eskola & Suoranta 1998, 18, 60–61.)

Puolistrukturoitu haastattelutyö sopii menetelmäksi etenkin silloin, kun on päätetty haluttavan tietoa juuri tietyistä aiheista sekä teemoista, eikä haluta antaa haastateltavalle liikaa vapauksia haastattelutilanteessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3.3). Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä takaa kuitenkin sen, että haastattelutilanne ei ole täysin strukturoidun haastattelun tapaan liian virallinen ja tiukka. Se antaa tietynlaisen vapauden haastateltavalle avoimempien vastausten muodossa ja haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin ilman ennalta määriteltäviä vastausvaihtoehtoja sekä niin laajasti kuin haluaa. Tämä asettelu antaa myös haastattelijalle mahdollisuuden muokata kysymysten järjestystä haastattelun aikana sekä esittää välikysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori.) Tämä johtuu siitä, koska keskustelu ja kysymykset voivat elää hieman vapaamuotoisemmin haluttujen teemojen ympärillä, kuin täysin strukturoidussa muodossa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3.3).

Kun tutkimusmenetelmäksi on ylipäätään valittu haastattelumuotoinen toteutus, voidaan tällä tavoin saada myös tutkimuksen kannalta oleellisia syventäviä ja tarkentavia lausuntoja sekä perusteluita aiheesta. Kasvokkain toteutetun haastattelun luotettavuutta saattaa toisaalta heikentää se, miten haastattelija voi ehkä pyrkiä antamaan sosiaalisesti hyväksytyjä ja liian huoliteltuja vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–206.) Samalla kuitenkin anonyymisti toteutetut haastattelut voivat taas lisätä sen mahdollisuutta, että haastateltavat vastaavat kysymyksiin rehellisemmin, avoimemmin ja totuudenmukaisemmin. Tämä taas johtaa totuudenmukaisempaan lopputulemaan tutkimuksen johtopäätösten kannalta. (Vaughn.)

Analysointimenetelmät

Haastattelujen analysoinnissa käytettiin apuna litterointia. Haastatteluiden litteroiminen eli lausutun puheen avaaminen ja muuntaminen jäsenneltyyn kirjoitettuun muotoon on olennainen osa laadullisen tutkimuksen analysointiprosessia. Litterointia pidetään laadullisen

tutkimuksen aineiston analyysiprosessin ensimmäisenä vaiheena, mikä auttaa hahmottamaan saatuja tuloksia paremmin ja antaa mahdollisuuden tutkijalle perehtyä niihin syvällisemmin. Litterointitarkkuudeksi riittää se, että haastateltavien asia tulee ymmärretyksi ja on litteroitu selkeään muotoon. Esimerkiksi äänitallenteella olevat epäselvät ääntelyt, puheen keskeytykset tai muut tällaiset epämääräiset yksityiskohdat eivät ole oleellisia ja tarpeellisia. Tärkeää on ainoastaan se, mitä haastateltava sanoo ja, että tallenteen litteroinnissa on oltu uskollisia hänen puheensa sanomalle ja asiasisällölle. (Kallio.)

Tällaisessa pintapuolisemmassa litterointitavassa on kuitenkin oleellista tuoda julki kirjoitettuun muotoon myös haastattelijan esittämät kysymykset. Tämä johtuu siitä, koska puhe ja lausutut asiat on aina tuotettu tietynlaisessa omalaatuisessa sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa. Kun litteroidaan ja tuodaan esille myös haastattelijan tarkat kysymykset, tuodaan esille myös lähtökonteksti, jonka perusteella haastateltava on vastauksensa antanut. Tällöin voidaan tarkastella paremmin, miten haastattelijan esittämät kysymykset vaikuttavat haastateltavan vastauksiin. Näin myös tutkimuksen laadukkuus ja luotettavuus nousevat. (Kallio.)

Litteroinnin jälkeen tutkimuksen aineisto koodattiin. Koodaaminen on vahvasti sidoksissa muun muassa seuraavaksi avattuun sisällönanalyysimenetelmään ja sitä voidaankin pitää yhtenä sisällönanalyysin työkaluna. Pääpiirteittäin koodaaminen kuitenkin tarkoittaa menetelmätapaa ja työvaihetta, jonka avulla laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi aina alkaa. Koodaaminen tarkoittaa aineiston ensisijaista järjestelyä tiettyjen luokkien mukaan. Koodaamisen pääajatus on yhdistellä litteroinnin jälkeen aineistosta pidempiä ja lyhyempiä tekstikatkelmia yhteen, jonkin tietyn ominaisuuden tai teeman mukaan. Yhteneväiset teemaluokat lajitellaan saman otsikon alle ja näille luokille annetaan jokin niitä hyvin kuvaava nimi. Koodaamisen tietynlainen tavoite on saattaa kasattu aineisto paljon hallittavampaan ja selkeään muotoon yksinkertaistamalla sitä. (Juhila a.)

Koodaamisen jälkeen haastattelujen analysointimenetelminä käytettiin laadullista sisällönanalyysia ja teemoittelua. Laadullinen sisällönanalyysi ja aineiston teemoittelu muistuttavat hyvin paljon toisiaan olevia rinnakkaiskäsitteitä ja ne viittaavat hyvin samantyyppisen aineiston analysointitapaan. Laadullinen sisällönanalyysi on analysointimenetelmä, joka keskittyy käsiteltävien aineistojen isoihin teemoihin ja aiheisiin sekä toistuvasti esille nousseisiin huomioihin. Sisällönanalyysin tavoite on luoda tiivis ja selkeä sanallinen kuvaus käsiteltävästä teemasta ja löytää aineistosta yleisimpiä johtopäätöksen mahdollistavia päähuomioita. Tällä pyritään estämään tutkijan liiallinen yksityiskohtiin ja epäolennaisuuksiin uppoutuminen. (Vuori.)

Teemoittelulla viitataan usein samantyyppisen analysointimenetelmään. Teemoittelua voidaan pitää jopa laadullisen sisällönanalyysin yhtenä muotona. Teemoittelussa aineistoista pyritään paikantamaan tutkimusilmiön aiheen kannalta oleelliset teemat sekä aineistoja yhdistävät tai erottavat tekijät. Teemoilla tarkoitetaan aineistoissa toistuvasti esille nousevia asioita ja päähuomioita. On myös tärkeää, miten tutkija osoittaa nämä teemat objektiivisesti ja loogisesti aineistoista, eikä anna omien ennako-olettamien ja jopa ennalta päätettyjen teemojen ohjata sitä, miten aineistojen päähuomiot jaotellaan. On keskeistä, miten tutkija analysoi ja tarkastelee keräämiään aineistoja sillä tavoin, että hän etsii haastateltavien puheita yhdistäviä tekijöitä, jotka ovat myös yhteydessä tutkimusilmiön aiheeseen. Näin aineistoista voidaan johtaa halutut isot teemat sekä näiden isojen teemojen alapuolelle hahmottuvat alateemat, jotka kaikki tarjoavat omanlaisensa näkökulman tutkimuksen tarkasteltavaan ilmiöön. (Juhila c.)

Tutkijan asema ja merkitys

Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimusotteessa, kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten analysoinnissa myös tutkijan asema on merkittävä. Tämä johtuu siitä, koska laadullisessa tutkimusotteessa olennaista on myös tutkijan oma mielikuvitus, subjektiiviset käsitykset, valinnan vapaus ja tämän pohjalta luovatkin ratkaisut sekä päätelmät. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa painotetaan myös työn tekijän omia tulkintoja ja haastateltavien korostamia merkityksiä aiheesta. Tuloksia analysoidessa, tutkijan on kuitenkin hyvä olla tietoinen omista ennakkokäsityksistään ja niiden mahdollisesta vaikuttamisesta työhön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 1.2.2, 2.3.2.) Tutkijan ei täten välttämättä tarvitse edes irrottaa itseään ulkopuoliseksi tarkkailijaksi tai analysoijaksi. Kvalitatiiviselle tutkimusotteelle on ylipäätään tunnusomaista subjektiivisuuden tunnistaminen, koska myös haastateltavat vastaavat omien käsitystensä ja näkemystensä mukaan. Tämä luo tutkimuksen aiheesta yleensä monimutkaisen ja vaikeasti hahmoteltavan ilmiön, jota on hankala analysoida ja esittää suoraviivaisesti. (Juhila b.)

Seuraavassa luvussa 4.3 avataan konkreettisemmin näitä edellä kuvattuja tutkimusmenetelmiä, niiden hyödyntämistä tutkimuksen toteuttamisessa ja, miten tutkimuksen aineistot analysoitiin. Seuraavassa luvussa avataan myös yksityiskohtaisemmin, syvällisemmin ja laajemmin tutkimuksen kokonaisvaltaista kulkua, suorittamista ja prosessia.

4.3 Tutkimuksen kulku

Opinnäytetyön tulokulmana oli kysyä kolmelta pääsarjatason päävalmentajalta ja kolmelta yritysjohtajalta heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan työn aiheeseen ja käsiteltävään ilmiöön liittyen. Tämän jälkeen tarkoitus oli vertailla näitä haastateltavien vastauksia,

näkemyksiä ja omia johtamiskäsityksiä työn teemasta ja analysoida johtopäätökset. Näin voidaan havainnoida vertailemalla, mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia urheilu- ja yritys- ympäristössä haastateltavien vastausten perusteella on. Voidaan myös arvioida, miten urheilujohtaminen soveltuu hyödynnettäväksi yrityksissä ja niiden johtamistoiminnassa.

Haastattelurunko ja -kysymykset

Haastateltavilta kysyttiin myös käsityksiä ja näkemyksiä valmentavaan johtamiseen liittyen, jotta voitiin analysoida urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Tämän lisäksi oli myös mahdollista tutkia yritysjohtajilta saatujen vastausten perusteella valmentavan johtamisen soveltuvuutta yritys ympäristöön ja, miten esihenkilötyötä olisi mahdollista kehittää myös sen pohjalta. Kaikki tutkimusta varten haastatellut henkilöt olivat Päijät-Hämeen alueella työskenteleviä pääsarjatason päävalmentajia ja yritysjohtajia. Tutkimusta varten tarvittavat haastattelut suoritettiin lokakuun 2023 aikana. Tutkimuksen haastattelut (liite 1) toteutettiin puolistrukturoidun haastattelumallin mukaisesti.

Tutkimukseen laaditussa haastattelurungossa oli 28 varsinaista kysymystä. Kaikki haastattelurungon kysymykset olivat jollain tavalla liitoksissa työn teemaan ja joko tutkimuksen isoon pääkysymykseen tai vähintään ainakin johonkin yhteen alatutkimuskysymykseen. Haastattelurungon kaikki kysymykset koskivat jotain työn isoon ilmiöön liittyvää teemaa eli urheilujohtamista, valmentavaa johtamista tai yritys ympäristöä sekä näiden eri teemojen välisiä korrelaatioita. Haastattelun runko oli pyritty jäsentelemään, sillä tavalla, että siitä oli aina selkeästi hahmotettavissa haastattelun aikana käsittelyssä ollut teema, jonka ajateltiin tekevän kysymyksiin vastaamisesta myös haastateltavien osalta helpompaa. Haastattelurunko oli rakennettu niin, että haastattelun alussa haastateltavilta kysyttiin urheilujohtamiseen tai heidän oman alansa toimintaympäristöön liittyviä kysymyksiä. Haastateltavien yritysjohtajien kysymykset painottuivat haastattelun aluksi siis hyvin vahvasti yritys puolen toimintaympäristöön, jossa he työskentelevät. Päävalmentajien kohdalla kysymykset painottuivat taas luonnollisesti hyvin vahvasti urheilu ympäristöön.

Tutkimuksen toinen loppuosa koostui valmentavaan johtamiseen liittyvistä kysymyksistä sekä sen mahdollisesta soveltamisesta omaan johtamistoimintaan sekä työ ympäristöön. Haastattelussa pyrittiin aina käsiteltävän teeman aluksi kysymään osin yleisluontoisia kysymyksiä ja ensimmäisiä mieleen tulevia ajatuksia käsiteltävästä teemasta. Tätä kautta haastattelu eteni teemoissa luonnollisella tavalla yleisluontoisemmista kysymyksistä aina kohti yksityiskohtaisempia kysymyksiä. Haastattelussa ei ollut ainuttakaan kysymystä vastaajien henkilökohtaisiin taustatietoihin tai taustaorganisaatioihin liittyen, eivätkä ne olleet oleellisia tutkimuksen tai sen tulosten kannalta. Ne eivät olleet oleellisia sen takia, koska tutkimuksen

haastatteluiden tulokset ovat anonyymejä ja näitä taustatietoja ei muutenkaan julkaista tutkimuksen tulosten yhteydessä.

Haastattelurungon kysymykset olivat sen luontaisia, että niillä pyrittiin selvittämään haastateltavien omia johtamisnäkömymiä, -käsityksiä sekä tulkintoja heidän omassa työympäristössään tapahtuvasta johtamisesta. Haastatteluissa kaikilta haastateltavilta kysyttiin myös puolistrukturoidun haastattelumuodon mukaisesti teemasta mieleen tulevia erilaisia välikysymyksiä, virallisten kysymysten lisäksi. Nämä välikysymykset saattoivat siis olla hyvin erilaisia kaikissa haastatteluissa, ja ne eivät käy ilmi työn liitteenä (liite 1) olevasta haastattelurungosta. Ne oli kuitenkin johdettu aina haastateltavien vastauksista ja liittyivät haastattelun käsitelyihin teemoihin ja autoivat tätä kautta vastaamaan työn tutkimuskysymyksiin.

Haastatteluiden ja tutkimuksen oleelliset tiedot

Kaikille haastateltaville kerrottiin haastattelun aluksi haastattelun olevan anonyymi. Haastateltaville myös kerrottiin, että keskustelut nauhoitetaan ja tallennetaan myöhempää analysointia ja tutkimuksen luotettavuutta varten. Kaikilta haastateltavilta myös varmistettiin tämän käytännön sopivan heille. Haastateltaville kerrottiin myös kontekstin luomiseksi muutamia oleellisia ja yleisluontoisia asioita tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta sekä mihin tutkimuksen tuloksia hyödynnetään.

Haastattelun toteuttamisen kannalta oli myös oleellista, miten jokaiselle haastateltavalle avattiin aina keskustelun aluksi, mitä tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet tarkoittavat tässä työssä ja kontekstissa. Tämän avulla haluttiin varmistaa se, että kaikilla vastaajilla on mahdollisimman samanlainen käsitys keskusteltavista käsitteistä ja aiheista, ja täten myös tutkimuksen luotettavuus on parempi. Haluttiin siis varmistaa luotettavuuden kannalta se, että ei pääse käymään sellaista tilannetta, jossa vastaajilla olisi hyvin erilainen käsitys jostain työn kannalta oleellisesta käsitteestä. Tällaisen skenaarion ajateltiin taas vaikuttavan siihen, että haastattelijat vastaisivat aina hyvin eri asiaan liittyen kuin mihin vastausta oli haluttu tai ohi aiheen, josta oli todellisuudessa kysytty. Tämä taas olisi heikentänyt tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisuutta tehdä johtopäätöksiä haastatteluiden tuloksista.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet päävalmentajat ja yritysjohtajat haastateltiin satunnaisessa järjestyksessä sekaisin keskenään. Haastattelut toteutettiin tällä tavoin, koska haastatteluiden toteuttamisen aikana haluttiin lisätä ja syventää tutkijan ymmärrystä kummankin osapuolen eli päävalmentajien ja yritysjohtajien näkemyksistä aiheeseen liittyen. Tämän uskottiin auttavan tutkimuksen tekijää, jotta hänen oli mahdollista kysyä laajemmalla ymmärryksellä varustettuna parempia tarkentavia välikysymyksiä loppuhaastatteluiden aikana. Tämän lähestymistavan ajateltiin myös auttavan tulosten analysoinnissa ja ilmiön

hahmottamisessa. Tutkimuksen tekijä pystyi täten jo haastatteluiden teon aikana ajatuksen tasolla jäsentelemään ja hahmottamaan ilmiötä sekä siihen liittyviä korrelaatioita paremmin.

Aineiston analysointityylin avaaminen

Tässä kyseissä tutkimuksessa kaikki haastattelut myös litteroitiin tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tämä haastattelujen litterointi helposti hahmotettavaksi ja selkeästi jäsennellyksi kokonaisuudeksi tapahtui Word-työkalulla. Haastatteluiden litterointi suoritettiin asiassällön tarkkuudella ja niin, että oltiin uskollisia sekä myös täsmällisiä kaikkien vastaajien viestimälle sanomalle. Haastattelujen kirjallisen litteroinnin ja avaamisen jälkeen niihin perehdyttiin laadullisen sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla. Sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla aineistot pystyttiin jäsentämään selkeiksi kokonaisuuksiksi ja pilkkomaan pienempiin osiin haluttujen pääteemojen ja -huomioiden löytämiseksi. Aineistoja ja haastatteluita litteroitiin ja analysoitiin myös jo haastatteluiden teon aikana.

Analysointivaiheen aluksi jäsenneltiin ja tarkasteltiin ensiksi jokaisen haastateltavan tekstimuotoon muunneltuja vastauksia yksilöllisesti. Tämän avulla oli tarkoitus pyrkiä havainnoimaan ja huomaamaan jokaisen yksittäisen haastateltavan puheessa esille nousevia ja toistuvia pääteemoja ja -asioita. Kun näin oli tehty, pyrittiin tämän jälkeen löytämään yhdistäviä tekijöitä ja samankaltaisuuksia ensiksi kolmen päävalmentajan lausunnoista. Tämän jälkeen analysoitiin kolmen yritysjohtajan puheita, jotta voitiin löytää yhtäläisyyksiä ja useasti toistuvia päähuomioita heidän lausunnoistaan.

Kun pyrittiin löytämään yhdistäviä tekijöitä päävalmentajien lausuntojen kesken, oli niiden pohjalta mahdollista rakentaa kokonaisvaltaisempaa kuvaa urheilu ympäristöstä ja siihen liittyvistä tärkeistä johtamisen asioista. Sen jälkeen yritettiin löytää yhdistäviä tekijöitä yritysjohtajien lausunnoista. Näiden vastausten perusteella yritettiin hahmottaa isoa kuvaa yritysjohtamisen ja -ympäristön kannalta oleellisista huomioista, jotka haastateltavien puheissa toistuivat. Kun vastaukset analysoitiin näin, oli mahdollista hahmottaa millaisia toimintaympäristöjä urheilu- ja yritys ympäristöt haastateltavien mukaan ovat ja, mitä tärkeitä johtamiseen liittyviä asioita ne pitävät sisällään. Näin vastausten perusteella oli mahdollista rakentaa kokonaisvaltaisempaa ja laaja-alaisempaa käsitystä tutkittavasta ilmiöstä. Lopuksi näitä päävalmentajien ja yritysjohtajien vastausten perusteella laadittuja yhteenvetoja ja ympäristöjä vertailtiin keskenään, jotta voitiin johtaa vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön yhtenä näkökulmana oli myös valmentavan johtamisen tutkiminen osana urheilu- ja yritys ympäristöjä. Päävalmentajien ja yritysjohtajien vastausten perusteella pystyttiin hahmottamaan näitä kumpaakin toimialaa syvällisemmin ja monipuolisemmin. Tämä ymmärrys ja informaatio auttoi etenkin siinä, miten voitiin tarkastella valmentavaa johtamista ja sen pääperiaatteiden soveltuvuutta kumpaankin toimialaan. Tämän

kokonaisvaltaisemman käsityksen pohjalta oli täten mahdollista myös hahmottaa valmentavan johtamisen suurimpia eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia näihin kumpaankin toimintaympäristöön verrattuna.

Tutkimuskysymysten kannalta oli oleellista, miten pystyttiin hahmottelemaan urheilu- ja yritys ympäristön välisiä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia ja luomaan niistä kokonaisvaltaisempaa käsitystä. Tämän pohjalta oli keskeistä, että pystyttiin johtamaan tämän ymmärryksen ja alatutkimuskysymysten kautta vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen ja löytämään keinoja, miten urheilujohtamista voidaan mahdollisesti soveltaa yritysten johtamisessa. Seuraavassa luvussa 4.4 avataan tarkemmin tutkimuksen haastatteluista ja analysoidaan niistä esille nousseita tuloksia määriteltujen tutkimuskysymysten avulla.

4.4 Haastatteluiden tulokset ja analysointi

Haastatteluiden tulokset esitetään alatutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä, jotta tulosten käsittely pysyy mahdollisimman loogisena, selkeänä ja johdonmukaisena. Haastattelurunkona toiminut kysymyspohja (liite 1) on nähtävillä työn lopussa. Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi vastaajaa, joista kolme oli miesten pääsarjatasen joukkueurheilulajien päävalmentajia ja kolme yritysjohtajia. Tutkimuksen anonymiteetin takia haastatteluihin osallistuneista päävalmentajista käytetään tässä luvussa nimityksiä: Päävalmentaja A, Päävalmentaja B ja Päävalmentaja C. Yritysjohtajista käytetään taas puhuttelumuotoja: Yritysjohtaja A, Yritysjohtaja B ja Yritysjohtaja C. On hyvä tuoda julki, että niin Yritysjohtaja A:lla kuin myös Yritysjohtaja C:llä kummallakin, on omaa valmennustaustaa joukkueurheilun parista useiden vuosien ajalta.

Tässä luvussa esille nostetuista sitaateista on saatettu myös jättää pois jotain yksittäisiä sanoja, termejä tai lauseita, tai niitä on voitu muuttaa johonkin neutraalimpaan ilmaisumuotoon. Jos joku vastanneista päävalmentajista on esimerkiksi puhutellut oman lajinsa urheilijaa lajikohtaisesti, on se saatettu muuttaa esimerkiksi muotoon urheilija tai pelaaja. Nämä muutokset on tehty kuitenkin niin, että ne eivät muuta oleellisella tai merkittävällä tavalla lausuntojen asiasisältöä. Tämä päätös johtuu siitä, että jotkut nykyisessä muodossaan haastatteluissa olevat sanat saattaisivat paljastaa vastanneiden taustaorganisaatioiden tietoja ja täten vaarantaa heidän anonymiteettinsä. Haastateltavista ei kerrota myöskään mitään taustaorganisaatioiden tietoja, toimialaa tai esimerkiksi heidän työkokemustaan. Kaikille haastateltaville todettiin, että näitä tietoja ei tutkimuksessa julkaista, eikä niiden julkaisuun kysytty myöskään haastateltavilta lupaa. Nostamalla kuitenkin haastatteluista esille sitaatteja, pyritään tällä tavoin nostamaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Tarkoitus on tuoda esille, että tutkimuksen tulokset ja täten myös johtopäätökset ovat mahdollisimman oikeellisia ja perustuvat myös haastateltavien vastauksiin.

Alatutkimuskysymyksillä pyrittiin ensiksi selvittämään huippu-joukkueurheilu- ja yritysympäristön välisiä eroavaisuuksia johtamisen eri näkökulmista. Sen jälkeen tutkittiin, mitä eroja ja samankaltaisuuksia urheilujohtamisessa ja valmentavassa johtamisessa on nähtävillä. Lopuksi selvitettiin, millä tavoilla yritysten johtamista ja esihenkilötyötä olisi mahdollisuus kehittää urheilujohtamisen ja valmentava johtamisen näkökulmien avulla. Nämä kaikki alatutkimuskysymykset auttavat lopulta vastaamaan työn johtopäätöksissä (luku 5.1) tutkimuksen päätutkimuskysymykseen. Sen avulla pyrittiin selvittämään, miten urheilujohtamista ja sen erityispiirteitä on jo hyödynnetty ja pystyttäisiin jatkossakin soveltamaan yritysten johtamisessa päävalmentajien ja yritysjohtajien näkemysten mukaan.

Miten huippu-joukkueurheiluympäristö ja yritysympäristö eroavat toisistaan johtamisen ja siihen liittyvien näkökulmien ja tekijöiden osalta?

Haastateltavien vastausten perusteella pystyttiin rakentamaan syvällisempää ymmärrystä, niin huippu-joukkueurheilu- kuin yritysympäristöistä. Aluksi avataan yleisesti haastateltavien vastausten perusteella esille nousseita päähuomioita: Päävalmentajien vastausten perusteella oli mahdollista hahmottaa päävalmentajan työnkuvaan ja joukkueurheiluympäristöön olennaisia asioita ja tekijöitä. Urheilussa yksittäiseen suoritukseen vaikuttavia häiriötekijöitä on lukuisia ja ottelun aikainen muutoshetki on nopea ja haastava. Tämän takia valmentajien osalta korostuvat asioiden tehokas ja ytimekäs viestintä, kuten myös pelaajien yksilöllinen kyky vastaanottaa ja käsitellä tätä tietoa. Urheiluympäristössä korostuu myös tiimin tunteminen hyvin yksilöinä ja ihmisinä sekä erilaisuuden ymmärrys, jonka avulla luodaan vahvaa ryhmädynamiikkaa.

Kaikki päävalmentajat pitivät myös oman valmennustiimin tuntemista ja roolittamista erittäin tärkeänä asiana suorituksen johtamisen kannalta, kuten myös syvällistä ymmärrystä oman valmennustiimin jäsenten yksilöllisestä kyvykkyydestä. Koko urheilujohtaminen ja sen toiminta rakentuu äärettömän vahvan suunnitelmallisuuden ja prosessiajattelun ympärille, jossa yksittäiset suoritukset ja ottelut nähdään osana isompaa kehitysprosessia, jota johdetaan. Tähän liittyy myös olennaisena osana isompien kokonaisuuksien johtaminen, jossa yksittäisten vaihteluiden, onnistumisten tai epäonnistumisten ei anneta vaikuttaa isoon kuvaan ja prosessiin. Päävalmentajan työnkuva onkin luoda isoja toiminnan raameja ja toimintamalleja, joiden sisällä urheilijoilla on vapaus joustavuuteen ja valintoihin.

Päävalmentajien vastauksissa korostui myös tasapaino eri johtamistyylien ääripäiden välillä, ja miten urheilujohtaminen on tietynlainen yhdistelmä hyvin ihmislähtöistä ja osin autoritaarisempaa johtamista. Päävalmentajat olivat myös suurilta osin sitä mieltä, että erittäin läheinen ja henkilökohtainen suhde valmennettavien kanssa on positiivinen asia. Tämän avulla on mahdollista rakentaa vahva luottamus- ja vuorovaikutussuhde, joka myös

mahdollistaa urheilijoiden jatkuvan kehittymisen parhaalla mahdollisella tavalla. Se mahdollistaa myös sen, että kun täytyy tehdä kovia ja ikäviäkin päätöksiä, pystytään niitä myös tekemään, koska pohjalla on sen verran vahva henkilökohtainen suhde ja side valmentavien kanssa.

Yritysjohtajien vastausten perusteella oli osin haastavampaa rakentaa yhtä selkeää ja konkreettista kuvaa yritysympäristöstä, koska kaikki haastatteluun osallistuneet vastaajat toimivat eri toimialoilla, jotka ovat hyvin erilaisia keskenään. Haastatteluihin osallistuneiden yritysjohtajien lausunnoista oli kuitenkin havaittavissa tiettyjä yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia, jotka niissä korostuivat. Yritysjohtajat olivat sitä mieltä, että myös yritysympäristössä on olemassa omalaatuisia elementtejä, jotka vaikuttavat haastavalla tavalla johtamiseen, mutta joita ei kuitenkaan pystytä hallitsemaan. Vastauksissa nousi myös esille, että omaan johtamiseen voi vaikuttaa negatiivisella tavalla muiden toimialalla toimivien yritysten virheet ja laiminlyönnit, jotka luovat haasteita ja potentiaalisia uhkakuvia myös omaan toimintaan.

Oli myös yritysjohtajien omasta toimialasta riippuvaista, nähtiinkö oma toimiala enemmän strukturoidumpana ja hierarkkisena, vaiko joustavampana ja adaptiivisempänä. Yritysjohtajien vastausten perusteella oli kuitenkin nähtävissä, että yritysympäristö on myös isossa kuvassa hierarkkinen ja organisaation sisäinen komentoketju on suhteellisen selkeä. Vastauksissa nousi esille myös etenkin haasteellisen ajankäytön vaikutus siihen, että esihenkilöt saattavat vaikuttaa etäisiltä ja läheisen suhteen luominen alaisten kanssa on tämän takia haasteellisempää. Osassa yritysjohtajien vastauksissa nousi esille, miten esihenkilö saataan kokea jopa osin pelottavana ja sellaisena henkilönä, jota ei uskalleta lähestyä suoraan ilman väliportaita.

Yritysympäristössä oman haasteensa johtamiselle tuo ajankäyttö ja aikataulujen yhteensovittaminen. Tämä taas luo haasteita työhön perehdyttämiseen ja esikoulutukselle, joka koettiin osassa vastauksia osin puutteelliseksi. Yritysympäristössä on yritysjohtajien mukaan myös havaittavissa muita motivoivia tekijöitä työhön kuin työn autonomisuus ja omaehtoisuus. Toisin kuin päävalmentajien vastauksissa, yritysjohtajien vastauksissa korostui osin suppeampi näkökulma suorituksen johtamisessa. Siinä missä päävalmentajat näkivät johtavansa enemmän isompia kehitysprosesseja, määrittelivät yritysjohtajat suorituksen yhden työvuoron tai työntekijän työnkuvan kautta sekä, miten siinä onnistuttiin.

Suorituksen aikaiset häiriötekijät

Seuraavaksi perehdytään haastateltavien tarkempien sitaattien avulla yksityiskohtaisemmin, joihinkin äsken lueteltuihin huippu-joukkueurheilu- tai yritysympäristöissä esille nousseisiin asioihin. Päävalmentajien vastauksista nousi esille, miten yksittäisen ottelun aikana

saattaa olla lukuisia erilaisia tekijöitä ja asioita, jotka vaikuttavat suoritukseen häiritsevällä tavalla. Tällaisia saattavat olla yleisöstä tuleva positiivinen tai negatiivinen energia, ennen suoritusta ja ottelua oleva mediakohu, vastustaja, joka pyrkii estämään hyvän suorituksen tai tuomareiden vaikutus ottelun kulkuun ja tapahtumiin. Pudotuspeliotteluissa saattaa olla niin sanotun ”pakkovoiton” tuoma henkinen painetila joukkueelle, joka voi vaikuttaa suoritukseen. Tällöin keskiöön nousee myös yksilön ja yksittäisen urheilijan kyky ja kapasiteetti käsitellä näitä asioita, koska myös yksilöiden välillä on eroja, miten näihin asioihin reagoidaan.

Näiden lukuisten yksittäisen suorituksen aikana olevien häiriötekijöiden takia, joihin ei voida vaikuttaa, päävalmentajat määrittävät suorituksen johtamisen isompana prosessina. Suoritusta tai toimintaa ei voida määritellä onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi vain yhden ottelun tuloksen takia, koska siinä on niin paljon erilaisia asioita, jotka vaikuttavat omaan toimintaan, mutta johon ei voida itse vaikuttaa. Tämän takia on viisaampaa seurata isompaa kehitystä ja, mistä asioista se ottelun aikainen suoritus on rakentunut, ja onko siinä pystytty toistamaan asioista, joita on esimerkiksi harjoittelussa haluttu korostaa.

–. On niin paljon muuttuvia tekijöitä siinä ottelussa, jotka voivat vaikuttaa, vaikka sä olet tehnyt siten, miten on haluttu siinä (viikon aikana) – –. Vastustaja, muut henkilöt siinä ympärillä, kaikkihan taas menee sen yksilön alle, koska jokaisestahan se voi olla taas johonkin suuntaan keikahtaa se laiva. – – On ääniä ja valoshow’ta ja kaikkea muuta, joka häiritsee ja haastaa ainakin sitä sun keskittyneisyyttä ja suorituksen tekemistä. – – Kyllähän siinä niitä on lukematon määrä. (Päävalmentaja A)

–. Siellä voi tosiaan yleisöstä voi tulla energia vastaan, siellä voi olla just ennen peliä jonkunlainen mediakohu jonkun asian ympärillä, vastustaja yrittää ihan tosissaan estää meitä onnistumasta. Tuomarit saattaa olla sillä kertaa siinä pelissä heikolla päällä ja me kärsitään siitä. Tai voi olla meidän puolella ja me taas saadaan siitä vähän enemmän, mitä ei tietysti koskaan saisi tapahtua, mutta niin yksittäisessä peleissä se vaan menee. Joskus saattaa olla kova painetila, jos puhutaan vaikka playoff-pelistä, jossa on niin sanottu pakkovoitto, joka tuo tietynlaista painetta joukkueelle. (Päävalmentaja C)

–. Todella nopee ja monien sattumien peli, jossa sä pystyt hallitsemaan vaan X määrän tapahtumia, että siinä tapahtuu aika paljon hallitsematonta. Jos sillä lähtis sitten määrittelemään sitä, että meneekö tää prosessi oikeeseen suuntaan vai väärään, niin aika mahotonta olis mitään hallittua toimintaa tehdä, et kyl se sitten yhtä kaaosta ja poukkoilua olis. Sen takia mun mielestä on tosi tärkeätä, että on mittaristot, mitkä on

määritely siihen kauden ajaks, jota seurataan pidemmällä aika jänteellä, kuin vaan yksittäisen kilpailusuorituksen tai harjoitussuorituksen kautta. (Päävalmentaja C)

Siitä (harjoituksista) on pois kuitenkin yleisö ja musiikit ja sellainen tunnepuoli, että kyllä se urheilijoiden nuoruus, kokemus ja niiden välinen ero on iso. (Päävalmentaja B)

Yritysjohtajien vastauksista nousi myös esille joitain yritysympäristön omalaatuisia lainalaisuuksia, joihin alalla ei voida vaikuttaa, mutta, jotka kuitenkin vaikuttavat jollain tavalla suorittamiseen. Yritysjohtaja B toi ilmi muiden alalla toimivien yritysten vaikutuksen omaan suorittamiseen. Jos joku muu alalla oleva yritys tekee virheitä tai laiminlyöntejä, vaikuttavat ne myös oman yrityksen imagoon ja toimintaan negatiivisella sekä häiritsevällä tavalla. Yritysjohtaja C toi ilmi muun muassa asiakkaiden epärehellisyyden ja valehtelun, joka luo haasteita johtamistoiminnalle ja resurssien oikeanlaiselle kohdistamiselle. Yritysjohtaja A:n mukaan heidän alansa on hyvin sääsidonnaista ja tuotteiden nykyinen korkeahintataso on yksi suoritukseen vaikuttava tekijä. Alalle on myös hyvin ominaista lyhyet työsuhteet, joka luo oman haasteensa johtamisella, alaisten perehdyttämiselle ja pitkäjänteiselle jatkuvuudelle.

Tää toimiala on aika herkässä vaiheessa. Silloin kun alan työntekijät maailmalla tai Suomessa syyllistyy ylilyönteihin – – niin silloin koko toimiala on tikunnokassa. – – Vaikka meillä ei ole tehty ylilyöntejä, mutta jos Helsingissä – – niin se heijastelee koko toimialaan – –. Jos yksi mokaa, kaikki kärsii, menee vähän sillä tavalla. (Yritysjohtaja B)

Tietysti meillä on se hankaluus, kun ihmiset herkästi vähättelee, että meillä on ihan vähän – – ja sitten siellä onkin ihan älyttömästi. Plus sitten toinen, että me yritettäisi laittaa vähän enemmän työntekijöitä, kun on isompi työkeikka – –. Ja sitten siinä me neekin, että me mennään kahdella miehellä tekemään 4-5 miehen homma. Mutta me ei voida näille asioille aina mitään. (Yritysjohtaja C)

Alalle on tosi ominaista, että täällä on lyhyitä työsuhteita – –. Ja silloinhan se tarkoittaa, että henkilökunnan vaihtuvuus on ihan merkittävää ja pääset koko ajan rekrytoimaan ihmisiä, kouluttamaan ja perehdyttämään. Ja se perehdytysprosessi vie, jos sen tekee hyvin, niin se on puolisen vuotta, ennen kuin päästään kiinni niihin meidän rutiineihin. – – Yksi iso tekijä tälle alalle on kelit, se on sellainen, mihin ei voida vaikuttaa mitenkään. Sääsidonnaisuus on sellainen ihan merkittävä tekijä, joka vaikuttaa tuotteiden myyntiin. – – Korot nousee, eläminen kallistuu, nettotulot pienenee perheissä, se vaikuttaa siihen, miten usein hyödykkeitä vaihdetaan. (Yritysjohtaja A)

Suorituksen johtamisen eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä

Yritysjohtajien vastauksista nousi myös esille eroja yritysympäristön ja -kentän sisällä. Yksittäisen toimialan hierarkkisuus vaikuttaa hyvin paljon siihen, miten joustavasti ja ihmislähtöisesti alalla voidaan johtaa. Aineistoista kävi ilmi, että haastateltujen yritysjohtajien joukossa oli jo hyvin erityyppisiä toimialoja ja yrityksiä, jotka ovat hierarkkisuudeltaan ja joustavuudeltaan hyvin erilaisia. Yritysjohtaja A toi ilmi, miten heidän toimialansa ei ole kovin strukturoitua ja esimerkiksi kuukausipalavereita ei voida pitää, koska kaikki työntekijät eivät juuri koskaan ole samaan aikaan paikalla. Halutut viestit ja ohjeet eivät myöskään kulje parhaalla mahdollisella tavalla sähköpostien tai muiden videopalaverien välityksellä.

Tämän takia johtaminen on hyvin tilanteen mukaista ja reagointia vaativaa, jossa työntekijöitä pyritään ohjaamaan enemmän työvuoron aikana. Yritysjohtaja B:n yrityksessä taas korostui yrityksen toimialan luonteen takia erityisesti käskeminen, määräysten noudattaminen, tiukat toiminnan raamit ja hyvin hierarkkinen komentoketju. Yritysjohtaja B työskentelee myös toimialalla, jossa korostuvat lainsäädännön ja oikeusnormien noudattaminen, joka luo myös omat hyvin tiukanlaiset raamit toiminnalle. Yritysjohtaja B totesi myös, miten luova henkilö ei ole alalla kaikista sopivin johtaja.

Tämä ei ole niin strukturoitu kuin esimerkiksi joissain asiantuntijaorganisaatioissa on. Esimerkki siitä on, että meillä on kuukausipalaverit, kun monella on viikkopalaverit. – Pidetään enemmän pienempiä palavereita päivän aikana ja se on enemmän selaista ”käytävä johtamista”. Eli jalkaudutaan tuohon myymälään ja siinä työn ohessa ohjataan sitä peliä. (Yritysjohtaja A)

–. Se on aika hierarkkinen se meidän organisaatio. Senkin takia, että täytyy olla joku marssijärjestys, että kuka sanoo mitä tehdään. Yksilön työnohjaamisessa korostuu enemmän yksilön kuunteleminen, kysyminen, neuvominen ja käskeminen – –. Toimiala menee aika pitkälti silleen, että käskemällä mennään, mutta käskemällähän ei kukaan mitään opi – –. (Yritysjohtaja B)

Yritysjohtajien ja päävalmentajien vastauksissa oli myös huomattavissa yhtäläisyyksiä suorituksen johtamiseen. Edellä mainittuun Yritysjohtaja A:n lausuntoon liittyen lyhyistä työsuhteista ja sen luomista haasteista johtamiselle, myös Päävalmentaja C näkee oman alansa johtamisen olevan hyvin vahvasti lyhytjänteisempää johtamista. Siinä keskiöön nousee projektityöskentely ja prosessiajattelu, jossa tarkoitus on saada ihmiset työskentelemään hyvin nopeasti sujuvalla tavalla yhdessä ja yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden eteen. Myös Päävalmentaja A esitti samanlaisia ajatuksia, miten jokainen kausi, joukkue ja niiden yksilöt ovat täysin erilaisia keskenään ja vaativat aina erilaista lähestymistapaa.

Urheilumaailmassa sitä pitää miettiä sellaiseksi projektityöksi. Yksi joukkue elää tasan tarkalleen vain yhden kauden verran, että se on aika pitkälti se 9–10 kuukautta, mitä

se matka sillä ryhmällä periaatteessa kestää. Siinä varmasti urheilujohtajat ja valmentajat on oppinut kyvyt, että saadaan tosi nopeasti ihmiset tekemään hommia yhdessä. Ja sitten toisaalta siellä ryhmän sisällä on löydetty keinoja, että millä saadaan jokainen yksilö kokee omaa henkilökohtaista sisäistä motivaatiota siitä, että he saa määrittellä itse paljon, mitä he haluaa tehdä ja mihin he haluaa päästä. – – Yritysmailmassa puhutaan useimmiten kuitenkin vuosista, jossa se sama ryhmä saattaa pysyä kasassa. (Päävalmentaja C)

–. Tää menee tavallaan taas, että jokainen vuosi, jokainen joukkue, jokaiset yksilöt on taas omanlaisia, ja pitää pystyä ratkomaan ja löytämään niitä keinoja, saadakseen parhaimman niistä irti. (Päävalmentaja A)

Nopea ja haastava muutoshetki

Urheiluympäristön yhdeksi omalaatuiseksi lainalaisuudeksi nousi ottelun aikainen nopea muutoshetki, joka vaatii nopeaa reagointia ja sopeutumista. Päävalmentaja C koki, että urheiluympäristön muutoshetki on erilainen ja haastavampi kuin, mitä se normaalissa työelämässä pääosin on. Joukkueurheilussa etenkin vastustajan luomat muutokset tuovat yllätyksellisen elementin suorituksen johtamiseen, joka hankaloittaa reagointia ja sopeutumista haastavalla tavalla. Joukkueurheilussa ei riitä pelkästään keskittyminen omaan suoritukseen, koska vastustajan tekemät muutokset luovat haasteita omalle reagoinnille ja sopeutumiselle, joka tekee muutoshetkestä ennalta-arvaamattoman. Oman reagoinnin ja muutoksen jälkeen ei ole varmaa, että tilanne muuttuu automaattisesti parempaan suuntaan. Päävalmentaja A toi esille, miten kuitenkin myös yritysympäristössä saattaa olla omalaisia elementtejä, jotka haastavat suoritusta yllättävällä tavalla ja joihin ei voida varautua etukäteen ja, jotka vaativat nopeaa sopeutumista ja reagointia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi myyntityössä erilaiset ja hankalat asiakkaat. Myös tämä on hyvin riippuvaista toimialasta ja sen luonteesta, miten usein tällaisia yllättäviä tilanteita tulee eteen.

–. Tuossa pelimaailmassa tulee kuitenkin enemmän sitä, onhan siinäkin joku ajatus ja plääni miten sitä ottelua lähdetään viemään läpi, mutta niin se on sillä toisellakin (vastustajalla). – – Urheilussa se ei oo samanlainen se tilanne. Totta kai sä yrität siihen kaverin tekemään muutokseen reagoida. Mutta se ero on siinä, että jos sä vaihdat, vaikka työkoneeseen letkun, niin sä veivaat muutaman pultin auki, sitten sä laitat ne kiinni ja se kone toimii samalla tavalla – –. Mutta toi urheilujoukkue ei mene sillä tavalla, että se muutoshetki on ehdottomasti vaikeampi. Pelaajistossa on erilaisuuksia, jotkut pystyy nopeammin toteuttamaan ja tekemään. (Päävalmentaja B)

Tehokas ja ytimekäs viestintä

Edellä oleviin urheiluottelun aikaisin muutoshetkiin viitaten, Yritysjohdaja B nosti esille yhtenä urheilun erityispiirteenä sen, miten valmentaja pystyy tekemään ottelun aikana nopeita päätöksiä sekä viestimään ne tehokkaasti ja ytimekkäästi urheilijoille. Valmentaja pystyy tehokkaasti ja nopeasti haluamallaan muutoksillaan viemään peliä johonkin suuntaan, ja myös pelaajat useimmiten pystyvät reagoimaan näihin päätöksiin nopeammin kuin normaalissa työympäristössä. Normaalin yrityksen päätöksenteko saattaa sen sijaan kestää joskus liikaa ja asioita mietitään liian kauan.

Urheilujohtamisessa korostuu se, että siellä pystytään tekemään nopeita päätöksiä, ja siellä pystyy aika pitkälti valmentaja tekemään niitä päätöksiä, että mihin sitä peliä halutaan viedä. Aika monesti yritysmaailmassa ja kunnallisessa sekä julkisella puolella päätöksenteko kestää. Sitä ensin selvitetään, tarvitseeko tätä asiaa selvittää, ja pelikentällä ei ole aikaa sellaiseen. (Yritysjohdaja B).

Myös päävalmentajat olivat tästä samaa mieltä, että urheilujohtamisessa korostuu etenkin ottelun aikana se, miten asia pystytään viestimään mahdollisimman tehokkaasti, ytimekkäästi ja ymmärrettävästi pelaajille. Tässä asiassa palaudutaan myös todella vahvasti takaisin yksilöön, koska keskiöön nousee yksilön kyky vastaanottaa, käsitellä ja reagoida saamaansa tietoon. Pelaajan kokemus ja luonteenpiirteet huomioiden, tämä saattaa vaihdella jopa suuresti, mikä yksilön kapasiteetti on vastaanottaa tietoa. Joku yksilö saattaa lamaan-tua muutoksen tai paineen alla, kun taas joku toinen voikin saada entistä paremman suorituksen itsestään esille. Viikon aikana harjoituksissa on enemmän keinoja saada haluttu viesti perille ja rauhallisempi toimintaympäristö, missä voidaan toimia eri tavalla. Ottelun aikana tilanne on kuitenkin paljon nopeampi ja hektisempi, ja se vaatii hyvää ymmärrystä yksilöllisten pelaajien kyvykkyyksistä. Se vaatii myös huolellista valmistautumista, jossa urheilijoille on tehty jo ennen suoritusta hyvin selväksi, mitä esimerkiksi valmentajan käyttämät yksittäiset sanat ja viestintätavat tarkoittavat.

–. Tietyllä tavalla sulla on erilaiset keinot (ottelun aikana) siihen viestimiseen ja viestin viemiseen, ja miten se yksilö pystyy vastaanottamaan niitä, että se on aika oleellisessa roolissa siinä sen suhteen. Sulla on tietty aika jänne, kello lähtee tikittää sen suhteen vähemmäksi ja vähemmäksi, milloin sun pitäisi pystyä ohjaamaan ja auttamaan ja ratkomaan asioita. (Päävalmentaja A)

Tämä menee tosi paljon sen yksilöpalikan alle, että kuka pystyy sen viestin, mitä me ollaan viemässä, niin toteuttamaan milläkin tavalla. Ja miten sä taas niitä yksilöitä siinä omassa toimintaympäristössä ohjaat eri tavoin. Eri tavoin oppijoita, eri tavalla oppijoita. Se on aika isossa osassa se valmentajan osaamislaajuus, jotta pystyy käsittelemään erilaisia ihmisiä – –. (Päävalmentaja A)

Pitää tuntea tietysti niitä pelaajia, että osalle voi pelin kesken sanoa jotain, ja osalle ei kannata siellä pelissä hirveästi sanoa. Ja sitten on ne taulut – – mitä on luotu, ne arvot, että ”sietäminen” sanana on yksi asia, mikä siellä lukee. – – Ne on käsitelty isossa kuvassa läpi siellä palaverissa, että mitä se tarkoittaa se sietäminen. Että se on sellainen työkalu sanana siihen, että siinä pelitilanteessa, jos se meinaa alkaa se tunne viemään. Niin ei tarvitse käyttää kuin sitä sanaa, eikä sun tarvitse alkaa sille isoa tarinaa selittämään, vaan se tietää mitä se sana tarkoittaa, ja se tietää, että se lukee siinä taulussa. (Päävalmentaja B)

Vahva yksilönä ja ihmisenä kohtaaminen

Kuten edellä olevista vastauksista on nähtävillä, päävalmentajien haastatteluissa todella isoon keskiöön nousi myös äärettömän vahva yksilönä ja ihmisenä kohtaaminen sekä erilaisuuden ymmärtäminen. Urheilujohtamisessa on sisäistetty vahvasti erilaisten persoonien sekä yksilöiden kapasiteetti ja kyky käsitellä asioita. Tänä päivänä ihmisten erilaisuutta pitää myös ymmärtää eri tavalla kuin ennen ja keskiöön nousi vastauksissa se, miten voidaan luoda sellainen ilmapiiri, että kaikki tuntevat olonsa hyväksytyiksi ja mukavaksi joukkueen keskuudessa. Yksilönä ja ihmisenä kohtaaminen luo myös vahvan pohjan keskinäiselle vuorovaikutus- ja luottamussuhteelle. Nämä asiat nousivat hyvin vahvasti ja painokkaasti esille päävalmentajien puheenvuoroissa. Päävalmentajat kiinnittivät erityistä huomiota yksilöiden tiedon omaksumiskykyyn sekä erilaisuuden ymmärtämiseen, koska ne luovat pohjan myös yksilön substanssiosaamisen kehittymiselle. Hyvään lopputulokseen ei voida päästä, jos yksilöitä ja heidän kyvykkyyksiään sekä ominaisuuksiaan ei tunneta mahdollisimman hyvin.

–. Taas tulee ne yksilöt, että miten ne ymmärtää asioita, miten ne on valmiita vastaanottamaan asioita, mikä se niitten kyvykkyys on. Tässä on niin paljon yksilöitä, mitä pitää huomioida siinä. Miten päästään niillä yksilöillä mahdollisimman hyvään tulokseen – –. (Päävalmentaja A)

–. Muuttunut tosi paljon siihen semmoseen yksilöitten auttamiseen kaikessa. Se on se eka asia, jotta sä voit mahdollistaa sen kehittymisen pelaajana. Ja sitten kun onnistut niissä asioissa, niin voit periaatteessa saada joukkueena tuloksia. – – Mielestäni se on ihan just sitä tärkeintä. Ne pitää tuntea ne yksilöt ensiksi. Ei tule hyvää kokonaisuutta, jos ei tunne niitä yksilöitä. (Päävalmentaja B)

–. Siinä kun ihmiset kohtaa ja pannaan 25–30 ihmistä kohtaamaan, niin sitä ei koskaan tiedä, mikä se lopputulos siinä on. (Päävalmentaja C)

Myös yritysjohtajien vastauksissa nousi esille yksilönä kohtaaminen ja jokaisen yksilöllisten persoonallisuuden piirteiden sekä ominaisuuksien vaikutus johtamiseen. Esille nostettiin jokaisen yksilön tapa motivoitua eri asioista ja, miten se vaikuttaa omalla tavallaan johtamiseen tietynlaisena haasteellisuutena. On tärkeää tunnistaa työntekijöiden motivaatioita sekä yksilöllisiä piirteitä, ja mikä lähestymistyyli sopii kenellekään. Yritysjohtaja A oli sitä mieltä, että näiden eri näkökulmien yhdistäminen ja pienempien kokonaisuuksien sekä yksilöiden johtaminen on äärettömän vaikeaa.

Lähtökohtaisestihan meillä on parikymmentä työntekijää, niin meillä on parikymmentä erilaista johtamismallia. Eli kyllähän se on yksilökeskeistä sinänsä, että ihmiset motivoituu erilaisista asioista. Se vie oman aikansa, että oppii tuntemaan ihmiset ja löytämään, mikä motivoi ketäkin. – – Ja kyl se vaatii meiltäkin koko ajan sitä oman näkemysten ”sparrailua” (=haastamista) itsemme kanssa. – – Johtaminen on aina vaikeeta, ja kun mennään ison kuvan johtamisesta – – pienempiin osa-alueisiin, niin onhan se ihan super vaikeeta. (Yritysjohtaja A)

Suunnitelmallisuus ja prosessiajattelu

Urheilussa toiminta rakentuu myös erittäin vahvasti suunnitelmallisuuden ja pitkäjänteisen prosessiajattelun ja -työskentelyn ympärille. Haastateltavien vastauksista oli nähtävillä, miten päävalmentajat näkevät suorituksen johtamisen laajempuna prosessina, jota johdetaan. Tämän pitkäjänteisen kehitysprosessin keskiössä oli myös hyvin vahvasti jatkuvan kehittämisen periaate ja johdonmukainen prosessiajattelu, joka sitä tukee. Tarkoitus on rakentaa toimintaan tietty pääsisältö ja -ajatus, jota pyritään tuomaan ensin esille harjoituksissa ja sitä myöten myös otteluissa. Ja, jos näitä asioita pystytään tuomaan esille ottelussa, ei sen yksittäisen pelin lopputuloksella ole niinkään väliä, tai sillä, että tuliko siitä voitto tai tappio.

Yksittäiset harjoitukset ja ottelut nähtiin enemmänkin pieninä yksityiskohtina isomman suorituksen ja prosessin sisällä. Myös tässä korostui vahva yksilön kohtaaminen ja, miten jokaisen yksittäisen pelaajana sekä myös valmennustiimin jäsenen osaamisen kehittäminen on myös oma kehitysprosessinsa kauden aikana. Jokaiselle pelaajalle on laadittu kauden ajaksi oma henkilökohtainen kehitysprosessinsa ja on myös tärkeää seurata sen kehittämistä isomman joukkueprosessin rinnalla. Myös oman valmennustiimin kehitysprosessi kauden aikana on oma prosessinsa, kuten myös oman valmennustiimin kaikkien yksilöiden henkilökohtaiset kehitysprosessit. Päävalmentaja B taas korosti, miten suoritus, jota ympäristössä johdetaan, ovat ihmiset ja yksilöt. Tämän vastauksen voi nähdä olevan vahvasti yhteydessä jo tietoperustassa tuotuun Paanasen (Kallio 2023a, 0:47:00) näkemykseen, jossa korostettiin sitä, miten suoritusta johtaessa johdetaan todellisuudessa ihmisiä.

Suoritusta ei pidä nähdä ihmisestä erillisenä osana tai asiana, jota johdetaan, koska hyvä ihmisten johtaminen johtaa lopulta hyvään suoritukseen ja tätä kautta tuloksiin.

Ollaan "staffina" (=valmennustiiminä) luotu jonkunlainen punainen lanka siitä toiminnasta, mitä me halutaan ja mihin me halutaan päätyä. Niin se ei aina ole se kilpaottelutulos, vaan mistä se muodostuu, mistä tulisi niitä onnistumisia siinä. Tulee otteluista voittoja tai tappioita, mutta sen jälkeen, että mitä sen toiminnan on pitänyt olla. – – Se on tavallaan yhtä pitkää prosessia se koko viikko. – – Ja sitten tässä tulee se pitkäjänteisyys, että jos tehdään pitkään ja toistetaan tiettyjä asioita, niin se tulos tulee kuitenkin niistä onnistuneista palikoista. (Päävalmentaja A)

–. Näen sellaista prosessijohtamisen mallia, jossa eka tuodaan suhteellisen selkeästi mitä halutaan. Sitten tulee tietyllä tavalla se perusrakentumisvaihe, että saadaan selkeys, mitä ollaan alkamassa tekemään. Sitten tulee ehkä vähän sellainen kyseenalaistava vaihe, että pitäisikö tehdä noin. – – Sen jälkeen se jalostuu sitten tällaiseksi tuloksen suorittamisasiaksi. Tollasen polun mun mielestä se johtaminen joutuu menemään tai menee, että päästää siihen, että se on jalostunut isommaksi, ja se lähtee innovatiivisesti jalostumaan laajemmaksi, ja siellä on joku pohja, jonka päälle se rakentuu. (Päävalmentaja A)

Me koetaan se asia niin, että me johdetaan kehitysprosesseja, että se on se suoritus. Käytännössä se joukkueen prosessi – – on yksi prosessi, jota johdetaan eteenpäin. Ja totta kai, jos meillä on 35 pelaajaa, niin 35 pelaajan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, sen prosessin tukeminen ja ohjaaminen tiettyyn suuntaan, jossa toteuttajana on tietysti se urheilija. – – Moni varmasti ajattelee, että suoritus olisi joku harjoitus tai peli – –. Ne on enemmän sellaisia pieniä yksityiskohtia, jotka pitää totta kai suunnitella tosi hyvin. Niissä pitää olla progressio ja niissä mitataan, missä sillä hetkellä mennään. Enemmän näen, että se suoritus itsessään on tällainen iso prosessi, jota johdetaan eteenpäin. – – Jos sitä taas mittaroi vaan sitä yksittäistä suoritusta, mutta me ei ajatella taas sitä. Mun mielestä se muuttaa sen katsantotavan taas, et jos me tosiaan mietitään vaan sitä yksittäistä peliä, niin siinähan voi tapahtua mitä vaan. (Päävalmentaja C)

No varmasti se ensimmäinen asia siinä on se, että ei pidä antaa niitten pienten yksityiskohtien siellä prosessin sisällä hetkauttaa sitä tekemistä. Meilläkin, ajatellaan kilpailusuorituksia, on X määrä kauteen, jossa tulee sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Ja siellä, jos alkaa liikaa mittaamaan sitä prosessia yksittäisen pelin kautta, niin sitten se menee ihan perseelleen, koska sillon sitä mennään ihan ylös-alas, koska välillä peli voitetaan ja välillä peli hävitään. Ja valmentajalla loppu viimein on aika pieni

se mahdollisuus vaikuttaa siihen yksittäisen pelin lopputulokseen – –. (Päävalmentaja C)

–. Sen (valmennustiimin/taustahenkilöstön) johtaminen samalla tavalla, että sielläkin olisi koko ajan ajatus siitä oman itsensä kehittamisestä ja sen johtoryhmän kehittämisestä, ihan samalla lailla on läsnä. Ja se prosessi on omansa. Samalla tavalla, kun joukkueprosessi, niin myös se johtoryhmän prosessi on ihan oma asiansa. (Päävalmentaja C)

Yksittäisen suorituksen johtamisen korostuminen

Yritysjohtajien puheenvuoroissa ja vastauksissa korostuivat suorituksen johtamisessa eri asiat. Suoritukset nähtiin enemmän yksittäisen työvuoron tai työnkuvan kautta ja, miten siinä onnistutaan. Suorituksen johtaminen nähtiin enemmän pienten kokonaisuuksien ja niiden johtamisen kautta. Yksilön osaamisen kehittämisen ei nähty urheilun tavoin olevan keskiössä, eikä sitä nähty urheilun tavoin pidemmän kehitysprosessin kautta, vaan enemmänkin yksittäisen onnistuneen tai epäonnistuneen suorituksen kautta.

Suoritus on meillä se yksi onnistunut tai epäonnistunut työvuoro. Työvuoro on se suoritus. – – Se pitää sisällään sen, että meillä on tietty brändi, on yhtenäinen pukeutuminen ja asialliset ja kohteliaat käytöstavat. – – On toisaalta, että on lainsäädännön mukaista, että mitä lainsäätäjä on määrännyt, niin toiminnan pitää myös täyttää ne. Myös se ohjeiden noudattaminen – – pitää vielä ymmärtää sen oman työvuoronsa ohjeet, mitä pitää tehdä. (Yritysjohtaja B)

Jokaiselle on tuntitavoitteet. Myynnilliset euromäärät on se mitä johdetaan tosi tiiviisti. Jokaiselle on määritelty minimituntimyyynit, ja seurataan asiakaskohtaamisia, kuinka paljon tulee asiakaskontakteja, kuinka paljon mihinkin myyntimäärään tarvitaan asiakaskohtaamisia – –. (Yritysjohtaja A)

Ihmisten kanssa toimiminen kaiken keskiössä

Haastatteluiden perusteella selvisi, että huippu-joukkueurheilu- ja yritysympäristöissä on olemassa eroavaisuuksia, mutta myös samankaltaisuuksia. Etenkin päävalmentajien vastausten perusteella. Heidän mielestään normaalissa yritysympäristössä on myös kyse pitkälti samoista asioista, kuin urheilunkin parissa. Myös Yritysjohtaja C:n näkemykset tukevat näitä ajatuksia. Niin urheilu- kuin yritysympäristössä kyse on ihmisten välisestä vuorovaihtamisesta ja siitä, miten ihmiset saadaan työskentelemään ja kehittymään yhdessä. Urheilun lisäksi myös yritysympäristössä keskiössä on hyvin vahvasti samanlaisen positiivisen ilmapiirin ja vahvan ryhmädynamiikan luominen. Keskiössä on jokaisen huomioiminen yksilönä sekä pyrkimys roolittaa jokainen oikealla tavalla vahvuuksien ja luonteenpiirteiden

kautta. Esille nousi myös se, miten on tärkeää toimialasta ja työympäristöstä riippumatta päästä vaikuttamaan itseohjautuvuusteorian mukaisiin osa-alueisiin eli autonomian, kyvykkyiden ja yhteisöllisyyden tunteisiin. Keskiöön nousi myös, miten voidaan näiden osa-alueiden kautta luoda luottamussuhdetta.

Tässähän ollaan edelleen ihmisten kanssa tekemisissä. – – Puhutaan tällaisesta itsemäärämisteoriasta. – – Näitä osa-alueita, jos päästään ihmisen kanssa, mikä se ala onkaan, vaikuttamaan niille, sä pääset luomaan sitä suhdetta siihen, että se osaa, se kykenee ja kuuluu sellaiseen ryhmään, missä on hyvä toimia. Niin mun mielestä tossa ollaan niin kun asian ytimessä. – – Miten sä luot siihen ympäristöön, mikä se sun oma ala onkaan, niin näitten kolmen asian ympärille, niin ne samat asiat tuo vaikuttavuutta alasta riippumatta. (Päävalmentaja A)

–. Samaa ilmapiirin luomistahan se on niin kun siihen työhommaankin, että sen saa toimimaan. – – Pystyy niitten työntekijöiden mukaan miettimään – – ketä laittaa tekemään mitäkin. Ja plus sitten niiden ilmapiiriasioiden kautta, jos miettii. Eli on sitä henkilökemialla, että ketkä pärjää parhaiten siellä työmaalla keskenään. (Päävalmentaja B)

Kysymyshän on sekä tässä meidän ympäristössä, että totta kai myös yritysmaailmassa ihmisten välisestä työstä. – – Millä tavalla saada ihmiset tekemään ennen kaikkea toimenpiteitä oman kehittymisen suhteen. – – Muuten se on ihan tasan samaa toimintaa, että on periaatteessa valmentaja/esimies. Niin meidän työ olisi saada jokainen yksilö ymmärtämään ensinnäkin se, miten voi itseään kehittää, ja miten voi tehdä hyväksi oman toimintansa, siinä ympäristössä, missä sillä hetkellä toimitaan. Mun mielestä ne on hyvinkin läheisissä väleissä. – – Kaikessa on oikeastaan kysymys siitä, että saadaan ihmiset vaan kehittää itteään. (Päävalmentaja C)

–. Kyllähän nää aika pitkälle nää perusasiat, jos nyt ajatellaan vaikka joukkuelajia, oli se nyt jalkapallo, jääkiekko, lentopallo tai sitten tällainen yritystoiminta. Niin kyllähän ne aika pitkälle kuitenkin samat prioriteetit on. Jos sä haluat, että joukkue menestyy, niin silloinhan joukkueen pitää menestyä kokonaisuudessaan. Ei se riitä, että siellä on huippuyksilöitä muutama. Et se on tiimityötä se koko joukkue. (Yritysjohdaja C)

Mitä eroja ja samankaltaisuuksia urheilujohtamisessa ja valmentavassa johtamisessa on nähtävissä?

Työn tietoperustaluissa urheilujohtamisessa ja valmentavassa johtamisessa oli teorian tasolla nähtävillä hyvin paljon yhtäläisyyksiä, samankaltaisuuksia sekä identtisiä painotuksia. Myös tutkimuksen haastatteluissa esille nousi konkreettisellakin tasolla paljon

yhtäläisyyksiä sekä eri keinoja, joilla valmentavaa johtamista on hyödynnettyä urheilujohtamisen parissa. Empiriaa käsittelevässä osuudessa nousi esille kuitenkin myös joitain eroavaisuuksia käytännön toiminnassa. Aineistoista kävi ilmi, miten päävalmentajat näkevät valmentavan johtamisen teoreettisen ideaalien sopivan hyvällä tavalla urheilujohtamisen käytäntöön. Kaikkea teoriaa ei kuitenkaan kannata aivan kirjaimellisesti yrittää siirtää käytännön tasolle.

Tasapaino johtamistyylien välillä

Päävalmentajat kokivat tietynlaisen yhdistelmän autoritaarisempaa ja valmentavaa lähestymistä kaikkein parhaimmaksi vaihtoehdoksi, ja kaikkien valmentavan johtamisen teoreettisten käytänteiden ei koettu sopivan sellaisenaan todelliseen toimintaan. Tämä johtuu siitä, koska todellisuus ja sen lainalaisuudet vaikuttavat suurella tavalla siihen, että kaikki asiat eivät käytännössä toteudu samalla tavalla kuin, miten oli teoriassa ajateltu. Koettiin kuitenkin tärkeäksi, että pohjalla on kerrytettyä tietoa ja teoriapohjaa, jonka avulla konkreettista toimintaa voidaan suunnitella ja osin soveltaa sekä muovata käytännön lainalaisuuksien mukaan.

–. Käytäntö on aina eri asia kuin teoria. Teoriapohja on oltava, jotta voidaan ensinnäkin suunnitella jotain asioita ja sitten lähteä toteuttamaan niitä. – – Kuitenkin siellä saattaa olla hyvin erilaista se yhteistoiminta, mitä on kuviteltu mitä se olisi. Aina pitää olla tietynlainen uskallus antaa sen käytännön vaan tapahtua, koska me ei voida koskaan tietää sitä lopputulosta. Meidän pitää antaa sen tapahtua, mitä tapahtuu, ja sitten sen jälkeen taas arvioida, että minkäs takia tässä nyt kävi näin. – – Käytännössä eihän se koskaan mene just niin kuin on ajateltu. (Päävalmentaja C)

Teorian vaikea määrittelemine ja siirtäminen käytäntöön

Päävalmentajien lausunnoista nousi esille, miten on osittain myös määrittelykysymys, millä tavoin valmentavan johtamisen teoria ymmärretään ja minkälaiseen konkreettiseen toimintaan sillä täsmällisesti ja tarkkarajaisesti viitataan. Tämä määrittelykysymys vaikuttaa etenkin siihen, kuinka paljon urheilujohtamisen käytännön tason toiminnan voidaan sanoa olevan samankaltainen valmentavan johtamisen kanssa. Päävalmentajien vastauksista nousi esille, miten urheilujohtamisen koetaan osittain olevan ohjatumpaa ja strukturoidumpaa toimintaa, kuin millaiseksi valmentava johtaminen ehkä mahdollisesti koetaan ja ymmärretään. Tässä asiassa tullaan kuitenkin tähän edellä mainittuun määrittelykysymykseen. Eli miten tarkasti valmentavan johtamisen raamit on rajattu, ja missä vaiheessa toiminta muuttuu ihmisläheisemmästä ja valmentavammasta lähestymistavasta, autoritaarisempaan ja kurinalaisempaan suuntaan.

Esille nousi myös, mitä haasteita teorian siirtämisessä käytäntöön voi olla. Aina käytäntö ei mene, niin kuin on teoriassa ajateltu. Käytännön tasolla ja toiminnassa saattaa tulla isojakin haasteita ja todellisen toimintaympäristön lainalaisuuksia, jotka hankaloittavat toimintaa sekä teorian siirtämistä käytäntöön. Yksi aineistoissa toistuvasti esille noussut asia oli yksilöiden luonne ja persoona sekä tapa reagoida asioihin. Näitä ei teorian tasolla pystytä huomioimaan, eikä niihin ei pystytä parhaalla mahdollisella tavalla varautumaan etukäteen. Käytännön tasolla on myös mahdollista epäonnistua todella pahasti, vaikka kaikki toiminta olisikin ajatuksen tasolla suunniteltu teoreettisen tiedon pohjalta. Yhtenä tällaisena esille nousseena esimerkkinä oli läheisen luottamussuhteen rakentaminen urheilijan ja valmentajan välillä, jossa on käytännön tasolla aina mahdollisuus epäonnistua myös pahoin.

Epäonnistun myös useasti. – – On se aina mahdollista, mutta se riski siinä on vaan olemassa. Että silloin kun halutaan saavuttaa maksimaalista tulosta ja kehittymistä, niin silloin pitää uskaltaa hyväksyä, että jonkun kanssa joskus pääset läheisempiin väleihin, ja jonkun kanssa et pääse. Se on ihan normaalia ihmisten välillä kanssa. Pitää hyväksyä se riski mun mielestä siinä tilanteessa. Jos uskalletaan avoimin sydämin ja mielin heittäytyä tällaiseen vuorovaikutussuhteeseen, niin jonkun kanssa sä onnistut tosi hienosti ja jonkun kanssa sä itse asiassa epäonnistut tosi pahasti. (Päävalmentaja C)

Rehellinen vuorovaikutus ja hyvä henkinen mielentila kehityksen perustana

Päävalmentajat kertovat myös kiinnostavansa paljon huomiota urheilijoiden siviilipuolen ongelmiin ja haasteisiin. Siviilipuolen ongelmat vaikuttavat siihen, että urheilija ei suorituksensa aikana pääse parhaimpaan mahdolliseen henkiseen tilaan, joka tarkoittaa sitä, että hän ei saa itsestään parasta irti suorituksen aikana. Näiden asioiden ratkominen on myös keskeisessä asemassa päävalmentajan työnkuvaa, koska siviilipuolen ongelmat voivat myös estää urheilijan kehittymisen optimaalisella tavalla. Kyse on siitä, miten valmentaja voi auttaa urheilijoita pääsemään parhaaseen mahdolliseen henkiseen vireys- ja mielentilaan, jotta urheilija voi keskittyä täysin vapaasti suorittamiseen ilman turhia huolia.

–. Kun sä seuraillet sitä joukkuetta ja kattelet, että siellä toimii se sellainen tilanne, että ne kaikki varmasti kohtelee hyvin kaikkia. – – Ennenkin oli varmasti erilaisia persoonia, mutta kaikki yritti olla vähän samassa muotissa, ja sitä ei tuotu niin julki, mitä tänä päivänä tuodaan. Ja sen on pystyttävä kyllä toimimaan. Silloin sillä jollain pelaajalla ei ole hyvä olla, ja silloin se ei pysty kehittymään, eikä tuottamaan sitä omaa asiaa, eikä tee seuraavana vuonna jatkosopimusta, eikä halua olla siinä, ja lopettaa pahimmillaan, vaikka koko lajin. (Päävalmentaja B)

–. Mikä se oikea tai mahdollisimman tehokas tapa olisi saavuttaa tämmöstä rehellistä luottamussuhdetta ja sitä kautta auttaa urheilijaa saavuttamaan omaa unelmaansa. –
 – Kyllähän se vuorovaikutus ja vuorovaikutussuhteen luominen ja sen kautta periaatteessa toimiminen, jossa uskalletaan puhua kumpaankin suuntaan, niin kyllä se on varmasti sellainen isoin asia, jos mietitään valmentavan johtamisen perusperiaatteista, joka meilläkin tässä koko ajan on läsnä. – – Uskalletaan heittäytyä niihin 35:een urheilija–valmentaja -suhteeseen ja noin kymmenkunta valmentaja–valmentaja/johtoryhmän jäsen -suhteeseen. (Päävalmentaja C)

–. Rehellinen keskustelu ja tällainen vuorovaikutussuhteen luominen on kaiken pohja kehittymiselle. Se on vaan paras tapa tulla paremmaksi. Ja sen perässä me ollaan tässä mun mielestä huippu-urheilussa, että tässä pitäisi koko ajan tulla paremmaksi, ja löytää keinoja millä kehittyä. Ja siihen toi pohja ihmisten välisessä yhteistyössä on vaan kaikki kaikessa. (Päävalmentaja C)

–. Ei urheilija oo erillinen urheilija, kyllä hän on kokonaisuus ihmisenä. – – Kaikkihan ne (persoonat) on yhteydessä toisiinsa. Mutta kyllä mä toivoisin, että kaikki me nähtäis toisemme kokonaisuutena, eikä pelkästään vaan sinä, mitä me ollaan täällä työpaikalla. (Päävalmentaja C)

Turvallinen ympäristö ja siihen vaikuttavat tekijät

Tätä kautta myös psykologisesti turvallisen ja oikeanlaisen ilmapiirin luominen koettiin erittäin tärkeäksi. Painotettiin hyvin vahvasti sitä, miten on tärkeää pyrkiä tuomaan vaikeinakin päivinä joukkueen arkeen positiivisuutta ja asioita, jotka saavat muita hyvälle tuulelle. Tällainen ilmapiiri ja esimerkiksi vitsien kertominen myös rentouttaa ympäristöä, joka luo myös parempaa henkistä mielentilaa, jotta urheilijat voivat suoriutua optimaalisella tavalla. Tämä koettiin laadukkaana suorituksen johtamisen kannalta todella oleelliseksi.

–. Kyllä sen sillain pitäisi olla, että tekisit jotain asioita ja saisit ainakin ittes sellaiselle hyvälle tuulelle. Kyllä ne (pelaajat) sen sitten aika äkkiä vaistoo, jos koutsina (=valmentajana) oot sitten suu mutrulla alusta asti. – – Ehkä se sellainen ilmapiirin luominen sen oman positiivisuuden kautta. (Päävalmentaja B)

Laadukkaassa suorituksen johtamisessa korostettiin ympäristön osalta myös oikeanlaista avoimuutta, rehellisyyttä ja turvallisuutta. Etenkin psykologisesti ympäristön on oltava sellainen turvallinen tila, että siellä voi nousta automaattisesti kysymyksiä esille. Tällöin keskiöön nousee myös valmentajan oma osaaminen, ja millä tavalla hän pystyy parhaalla mahdollisella tavalla auttamaan ja opettamaan asioita urheilijoille. On tärkeää, että ympäristö on sellainen, missä kaikki voivat rehellisesti keskustella mielen päällä olevista asioista,

asioita ei tarvitse salailla ja voidaan olla myös rakentavasti erimieltä asioista. Näin ympäristöstä muodostuu luonnollisella tavalla sellainen, että siellä nousee automaattisesti kysymyksiä esille, ja urheilijat voivat niihin kysymyksiin turvallisessa ilmapiirissä saada myös ohjaavia ja tukevia vastauksia. Tällaisen ilmapiiriin koettiin edistävän parempaa ryhmädynamiikkaa ja helpottavan urheilijoiden henkiseen mielentilaan pääsemistä suorituksen aikana. Jos urheilija ei ole oikeassa henkisessä vireystilassa, ei hän voi myöskään suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla, vaikka olisikin fyysisesti huippukunnossa.

Oikeanlaisen ilmapiiriin luomisessa koettiin myös tärkeäksi koko organisaation tasolta tuleva yhteisöllisyys ja tiimihenki, joka tukee myös joukkueen yhteistä kasvamista ja ryhmädynamiikkaa. Tähän kuuluvat oleellisena osana muun muassa talkoolaiset ja kaikki muut henkilöt, jotka tuovat panoksensa yhteiseen hyvään seuran hyväksi. Mitä vahvempi ja läheisempi koko organisaatio ja kaikki sen henkilöt ovat, sitä vahvempi myös itse joukkue on.

Pitää olla oikeanlaista avoimuutta, pitää tuoda sillain turvallinen ympäristö, mistä tulee niitä kysymyksiä, mitä urheilijalla eli tässä tapauksessa työn suorittajalla tulee eteen. Sillä pitää olla sen verta turvallinen olo, jotta se saa niitä vastauksia ja se pystyy muokkaamaan sitä omaa tekemistä. (Päävalmentaja A)

–. Henkisen puolen valmentajat on koko ajan lisääntynyt ja lisääntynyt niin paljon – – sillä ei ole mitään merkitystä paljon sä juokset tai heität palloa koriin, jollet ole siinä (henkisessä) tilassa siinä hetkessä, kun sun pitäisi olla maailman nopein. Niin et sä ole maailman nopein, jos sua ei ole saatu siihen tilaan, että sä pystyt oleen maailman nopein. (Päävalmentaja B)

–. Tärkeä se sellanen yhteisöllisyys, että oltais kaikki, mikä mun mielestä tässä seurassa nyt on ollu aina hyvää, että on ihan talkooväkeä ja faneja ja kaikkia myöten ollaan aika semmosta (yhtä). Niinku mä aina sanon alotuspalavereissaki joukkueelle, että muistakaa aina tervehtiä tuolla talkoolaisia ja kaikkia kehen te täällä törmäätte. Me ollaan joukkueena ja seurana aina vahvempi, mitä paremmin me kaikki se koko organisaatio toisemme tunnetaan ja pystytään olemaan lähellä toisiamme – –. (Päävalmentaja B)

Johtajuuden jakaminen ja yhteisvastuullisuus

Edellä mainittuun oikeanlaisen ilmapiiriin luomiseen vahvasti liittyen, myös valmentavalle johtamiselle tyypillinen kannustaminen sekä yhteisvastuullisuus ja -johtajuus nousi aineistoissa esille. Urheilijoita koitetaan myös kannustaa ja tukea omilla vahvuusalueillaan sekä saada tätä kautta heidät tukemaan omia joukkuekavereitaan. Tällä tavoin johtajuutta ja vaatimustasoa pyritään saamaan esille urheilijoista itsestään. Pyrkimys on, että pelaajat

ottaisivat enemmän vastuuta myös omasta kehitymisestään, oikeanlaisen ympäristön luomisesta sekä joukkueen toiminnasta. Tämän avulla pystytään myös vahvistamaan yksilön henkistä tilaa entisestään. Tämä voi johtaa siihen, että johtajuus jakautuu tasaisemmin koko joukkueen keskuudessa urheilijoille, kun myös he alkavat kannustaa toinen toisiaan. Näin pyritään myös saamaan joukkueen yhteinen vaatimustaso tulemaan enemmän pelaajilta itseltään, eikä niin, että valmentajat aina sanovat ja asettavat vaatimustason.

–. Jos joku on vaikka hyvä ilmapiirin luoja, niin sitä tsempataan siinä ja kehuaan, että just noin, jatka vaan. Ja sitten jos joku on fyysisen puolen huippukunnossa ja tikissä, niin sitä tsempataan sitten aina tonne punteille ja joka paikkaan, missä ne (muut pelaajat) on, että se uskaltaisi sielläkin koko ajan vaan, että ”jätkät vetäkää vaan”. Aina kuka on missäkin hyvä, niin koitetaan vahvistaa niitä sitä kautta, että sit ne pystyis saamaan enemmän (irti). Ennenhän se oli vaan sitä, että valmentajat sano ja pelaajat teki. (Päävalmentaja B)

–. Nyt kun sitä (urheilijaa) otetaan mukaan muuhunkin, niin kun kaikkeen suunnitteluun ja asiaan, että se tulis samalla lailla se motivaatio ja vaatimustaso, ja sekin jotenkin ulkoistettaisi valmennuksesta myöskin niille (pelaajille). Että sitten valmentaja sais enemmän vaan johtaa sitä isoa kokonaisuutta ja tuoda jotain taktisia asioita ja juttuja, joita tehdään, ja kokoonpanoja ja asioita. Mutta, että se sellainen ilmapiiri ja vaatimustaso kaikki tulis sieltä pelaajilta. (Päävalmentaja B)

Optimaalinen johtajan ja alaisen välinen suhde

Päävalmentaja C kokee, että ilman todella läheistä ja henkilökohtaista suhdetta valmennettavien kanssa, ei voida koskaan päästä urheilijan kehittymisen suhteen haluttuihin tavoitteisiin. Myös muut päävalmentajat kokivat läheisen ja henkilökohtaisen suhteen urheilijoihin hyväksi, mutta muistuttivat myös hyvästä tasapainosta, joka mahdollistaa valmentajalle myös auktoriteettiaseman. Päävalmentaja A mainitsi, että kun päätöksentekoketjussa on johdonmukainen ja systemaattinen, niin hyvä valmentaja pystyy olemaan ymmärtäväinen ja läheinen, mutta samalla myös auktoriteettihahmo ja tekemään koviakin päätöksiä. Urheilijoille pitää pystyy myös olemaan läheinen ja lämmin, mutta hyvän tasapainon löytäminen eri johtamistyylien välillä korostui tässäkin asiassa. Yritysjohtaja C oli Päävalmentaja A:n kanssa samaa mieltä ja totesi tietynlaisen yhdistelmän tuovan parhaan lopputuloksen. Johtajan pitää kuitenkin tuoda suunta ja raamit, jotta toiminta ei mene epäselväksi ja sekavaksi. Tietynlainen auktoriteettiasema esihenkilön tai johtajan osalta koettiin siis osaltaan hyväksi, kuin pelkästään täysin ystävyydellinen suhde.

Mun mielestä ehdottomasti ystävällinen (suhde) ja niin lähellä, kun vaan ikinä voi olla. Koska silloin me voidaan päästä rehellisesti siihen kanssa, miten toista voisi auttaa

kanssa pääsemään kohti omia unelmiaan. Ja ainakin tukea siinä, ohjata ja kertoa omia mielipiteitään. Jos meillä ei oo sellaista hyvin tasavertaista suhdetta, niin en usko, että siihen koskaan päästää silloin. (Päävalmentaja C)

Just se läheisyys ja justinsa, että siinä on se joukkuehenki. – – Kyllä siinä tietty auktoriteetti pitää olla ja sitten tää järjestelmällisyys. – – Jos sä oot, sanotaan karikoidusti liian kiltti ja koko ajan kaveri, niin se alkaa helposti lipsumaan. Sit niillä alkaa pikkuhiljaa mennä, vaikkei ne ehkä sitä ite tiedosta, alkaa mennä, että he voi tehdä mitä vaan. (Yritysjohdaja C)

Oman valmennustiimin merkitys, toiminta ja roolittaminen

Oman valmennustiimin roolittaminen ja vastuun jakaminen koettiin myös äärettömän tärkeiksi suorituksen johtamisen kannalta. Päävalmentajien lausunnoissa korostui, miten on myös erittäin tärkeää uskaltaa antaa vastuuta valmennustiimin ja taustahenkilöstön muille jäsenille. Heille täytyy antaa myös vapaus toteuttaa tätä omaa vastuualuettaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Muuten vastuuta ja luottoa ei uskalletaisi jakaa, joka johtaisi siihen lopputulemaan, että päävalmentaja autoritaarisella tavalla käskää muille mitä pitää tehdä tai olisi itse joka paikassa sotkemassa muiden työtä. Tällöin on myös mahdollisuus saavuttaa suurempaa kehitystä ja edistymistä, kuin vain pelkällä hyvin vahvasti päävalmentajavetoisella toimintamallilla.

Pelaajien lisäksi, päävalmentajan on todella tärkeää tuntea myös valmennustiiminsä jäsenet todella hyvin ja mikä heidän osaamisensa sekä kapasiteettinsa on. Tämä korostuu etenkin siinä, kun vastuualueita aletaan jakamaan ja pohtimaan, että kuka pystyy viemään minäkkin viestin ja kenelle urheilijalle. Myös tässä ajattelussa korostuu hyvin vahva suunnitelmallisuus ja etukäteen asioiden miettiminen. Täytyy pohtia todella tarkkaan ja aina tilanteen mukaan, kenellä valmennustiimin jäsenellä on sellaiset ominaisuudet ja vahvuudet, että juuri hän saa sille yksittäiselle pelaajalle sen halutun viestin kaikkein tehokkaimmin läpi. Tähän vaikuttaa myös pitkälti se, mikä tämä haluttu viesti ja asia on, mitä siinä pyritään viestimään, ja kenen valmennustiimin jäsenen vahvuudet ovat kaikkein yhteensopivimmat tämän viestin luonteen kanssa.

Ihan älyttömän tärkeätä, ihan yhtä tärkeätä, kuin joukkueenkin. – – Siinä ehdottomasti tämmönen roolittaminen, jossa jokaisella on omat vastuualueet, joita he saa toteuttaa parhaaksi näkemällään tavalla. – – Uskon, että siinä on silloin mahdollisuus saavuttaa paljon isompia asioita, kun saadaan koko koutsiryhmäkin (=valmennusryhmä) tekemään asioita, sillä tavalla, miten he kokevat parhaakseen. – – Kun sitä uskoo vahvasti tähän itsensä kehittämisen periaatteeseen, niin se olisi ihan hölmöä, jos en uskaltaisi

antaa niiden henkilöiden, ketä mä oon siihen vielä itse halunnut, niin toteuttaa sitä, jotka on kuitenkin oman alansa täydellisiä asiantuntijoita. (Päävalmentaja C)

–. Tulee taas siihen omaan osaamiseen, että ymmärrän mikä sen apuvalmentajan kapasiteetti on, pystynkö laittamaan sitä viestimään tällaista asiaa ymmärrettävästi, että se itse jo ymmärtää sen. – – Tiedetään kuka pystyy ja, mitä pystyy tekemään, ja sen kautta sitä viestiä saamaan perille. Ei voi ihan ketä vaan laittaa viestimään ihan mitä tahansa, että sitten olis vaan ”henkilöitä” ja lähettää niitä, niin se on mun mielestä mikä ei vaan toimi. (Päävalmentaja A)

Myös valmennustiimin sisäisten erimielisyyksien ratkominen ja selvittäminen meni hyvin vahvasti suunnitelmallisuuden alapuolelle. On Päävalmentajan tehtävä tuoda isot raamit ja linjavedot sekä tarkkailla, että toiminta ei lähde harhailemaan ja ajaudu pois halutulta tieltä. Jos apuvalmentajilla on keskenään eriäviä näkemyksiä, miten asia pitäisi ratkaista, esitetään ongelma päävalmentajalle, joka tuo ratkaisuvaihtoehdon esille, koska hän vastaa lopulta isosta kuvasta. Asiat pitää myös suunnitella ja valmistella huolella etukäteen, jolla pyritään minimoimaan erimielisyyksiä joukkueen edessä ja sitä, että toiminta saattaisi harhautua halutulta polulta.

Tää menee mun mielestä taas sellasen suunnitelmallisuuden taakse. Ja siinä, miten me ollaan niitä asioita käyty, ja ne kysymykset meille mitä tulee, niin nousee esille siellä valmistautumisvaiheessa. – – Jos meillä on kaksi eri näkemystä, niin sitten myös sille päävalmentajalle esitetään se, että kummis tää asia pitäis nyt ratkoa, että ”tässä on näin ja näin”, ja miten se päävalmentaja haluaa. – – Tavallaan se suunnitelmallisuus siinä, kun, että sen antaa rönsyillä. – – Päävalmentajan tehtävä on tuoda ne oleelliset valinnat, mitä siinä tilanteessa halutaan tuoda. (Päävalmentaja A)

Sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuusteoria avaintekijöinä

Päävalmentajien lausunnoissa korostui myös hyvin vahvasti sisäisen motivaation kasvattaminen ja itseohjautuvuusteorian avulla autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tunteisiin vaikuttaminen. Jotta tätä valmentavan johtamisen keskiössäkin olevaa teoriaa voidaan siirtää käytäntöön, on todella tärkeää tiedostaa teoreettisella tasolla siihen liittyviä asioita. Aineistoista nousi esille, että teoriapohjan koettiin olevan tärkeä siinä, että pystytään suunnittelemaan käytännön toimintaan. Tämä takaa sen, että käytännön arkitoiminnasta on mahdollista rakentaa teorian mukaista toimintaa ja ohjata käytännön todellisuutta tämän teorian avulla.

Päävalmentaja C toi esille, miten he yrittävä tuoda näitä tunteita urheilijoissa esille. Autonomia tunnetta pyritään tuomaan esille siten, että pelaajilla on vapaus valita, moneltako he

haluavat aamun fysiikkaharjoituksena aloittaa ennen yhteisiä joukkueharjoituksia. Pelaajat saavat myös itse valita, osallistuvatko he kauden aikana järjestettäviin ylimääräisiin harjoitteluryhmiin, jossa pyritään kehittämään aina tiettyä pelaamisen osa-aluetta. Tällainen lyhyt ryhmäharjoitteluprojekti kestää yhdeksän viikkoa ja niitä järjestetään kauden aikana kolme kappaletta. Kyvykkyyden tunnetta pyritään tuomaan esille positiivissävytteisen palautteenannon kautta ja keskittymällä pelaajille näytettävissä videoklipeissä positiivisiin asioihin sekä ominaisuuksiin, joissa he ovat kehittyneet. Tällöin urheilijat myös kokevat kehittyvänsä ja tulevansa paremmiksi, jolloin he myös kokevat, että he ovat hyviä siinä, mitä tekevät.

Yhteisöllisyyden tunnetta tuodaan esille erilaisilla päivittäisillä joukkuekisoilla ja vapaa-ajan erityistapahtumilla, jotka vahvistavat ryhmähenkeä. Joukkueen kopissa vaihdellaan myös säännöllisin väliajoin istumapaikkoja, jolla pyritään tuomaan esille lisää kohtaamisia eri pelaajien välille. Tärkeintä on pyrkiä luomaan pelaajille sellainen ympäristö, jossa he tuntevat kuuluvansa ja olevansa osallisena jostain suurempaa asiaa. Jos tämä kaikki saadaan toimimaan halutulla tavalla, urheilijoiden sisäinen motivaatio kasvaa, he haluavat tehdä itsestään parempia, ja tällöin yhteen tavoitteeseen on päästy. Myös tämä kaikki toiminta ja, miten näitä tunteita halutaan tuoda esille, on äärimmäisen hyvin ja tarkkaan jo etukäteen suunniteltua ja pohdittua.

–. *Jos me halutaan saavuttaa henkilökohtaista kehittymistä urheilijoiden suhteen, heillä täytyy olla sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio periaatteessa koostuu siitä autonomian tunteesta, kyvykkyyden tunteesta ja yhteisöllisyyden tunteesta, niin meidänhän pitää rakentaa tästä arkirakenteesta, minkälainen tää meidän joukkueen arkitoiminta on, niin meidän pitää rakentaa se silleen, että nää kaikki kolme tunnetta tulisi jokaiselle yksilöllä tökittyä joka päivä periaatteessa. Heillä pitää olla mahdollisuus joissain asioissa päättää itse, että miten he sen tekee, kaikessa sitä ei voi tehdä, mutta joissain asioissa. Heidän pitää pystyä näkemään meidän tuottamasta materiaalista, että he osaa jostain tai he on kehittänyt ja tullut paremmaksi, jolloin he kokee, että he on hyviä siinä. Meidän pitää pystyä rakentamaan tästä ympäristöstä sellanen, että he kokee kuuluvansa johonkin vähän isompaan ja se yhteisöllisyyden tunne tulee sit sitä kautta. Ja sitten, jos nää kaikki natsaa, niin silloinhan heidän motivaationsa vaan koko ajan paranee, ja he tekee itsestään parempia ja parempia. Ja silloin me on periaatteessa saavutettu se tavoite. (Päävalmentaja C)*

Vastuun antaminen ja vahva osallistaminen

Aineistoista nousi myös esille, että pelaajille annetaan paljon valtaa ja vastuuta, ja heitä koitetaan osallistaa joukkueen yhteiseen pelin kehittämisprosessiin. Muun muassa video-palavereissa valmennus ei anna urheilijoille valmiita vastauksia. Pelaajat itse kerääntyvät

esimerkiksi pienryhmiin keskustelemaan valmentajien näyttämästä videosta. Tämän jälkeen he kertovat, mitä itse siinä videolla näkevät tai miten videolla oleva pelitilanne tulisi ratkaista. Myös pelaajilta tulevaan haastamiseen suhtauduttiin hyvin ja se nähtiin pitkälti vain ja ainoastaan positiivisena asiana. Jos pelaajat esittävät ratkaisuehdotuksiaan perustellusti ja ajatuksella, niin se on vain ja ainoastaan hyvä juttu, että pelaajat osoittivat suurta kiinnostusta yhteisen pelin kehittämisen ja tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Myös yritysjohdajat suhtautuivat alaisten haastamiseen ja näkökulmien esittämiseen positiivisella tavalla, jos se on perustellusti ja järkevästi esitetty. Haastaminen koettiin myös hyväksi sen takia, koska hyvän johtajan pitää pystyä myös perustelemaan tekemänsä valinnat huolellisesti ja painavasti.

–. Se on muuttunut siihen, että voit tehdä samalla tavalla ne videoklipit kuin ennenkin siihen videopalaveriin. Mutta sitten katsotaan muutaman kerran se klippi, ja sitten ne on vaikka pienryhmissä ja esitetään vaikka joku kysymys, mihinkä ne alkaa pienryhmissä sitten tekemään vastauksia tai yksilöinäkin vastauksia siihen, että mitä asioita ne siinä videossa näkee. Munkin valmentajauran alkupuolella on ollut sellainen, että näytät videon ja kerrot niille siitä kaiken. (Päävalmentaja B)

–. Kyllä hyvän työnjohdon pitää pystyä perustelemaan. Vaikka on jonkun verran hierarkkinen organisaatio, niin hyvä johtaja pystyy perustelemaan ne linjaukset ja päätökset. – – Ja sitten, jos jollakin on parempi idea, joku on sitä enemmän miettinyt, niin ei hyvää kannata taas lähteä muuttamaan – –. (Yritysjohdaja B)

Valmentajakeskeisyys ja autoritaarisuuden korostuminen

Aineistoista ja haastatteluista nousi esille myös tiettyjä eroavaisuuksia urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen välillä. Suurimmat esille nousseet eroavaisuudet liittyivät siihen, miten urheilussa toiminta on hieman ohjatumpaa sekä valmentaja- eli johtajavetoista, kuin mitä se valmentavassa johtamisessa on. Aineistoista kävi ilmi myös, miten otteluiden aikana korostuu enemmän autoritaarinen ja suoraviivainen lähestymistyyli, jossa pelaajille ei voida antaa hirveästi valtaa ja vastuuta toiminnan johtamisen suhteen. Esimerkiksi otteluiden ertauoilla korostuu hyvin vahvasti valmentajakeskeinen lähestymistapa, jossa valmentajat tuovat halutun asian ja muutoksen urheilijoille, mitä he lähtevät sitten yhdessä toteuttamaan. Ja, jos lopputulos on onnistunut, niin pelaajia myös kehuaan siitä, että omaksuivat hienosti tietoa ja sopeutuivat haluttuihin muutoksiin hyvin. Tällöin pelaajien olisi seuraavallakin kerralla taas helpompi omaksua ja hyväksyä valmentajien ajatukset, koska heille on syntynyt valmentajiin luottamussuhde, että myös valmentajat tietävät, mitä he tekevät ja heitä kannattaa kuunnella.

–. Joskus sellainen suoraviivaisuus, niin se on myös tuo selkeyttä. – – Ja, jos mietitään puoliajan toimintaan, niin mielestäni se myös luo turvaa siihen, että okei, tää on jollain hanskassa ja joku kertoo, mitä me mennään yhdessä tekemään. Koska, jos jokaisella olis oman näkönsä ratkaisu siihen. Se sekottaisi, jos sinne menisi 11 pelaajaa samaan aikaan ja jokainen ratkoo omalla tavallaan, jos siinä on vähän sekoittunut se punainen lanka, mitä halutaan tehdä. (Päävalmentaja A)

Mun mielestä se ottelutapahtuma on se esimerkiksi semmonen. Siinä ei voi hirveitä muutoksia ja isoja valtoja antaa jossain erätauolla tai asioissa. – – Mun mielestä ne kaipaakin sitä, ne saa sitä turvaa ja asiaa siihen, kun olevinaan se joku – – kuka sen asian niille sanoo. (Päävalmentaja B)

Päävalmentajat olivat myös sitä mieltä, että otteluiden aikana tällainen autoritaarisempi lähestymistapa tuo pelaajillekin turvaa. Tällöin he huomaavat, että toiminta on jollain henkilöllä hallinnassa ja joku henkilö näyttää suunnan sekä tarjoaa yhteiset raamit kaikille. Tämä tapahtuu luonnollisesti muun valmennustiimin tukemana. Jos kaikkien pelaajien annettaisiin vain tehdä asioita heidän parhaaksi näkemällä tavalla ja ilman, että isot raamit ja suunta tulisivat keneltäkään, uhkaisi koko toiminta romahtaa ja muuttua päämäärättömäksi, ilman minkäänlaista suuntaa. Kaikki haastatteluihin osallistuneet päävalmentajat myös kokivat urheilujohtamisen olevan hyvin pitkälti yhdistelmä autoritaarisempaa ja ohjatumpaa sekä valmentavaa ja itseohjautuvampaa tyyliä. Kumpaakin lähestymistapaa tarvitaan aina tilanteen ja hetken mukaan, ja tällaisella yhdistelmällä lopputuleman nähdään tulevan kaikkein parhaimmaksi.

–. Tietynlainen kombohan tää on sitä. Et siinä on sitä osa myös tätä tietynlaista autoritaarista puolta, että joissain asioissa annetaan suuntaa suht tarkkaakin. – Että tällä kertaa me ei nyt voida ottaa tätä vastaan, mitä sä nyt oon ajatellu tästä, koska me (valmennustiimi) koetaan, että tää on oikea tapa meidän kollektiiville mennä eteenpäin. (Päävalmentaja C)

Valmentavan johtamisen väärinymmärtäminen

Päävalmentaja A:n näkemyksessä korostui myös, miten valmentava johtaminen on saatettu joissain tilanteissa ja tapauksissa ymmärtää jopa osin väärin. Valmentava johtaminen saatetaan Päävalmentaja A:n mukaan nähdä liian ohjaamattomana toimintana, jossa toiminnassa ei ole mitään raameja tai selkeää pääideaa ja -ajatusta. Vaan asioita tapahtuu ikään kuin itsekseen ja, miten kukin yksilö parhaaksi näkee, vaikka valmentava johtaminen ei hänen näkemyksensä mukaan sellaista todellisuudessa ole. Myös Päävalmentaja C korosti sitä, että ennen kuin asioita lähdetään työstämään yhdessä esimerkiksi muun valmennustiimin kanssa, on asioille sovittu jo isot raamit, minkä sisällä toimintaa toteutetaan. Näiden

raamien sisällä on kuitenkin mahdollisuus eri valintoihin ja jopa suuriinkin vapauksiin toteuttaa itseään.

Päävalmentaja B taas nosti esille, että nykytoiminta on jossain määrin jopa liian vapaata ja kontrolloimatonta, jossa pelaajille on annettu jopa liikaa valtaa. Tällöin toiminta uhkaa etenkin nuorten pelaajien kanssa mennä liian usein epämääräiseksi ja sekavaksi. Välillä valmentaja voisi kontrolloida toimintaa, jopa nykyistä enemmän. Päävalmentajat olivat vaakaasti sitä mieltä, että jonkun täytyy tuoda ne raamit ja suunta, koska jos monta kymmentä eri urheilijaa tulee kertomaan oman mielipiteensä, niin tällöin toiminnassa ei ole selkeää pääajatusta, eikä suuntaa ja päämäärää. Nähtiin hyvin vahvasti, että on valmennusryhmän tehtävä tuoda nämä asiat joukkueelle. Myös yritysjohtajat yhtyivät näihin näkemyksiin ja olivat vahvasti sitä mieltä, että toiminnan raamien ja suunnan pitää tulla työnjohdosta.

–. Mun mielestä sitä väärin ymmärretään ehkä välillä. Sitä ajatellaan, että urheilija saa tehdä mitä haluaa. – – Se nähdään liian johtamattomana, mitä ei olla johdettu, tai liian sellaisena, että siellä tapahtuu vaan jotain asioita. – – Se punanen lanka, mitä viestittää sinne, niin se luo sen raamin, ja sen ympärille rakentuu sitten se sama innovatiivisuus puoli ja vapaus toteuttaa niiden raamien ympärille. – – Mun mielestä se (valmentava johtaminen) on vähän väärin ymmärrettyä välillä tai sitten se on väärin johdettua toimintaa, jos sitä on toteutettu toisin. (Päävalmentaja A)

–. Kyllä valmentajan pitää suunta antaa, koska jos 35 ihmistä tulee sanomaan, että he kokee näin tai näin tai näin, niin silloin ei ole suuntaa. – – Suunta ja raamit me annetaan, joiden sisällä sitten pelaajat saa toteuttaa itseään. Ja myöskin muovata sitä vähän siihen suuntaan, joka heidän omiini kykyihinsä on kaikkein paras. – – Edelleen sit niissä raameissa, mitä ollaan yhdessä sovittu. Että siinä vaiheessa kun ollaan yhdessä lähdetty tekemään töitä, niin me ollaan sovittu totta kai tietyt raamit, että mitä me halutaan tässä toteuttaa ja minkälaista toimintaa me halutaan toteuttaa. (Päävalmentaja C)

–. Paljon on sitä tilaa ja valtaa annettu. – – Välillä sitten kuitenkin tuntuu, että ollaan jossain määrin, jopa viivan toisellakin puolella. Eli välillä saisi olla enemmän sitten sellainen, että nyt onkin se hetki, kun valmentaja sanoo ja tehdään kunnolla. Koska se tuo vähän mielestäni noiden nuortenkin kanssa (turvaa), kun ne saa paljon sitä asiaa ja mahdollisuuksia osallistua, niin sitä meinaa välillä tulla ”häväämistä”. (Päävalmentaja B)

–. Tiettyjen raamien puitteissa, eihän me voida mitä vaan tehdä. (Yritysjohtaja B)

–. *Joukkue tarvitsee myös sen kapteenin ja se tarvitsee myös sen valmentajan. Ettei se mene pelkkä joukkue vaan, että sitten ne on kun nää nappulat, että kun pallo on tuolla, niin kaikki porhaltaa sinne perään, että siinä tulee se systemaattisuus.* (Yritysjohtaja C)

Myös Päävalmentaja C nosti esille sen, miten valmentava ja ihmislähtöinen johtaminen on saatettu ymmärtää jollain tapaa jopa väärin. Päävalmentaja C nosti esille, miten esimerkiksi yksittäinen käsky tai määräys ei tee toiminnasta vielä autoritaarista. Esille nousi myös etenkin urheiluun ja urheilun erityispiirteisiin vahvasti liitoksissa oleva asia, jossa valmennettava urheilija on ehdoin tahdoin pyytänyt valmentajalta apua, jotta voi kehittyä paremmaksi. Tällöin valmentaja lupaa auttaa ja jakaa omaa tietoaan, jotta valmennettava urheilija voisi mahdollisesti tulla paremmaksi. Tähän suhteeseen ja vuorovaikuttamiseen saattaa välillä kuulua myös autoritaarisempia käskypiirteitä, joita valmentaja joutuu urheilijalle antamaan, jotta hän voi kehittyä optimaalisella tavalla. Nämä yksittäiset käskyt eivät kuitenkaan isossa kuvassa määritä sitä, että onko toiminta ihmislähtöistä vai ei.

–. *Ei pidä siihenkään silleen ansaan mennä, että jos ajatellaan ihmislähtöistä toimintaa. – – Joku kuitenkin pyrkii auttamaan toista pääsemään johonkin, että toinen on antanut periaatteessa luvan tämmöselle valmentamiselle. Meidän valmentajien tehtävä on koko ajan ansaita luottamus ja ansaita lupa valmentaa. Valmentamiseen kuuluu välillä myöskin sanoa toiselle, että mikä me koetaan parhaaksi hänelle. Siinä ei pidä pelätä sitä myöskään, että jos me ollaan tieteen tahtoen periaatteessa menty tällaseen tilanteeseen, että toinen on, ”hei auta mua tulemaan paremmaksi”. Ja toinen on siinä lähtökohtaisesti, että ”mä kerron, mitä mä osaan, mutta en mä voi taata, että se periaatteessa johtaa parempaan, mutta mä kerron sen oman näkemykseni siitä”. Niin silloin, jos se mun oma näkemys joskus on, että nyt hyppää paikasta A, paikkaan B, äläkä mieti liikaa, niin silloin se kuitenkin mun mielestä on ihmislähtöistä toimintaa, koska siellä on pohjalla ensiksi tullut se luottamussuhde siihen, että toinen on halunnut sitä apua ja toinen on ansainnut luottamuksen, että saa auttaa. – – Se ehkä yksittäinen käsky tai yksittäinen pyyntö jossain tilanteessa, niin mielestäni se ei ole se millä mitataan, onko se ihmislähtöistä vai ei.* (Päävalmentaja C)

Valmentavan johtamisen soveltumattomuus

Haastatteluissa nousi esille jo työn teoriaperustassakin ilmennyt asia. Valmentavan lähestymistyylin ei koeta soveltuvan kaikkein optimaaliseksi johtamistavaksi nuorten urheilijoiden kanssa. Tämä johtuu siitä, koska heille ei ole vielä kehittynyt itseohjautuvampia ja perehtyneempiä taitoja oman toiminnan johtamisesta, jotka mahdollistaisivat vastuun jakamisen lästä riippumatta, valmentavan johtamistyylin ei myöskään koettu soveltuvan optimaalisella

tavalla perehtymättömämpien pelaajien kanssa toimimiseen. Tällaisilla pelaajilla ei ole vielä kertynyt kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä ja edistyneempiä taitoja esimerkiksi pelin kehittämisestä tai joukkueen yhteisten tavoitteiden laatimisesta. Tämän takia häntä ei voida myöskään aktiivisesti ja suurella tavalla osallistaa näihin prosesseihin mukaan.

–. *Nimenomaan, kun ne on nuoria. Sehän on eri asia, kun se on kokeneempi – – niin sillähän on määrättyjä tapoja, arvoja, asioita, niin se osaa olla erilainen. Mutta kun sulla on tollainen lukiosta pihalle tullut kaveri, niin ei sillä oo semmosta vielä, niin vahvaa asiaa, että ymmärtäis täysin, mitä se tarkoittaa, mutta siinähän se oppii sitä tietysti.* (Päävalmentaja B)

–. *Moni pelaaja ei vielä oo siinä vaiheessa ehkä sitä omaa kollektiivinäkemysuraa, että ne ei oikein osaa nähdäkään mitään muuta kuin vain sen oman pelipaikkansa. Että ne ei välttämättä pysty sitä (pelin) jatkumoa ihan samalla lailla näkemään vielä.* (Päävalmentaja C)

–. *Nykynuoret osaa kyllä vaatia, mutta osaako ne vaatia (johtamiselta) niitä asioita, mitä tässä kohtaa (omaa) uraa olisi hyvä vaatia?* (Yritysjohtaja A)

Miten yritysten johtamista ja esihenkilötyötä voisi kehittää urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen näkökulmista?

Aineistoista nousi esille muutamia erilaisia asioita, joita tulevaisuuden johtamisessa ja esihenkilötyössä tulisi huomioida entistäkin paremmin ja mitä asioita johtamisessa voidaan kehittää. Päävalmentaja A, Yritysjohtaja A ja Yritysjohtaja C korostivat kaikki painokkaasti tulevaisuudessa työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin ja alaisten yleisen hyvinvoinnin tärkeyttä. Henkinen hyvinvointi ja jaksaminen nousivat esille myös muiden vastaajien joissain puheenvuoroissa. Yritysjohtaja A nosti esille myös tasapuolisen johtamisen merkityksen. Päävalmentaja B painotti suurta määrää positiivisuutta sekä tätä kautta ilmapiirin ja psykologisesti oikeahenkisen ympäristön luomista. Päävalmentaja B näkee, että tulevaisuuden yhteisössä on oltava niin suuri määrä positiivisuutta ja hyvää henkeä, että se saa kaikki pysymään yritteliäinä, aktiivisina sekä osallistuvina toimintaan. Tätä kautta on myös mahdollista saada vaatimustasoa tulemaan entistä paremmin urheilijoilta itseltään.

Päävalmentaja C korosti hyvin vahvasti alaisten ja heidän osaamisensa sekä kehittymisensä tukemisen nostamista entistä enemmän keskiöön. Tulevaisuudessa tulee Päävalmentaja C:n mukaan korostumaan entistä enemmän ajattelumallia, jossa johtaja on työpäikällä alaisia varten, eikä toisinpäin. Yritysjohtaja C taas korosti positiivista palautteen antamista ja alaisten johtamista kunnioittaen ja arvostaen. Yritysjohtaja C toi myös esille, miten

hyvän johtajan pitää olla utelias ja myös välillä jalkautua suorittavien työntekijöiden tasolle tarkastelemaan asioita paremman käsityksen saamiseksi ja hahmottamiseksi.

Henkinen hyvinvointi ja työssä jaksaminen

Yksi todella useasti sekä päävalmentajien että yritysjohtajien lausunnoissa esille noussut asia oli henkiseen jaksamiseen ja mielentilaan sekä työssä jaksamiseen liittyvät asiat. Näihin liittyviä asioita tulisi vastaajien mukaan kehittää entistä enemmän tulevaisuudessa ja niihin tulee kiinnittää vieläkin parempaa huomiota. Etenkin urheilussa on paljon suurella intohimon tunteella töitä tekeviä henkilöitä, joiden henkistä kuormaa tulisi jatkossa säädellä entistä paremmin, jotta ei tapahdu henkisiä väsymisiä. Urheiluvalmentajan työnkuva on myös itsessään sellaista, että normaalin työaikalainsäädännön rajat eivät sitä koske, koska työhön liittyy hyvin paljon muun muassa viikonloppu-, ilta- ja yötyötäkin. Tällöin henkiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen tulee kiinnittää entistä tarkempaa huomiota. Jos ajatellaan esihenkilötyön kehittämistä laajemmin, Yritysjohtaja A toi ilmi, miten urheiluseurojen tulisi jatkossa panostaa ja kiinnittää paljon enemmän huomiota pelaajien lisäksi, myös valmentajien jaksamiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Hyvinvoiva valmentaja pystyy myös auttamaan ja tukemaan pelaajia paremmalla tavalla. Yritysjohtaja A nosti esille, miten he pyrkivät myös tarjoamaan työntekijöilleen tarpeen tullen työterveydenhuollon kautta myös psykologista tukea ja apua haasteisiinsa.

–. On paljon ihmisiä, kenellä on paljon intohimoa sitä hommaa kohtaan. – – Mun mielestä tää menee sellasen henkisen jaksamisen alle, ettei myöskään kuormiteta liikaa siinä intohimon toteuttamisessa ja työskentelyssä siinä sen suhteen. Ja hallinnoimaan sitä myöskin silleen, että se vireys säilyy. – – Kyllä se menee enemmän siihen, että nyt kun sitä liekkiä on saatu työnnettyä oikeeseen suuntaan, niin se, että liekin voimakkuutta säädetään vuorokauden rytmin mukaan oikeissa määrin. (Päävalmentaja A)

–. Kyllähän jaksamisasiat on varmasti sellasia justinsa. Tää on kuitenkin aikaa vievää työtä, jossa puhutaan, että tällaiset normaalit työtunnit ei natsaa lähellekään sitä, mitä ehkä työaikalainsäädäntö määrittelee. Niin tässä lajissa sitä ei pystytä toteuttamaan ihan täysin. Välillä tässä on yötyötä, on viikonlopputyötä ja on iltatyötä. (Päävalmentaja C)

–. Vielä enemmän se sellainen henkilökunnan hyvinvointi ja sellainen henkinen hyvinvointi. – – On eletty viime vuodet niin poikkeusmaailmassa, ja ihmiset reagoivat niihin eri tavoilla. – – Eli miten ihmiset jaksaa. – – Jos on ollut tarve, ollaan vähän muutettu tai kevennetty työnkuvia. Ollaan myöskin muutettu työskentelyaikoja. – – Pyritään kannustamaan siihen, että ihmiset tulisivat vähän etupainotteisesti

puhumaan, jos on haastavaa. – – Etenkin vielä seuramaailmaan terveisiä, että pitäisi olla vielä tarkempaa ja vielä enemmän mieltä, jos ajatellaan vaikka valmentajan roolissa, niin seurojen pitäisi vielä pystyä funtsimaan, miten valmentajat pärjää – –.
(Yritysjohdaja A)

Sosiaalisen median haittavaikutukset johtamiseen

Tähän liittyen, muutamat vastaajat nostivat esille myös sosiaalisen median ja teknologian kehityksen roolin, ja mikä negatiivinen vaikutus sillä voi olla ihmisten henkiseen hyvinvointiin. Vastaajat nostivat esille, miten sosiaalinen media kuormittaa tänä päivänä aivoja eri tavalla, koska se tarjoaa koko ajan jotain uusia ärsykeitä ja virikkeitä. Sosiaalinen media tarjoaa myös etenkin nuorille osin epärealistisia kuvia omista uramahdollisuuksista ja -eteemisestä, joka myös hankaloittaa ja luo haasteita esihenkilön johtamiselle. Sosiaalisen median ja teknologian kehittyminen vuosien aikana on osan vastaajien mielestä vaikuttanut negatiivisella tavalla myös työntekijöiden työpanokseen, sekä juuri tätä kautta luonut omia uudenlaisia haasteita myös esihenkilötyölle.

–. Sä ku teet virheen, sä pyörit Instagramissa. Sä ku teet onnistumisen, sä pyörit Instagramissa. Onhan se aika paljon sulle sitä sietämistä silleen, että sä et lähe onnistumisista leijuu tai epäonnistumisista mee ihan alas. Aina kauempana sä oot siitä semmosesta tasasesta hyvätasosesta suorituksesta. Että senhän se somekin (sosiaalinen media) esimerkiksi tekee. – – Kyl mä uskon, että se on varmasti sellanen, mihin havahdutaan 5–10 vuoden päästä tosi rajustikin noiden kanssa. – – Se rasittaa sitä ihmisen aivoja ja päättä liian paljon, ja sitä sen yleistä psyykettä ja kaikkee, kun sä joudut koko ajan mieltii jotain – –. (Päävalmentaja B)

–. Silloin (10 vuotta sitten) Suomessa ei ehkä ollut niin vahvasti tullut framille (=esille) eri sukupolvien johtaminen. – – Tietyllä lailla sellainen tietty kärsivällisyys nuorilla on heikentynyt. Ollaan hyvin kärkkäästi haluttaisi enemmän ja nopeemmin. Ja totta kai myöskin koulumaailma ajaa siihen ja tietynlainen tietoisuus. – – Kun on netti ja some ja kaikki muut tarjoaa erilaisia mielikuvia paljon. Ja tiettyjä esimerkkejä, nuoria 20–25-vuotiaita miljonäärejä nostetaan esille sosiaalisessa mediassa tai mediassa ylipäättään. – – Ja nyt tuntuu, että hirmu kova kiire on päästä eteenpäin, ja sitten ehkä ne kaikki valmiudet ei myöskään oo olemassa. (Yritysjohdaja A)

Eri sukupolvien johtaminen ja Yhteistyökumppani -malli

Edeltävään liittyen, tänä päivänä on korostunut myös ymmärrys erilaisten sukupolvien johtamisesta ja, miten nykyajan nuoret vaativat erilaista johtamistyyliä ja -otetta. Yritysjohdaja A on pyrkinyt omaksumaan omassa johtamisfilosofiassaan etenkin nuorempien

työntekijöiden kanssa niin kutsutun Yhteistyökumppani -mallin, jossa keskiössä on paljon valmentavalle johtamisellekin tyypillisiä asioita. Alaisia pitää johtaa tänä päivänä, kuin yhteistyökumppaneita, ja etenkin nykyajan nuoret ovat tottuneet enemmän tällaiseen johtamistyyliin. Tällaisessa filosofiassa keskiössä on ystävällisyys, dialogikeskeisyys, yhdessä neuvotteleminen, joustavuus, ymmärtäminen ja pyrkimys löytää hyvä ratkaisuvaihtoehto, joka sopii molemmille osapuolille.

Yritysjohtaja A kokee, että tänä päivänä on johtajan tehtävä ja rooli ottaa huomioon myös alaisen työn ulkopuolinen elämä ja siihen liittyvät haasteet. Etenkin tässä työntekijän siviili-puolen murheiden ratkomisessa tarvitaan suuri määrä dialogikeskeisyyttä. Tarvitaan myös joustavuutta ja ymmärtäväsyyttä, jos eteen tulee ylitsepääsemättömiä esteitä, jotka voivat vaikeuttaa työntekijän työn suorittamista. Tämän takia tulevaisuudessa tulee korostumaan myös ymmärrys eri sukupolvien johtamisesta ja millainen johtamisote sopii kenellekkin. Vanhempi sukupolvi on tottunut enemmän autoritaarisempaan, suoraviivaisempaan ja osin käskevämpään tyyliin, jossa esihenkilö on niin kutsuttu pomohenkilö, joka sanoo, miten asiat ovat.

–. Sanottiin (aikanaan), että tästä kun mennään 10–20 vuotta eteenpäin, niin nuoret työntekijät on yhteistyökumppaneita, että niitä pitää johtaa niin. – – Kokeneempi osasto toivoo sitä, että esimies on esimies ja sanoo, missä kaappi seisoo. – – Me ollaan valittu enemmän se Yhteistyökumppani -malli. Siitä sitten välillä keskustellaan kokeneemman kaluston kanssa, että pitäisi olla tiukempi ja jämäkempi. – – (Yhteistyökumppani -malli) Just enemmän sellainen ystävällisempi ja semmonen, että neuvotellaan paljon enemmän asioista; onko tää sulle ok, pystytkö sä tähän? Ja koitetaan esimerkiksi löytää sitä kautta esimerkiksi työvuoroihin, niin joustavuutta – –. (Yritysjohtaja A)

–. Nykynuoret on 10–15 vuoden aikanakin tosi paljon muuttunut, ja kyllä se on sitä kautta mun mielestä muuttunut tosi paljon siihen semmoseen yksilöitten auttamiseen kaikessa, ja sitä kautta – –. (Päävalmentaja B)

Johtaja on työpaikalla alaisia varten

Aineistosta nousi esille myös se, miten tulevaisuuden johtamisessa tulee korostumaan entistä enemmän osin palvelemaan johtamiseenkin yhteydessä oleva ajattelumalli, jossa esihenkilö on työpaikalla alaisiaan varten, eikä toisinpäin. Kysymys on siitä, miten alasta riippumatta alaiset saadaan omaksumaan tietoa ja kehittymään optimaalisella tavalla. Johtajan tiedolla tai osaamisella ei ole väliä, jos hän ei pysty viestimään näitä asioita tehokkaasti ja ymmärrettävästi alaisille. Kyse ei ole siitä, mitä johtajat tietävät, vaan mitä alaiset ovat kykeneväisiä toteuttamaan. On myös tärkeää, miten tämä substanssiosaaminen saadaan

tuotua esille, ja millä tavalla valmennettavat tai alaiset saadaan ennen kaikkea toteuttamaan haluttuja asioita. Suurestakaan tietomäärästä ei ole johtajalle hyötyä, jos sitä ei saa jaettua ja viestittyä alaisille, eikä alaisia saa uskomaan näihin asioihin.

–. Ei oo kysymys, mitä valmentajat tietää, vaan mitä urheilijat pystyy toteuttamaan. Siitähän tossa meidän lajissa on kuitenkin kysymys. – – Mielestäni vielä enemmän pitäisi nostaa esiin se, että ei ole johtajista kysymys, vaan on niistä pelaajista/alaisista kysymys. He on ne tähdet ja he on ne ketkä merkkää. Parasta johtajuutta on se, että teet itsestäsi täysin turhan ja, ennen kaikkea, että näistä pelaajista ja alaisista tulisi jossain vaiheessa heidän omaa uraansa tai elämäänsä paljon parempia siinä, mitä mä oon niin kuin tässä. – – Alaiset ei ole siellä (työpaikalla) johtajaa varten. (Päävalmentaja C)

Puutteet valmentavan johtamisen hyödyntämisessä

Yritysjohtajien puheenvuoroissa nousi myös esille se, miten alaisille voisi antaa tätä nykyä enemmän vastuuta ja luottamusta. Aineistoista kävi ilmi, miten jotkut yritysjohtajat ovat kyllä tunnistaneet valmentavassa johtamisessakin keskiössä olevia piirteitä kehityskohteiksi. Mutta osaaminen ja työkalut näiden puutteellisten osa-alueiden kehittämiseen ei ole parhaalla mahdollisella tasolla. Oli tunnistettu muun muassa se, miten tärkeää alaisten osallistamisen ja itseohjautuvuuden kehittäminen on sekä läheisemmän esihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen rakentaminen. Mutta vastauksissa nousi esille, että näitä osa-alueita ei osata kehittää parhaalla mahdollisella tavalla tai sitten ei erinäisistä syistä pystytä kehittämään.

Alaisten osallistamiseen viitaten, Yritysjohtaja A on pyrkinyt omaksumaan omassa johtamisessaan enemmän ihmislähtoisemmän ja kuuntelevamman toimintamallin, johon hän viittasi ”ruotsalaisella” toimintatavalla. Tällaisessa toimintamallissa keskiössä on päätöksenteossa pyrkiä kuuntelemaan mahdollisimman monen eri ihmisen näkökulma aiheeseen liittyen, ennen kuin päätös voidaan tehdä ja syventää ymmärrystä käsiteltävästä asiasta. Aineistoista kävi kuitenkin myös ilmi tavoitteiden viestimiseen ja selkeämpien raamien laittamiseen liittyviä asioita, joita yritysympäristössä voi kehittää entisestään. Tämä on myös hyvin vahvasti liitoksissa yllä mainittuun Päävalmentava C:n lausuntoon, jossa hän toi ilmi, että ei ole kyse, mitä valmentaja tai esihenkilö tietää, vaan, mitä alaiset ovat kykeneväisiä toteuttamaan. Urheilussa nämä asiat ja pelaajien sitouttaminen näiden laadittujen raamien sisällä yhteisiin tavoitteisiin lyhyessäkin ajassa osataan sen sijaan todella hyvin, kuten tässäkin luvussa on jo aiemmin nostettu esille. Yritysjohtaja B toi ilmi valmentavaan johtamiseenkin vahvasti sidoksissa olevan ajattelumallin, jossa suorittava työntekijä on itse oman

työnsä paras asiantuntija ja tietäjä. Tämän takia heitä kannattaa kuunnella myös kehitysehdotuksissa ja erinäisissä asioissa.

–. *Tietynlainen se tavoitteiden viestiminen on sellainen (asia). On se sitten osastomuutokset, ei pelkästään se myynnin johtaminen, vaan muiden asioiden tavallaan terävöittäminen. Se on varmasti yks semmonen, mitä pystyy parantamaan. Selkeemmät raamitukset tietyllä lailla, aikataulut, vaikkapa nyt siihen, että osastopäivityksiä tehdään, osastopaikkoja vaihdetaan. Tavallaan paremmat työkalut siihen, että nythän ne ajatukset ja visiot on itellä päässä, että ne sais sieltä puristettua semmoseen muotoon, että henkilö X ymmärtää sen kyllä saman tien, mutta se seuraava ei ehkä välttämättä ymmärräkään. Että sais sen tuotua vielä paremmin sen viestin perille. Eli viestintä ylipäätään.* (Yritysjohdaja A)

–. *Pystyy sillä tavalla, että antaa ihmisille vastuuta. Ja asettaa tiimille tavoitteet, että teidän pitää nää tehdä ja tiimi miettii silloin itse keinot. – – On se (toiminta) hierarkista, mutta aina pystyy kehittymään. Saattaa tulla hyviä ideoita, sen takia kannattaa kuunnella suorittavia tekijöitä, koska niillä on kaikista paras käsitys siitä omasta työstä, mitä ne tekee. Jos niiltä ei hoksata kysyä ja reagoida siihen palautteeseen, niin ei se välttämättä kehity. – – Hyvä esimerkki yritysmaailman valmentavasta johtamisesta, että me kysellään ja kuunnellaan ja reagoidaan siihen, mitä ihmiset sanoo.* (Yritysjohdaja B)

–. *Kyllähän mäkin on sitten valitettavasti joutunut toistamaan meidän miehille, että muistakaa käyttääkin sitä päätänne, että se ei kulu, päinvastoin aivot tykkää, kun niitä käyttää. – – Yhessä vaiheessaki tahto olla vähän, että niillä menee liian herkästi sormi suuhun, ja sitten ne on ensimmäiseksi tarttumassa puhelimeen kysymässä, ennen kuin ne edes itse ajattelee, että tähän voiskin ratkaista näin, että miks mä soitan tolle. – – Että pyrkii ratkaisemaan sen ongelman siellä paikan päällä.* (Yritysjohdaja C)

–. *Että porukat pystyy itsenäisesti hoitamaan, että ne ottaa sen keikkalapun ja ne menee. Me ollaan otettu puhelimesta se keikka, me ei voida tietää, mitä siellä on. Että ne (työntekijät) ottaa tilanteen haltuun siellä paikan päällä, kun ne näkee omin silmin.* (Yritysjohdaja C)

Parempien yksilöllisten ominaisuuksien tunnistaminen perustana

Esihenkilötyötä voi myös kehittää niin, että alaisia kohdataan paremmin yksilöinä ja osataan tunnistaa paremmin yksilöllisiä osaamistasoja. Etenkin Yritysjohdaja B toi julki, miten heidän esikoulutuksensa ja -perehdytyksensä ei erittele työntekijöiden osaamistasoja, vaan kaikki arvioidaan samalla asteikolla yhden ison virkanimen alle. Tämän esikoulutuksen

kehittämisen ja paremman yksilöiden kohtaamisen haasteena on, että se vaatisi Yritysjohdaja B:n toimialalla muutoksia lainsäädäntöön. Myös Päävalmentaja A:n mukaan tulevaisuudessa ihmisten yksilöllisiä taustoja ja erilaisuutta voidaan ymmärtää ja kohdata vieläkin paremmin. Tämä johtuu heidän alallaan siitä, koska monikulttuurisuus on lisääntynyt todella paljon. Etenkin tämä on prosessi, jossa vastaajien perusteella tuskin koskaan tullaan valmiiksi.

–. Kyl se itselläkin edelleen menee siihen, että sä tunnistat paremmin niitä yksilöitä. Se on mun mielestä vähän sellanen loputon kehittymisen mahdollisuus siinä, nyt kun tää on monikulttuurillista alaa, missä tekee itse. Ja, miten sä niitä saat niputettua yhteiselle tavoitteelle, niin siinä on niin paljon asioita, mitä voi ottaa huomioon ja, miten pitäisi pystyä toimimaan – –. (Päävalmentaja A)

Arvostamisen ja positiivisen palautteen antamisen tärkeys

Esille nousi myös parempaan vuorovaikuttamiseen, arvostamiseen ja positiiviseen palautteen antoon panostaminen. Suurin osa haastateltavista nosti esille positiivisen palautteen tärkeyden ja, miten sitä on erittäin tärkeää antaa arkityöskentelynkin aikana, eikä pelkää juhlapuheissa. Päävalmentaja B korosti, miten tulevaisuuden johtamisessa tulee korostumaan todella paljon positiivisuus, erilaisuuden ymmärrys ja sen kautta ilmapiirin luominen. Kaiken toiminnan pohjana pitää tiimin ja yhteisön sisällä olla äärettömän suuri määrä positiivisuutta ja hyvää yhteishenkeä. Tämä voi saada etenkin nuoremmat henkilöt sitoutumaan ja yrittämään enemmän sekä osallistumaan aktiivisemmin. Ilmapiirin täytyy olla sellainen, että se tukee näitä asioita ja saa vaatimustason tulemaan ryhmän sisältä. Myös yritysjohtajat olivat tästä samaa mieltä, miten urheilussa osataan todella hyvin vahvan yhteishengen ja positiivisen ilmapiirin luominen, jossa keskiössä on yhdessä tekeminen ja sitoutuminen haluttuihin asioihin.

Positiivisuuden luominen. Sitä mä nään, että se on ton kaiken jotenkin pohja. Sitä positiivisuutta pitää olla niinku niin paljon, että sitä kautta noi nykynuoret pelaajat ainaki pysyy sellasina yritteliäinä ja osallistuu kaikkeen. Kyllä se positiivisuus ja se ilmapiiri yleisesti. – – Ja mitä siinä pitäis olla, niin, että se sellanen vaatimustaso tulee sieltä pelaajistosta. – – Eikä, että se aina tulis valmentajasta tai valmentajista. (Päävalmentaja B)

–. Me annetaan koko ajan toki henkilökohtaista palautetta pelistä ja omista henkilökohtaisista tavoitteista. Niin, että siinä olis sellanen positiivinen lähestyminen siihen asiaan. – – Me pystytään koko ajan vertailemaan, että ”hei, tuolla sä teit tolleen, mutta katoppa, miten hienosti sä nyt jo pystyt tässä vaiheessa tekemään”. Eli lähestyy

vähän sen kautta. Ei valehtelemalla, pitää aina olla kuitenkin rehellinen siinä asiassa, mutta, että se lähestyminen olis kuitenkin positiivinen. (Päävalmentaja C)

–. Palaute itsessään on sellainen, mikä ohjaa paljon. Sen mä tiedä, että korjaavaa palautettahan suomalainen antaa aina silleen riittävästi. Mutta sit pitäs itte pystyä antamaan paljon enemmän sitä positiivista palautetta. – – Odotustaso on korkea. Niin, että sinne odotustasoon pääsee, niin silloin pitää tehdä asioita jo hyvin. Ja siitä pitäs muistaa myöskin sanoo, muutakin kun juhlapuheissa ja kuukausipalavereissa, että se olis sellaista päivittäistä. (Yritysjohdaja A)

Pyritään antamaan kiitosta, silloin kun on kiitoksen aika, aina kun me saadaan asiakkaalta kiitosta. – – Kun on ruusujen paikka, niin annetaan ruusuja. (Yritysjohdaja C)

Haasteellinen ajankäyttö ja nopea päätöksentekokyky

Yksi syy osin etäiseen esihenkilön ja alaisen väliseen suhteeseen oli etenkin haasteellinen aikataulujen yhteensovittaminen ja liian vähän yhdessä vietetty aika. Kun esihenkilö viettää liian vähän aikaa alaistensa kanssa, on siinä lähes mahdoton luoda läheisempää luottamus- ja vuorovaikutussuhdetta. Tämä taas heijastuu siinä, että alaiset eivät välttämättä uskalla lähestyä esihenkilöä ilman väliportaita tai tuoda omia näkökulmiaan haastaen esille. Ongelmia saatavuudessa saattoi olla myös muuten ajankäyttöön liittyvät ongelmat, jotka eivät mahdollistaneet esimerkiksi palaverien pitämistä haluttuina ajankohtina.

–. Kyllä me kannustetaan ihmisiä kysymään myöskin meiltä, että ”hei, miten meillä menee” ja onks jotain kysyttävää. Mä oon huomannut, että meillä se on silleen, että toiset uskaltaa sanoo vastaan joillekin esihenkilöille tai kyseenalaistaa ja haastamaan. Ja sitten olen myöskin huomannut sen, että kaikki ei sitä uskalla tehdä mulle – – Saan itekin sitä samaa palautetta, eli koetaan, että mä oon oikeudenmukainen ja sillä tavalla jämpä, mutta en niin hirveän helposti lähestyttävä. – – Syystä tai toisesta, en ole niin helposti lähestyttävä. – – Henkilöstön kanssa tekemisissä on enemmän lähiesimiehet – – Varmasti itekin olisin helposti lähestyttävissä, jos olisin enemmän saatavilla – –. (Yritysjohdaja B)

–. Yks on tietysti ajankäyttö. Toimitaan eri tahoilla ja meidän miehetkin kun on tuolla keikoilla ja ne on poissa täältä. Ja ne (työntekijät) saattaa tulla jo sen verran myöhään, että me on keretty lähtemään. – – Äkkiä menee siihen sellaseen pyörään, että asiat alkaa mennä vähän omalla painollaan ja ei silmät avaudu aina sitten tarpeeksi, että alkaa mennä vähän rutiinilla. Meilläkin oli tarkoitus pitää palavereita useammin, niin huomaa sitten, että ne alkaa harvenemaan, koska porukka on eri aikaan paikalla ja ois kerrottavaa. (Yritysjohdaja C)

Aineistoista nousi esille, että yritysten johtamista ja laajemmin esihenkilötyötä olisi mahdollista kehittää muun muassa valmentajan nopean päätöksentekokyvyn kautta ja, miten pelaajat pystyvät myös nopeasti omaksumaan ja käsittelemään tämän saadun tiedon. Urheilussa osataan todella hyvin nopea reagointi ja myös valmentaja pystyy viemään ottelua nopeasti haluttuun suuntaan muutoksilla ja reagoinnilla. Urheilussa korostuu myös todella vahva suunnitelmallisuus, valmistautuminen ja tutustuminen, joka edeltää sitä, että tällaiseen tilanteeseen päästään ja, jotta näin nopea reagointi on mahdollista. Urheilussa kaikki toiminta suunnitellaan huolellisesti ja äärimmäisen tarkkaan etukäteen jo ennen kautta. Kaiken toiminnan ja yksityiskohtien huolellinen suunnitteleminen sekä mittaristojen laatiminen korostui valmentajien lausunnoissa merkittävällä tavalla. Tällä tavalla pyritään etukäteen minimoimaan kaikkia mahdollisia riskejä ja uhkavia mahdollisimman tehokkaasti.

Vahva tiimin tunteminen avainasemassa

Urheilussa osataan myös todella hyvin tuntea ja tunnistaa tiimin jäsenten vahvuuksia, ja roolittaa heitä sen mukaan parhaalla mahdollisella tavalla. Aineistoista nousi esille, miten tämä on sellainen asia, jota yritysjohtajat ovat myös jo hyödyntäneet omassa johtamistoiminnassaan. Urheilussa, kuten myös valmentavassa johtamisessa, osataan todella hyvin myös sitoutettua tiimin jäsenet yhteiselle matkalle sekä yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Päävalmentajat toivat myös ilmi, miten urheilussa pelaajat pääsevät vaikuttamaan paljon toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen, jonka avulla pyritään kasvattamaan heidän sisäistä motivaatiotaan. Vastaajien mukaan tämän avulla on myös mahdollista saada positiivisen ilmapiirin ja korkean vaatimustason rakentaminen tulemaan urheilijoilta itseltään joukkueen sisältä. Urheilussa on opittu ja löydetty keinoja saada kaikki henkilöt toimimaan saumattomasti yhteen hyvinkin nopeasti sekä tunnistamaan yhteiset päämäärät.

Valmentajan pitää tuntea tosi hyvin pelaajansa. Elikkä silloin ei riitä pelkästään sen pelaajan fyysiset taidot, eli pelaako se rightilla (oikealta puolelta) vai leftillä (vasemmalta puolelta), ja onko se ylhäällä vai alhaalla eli pakki vai hyökkääjä. Sen takia mä nään aika pitkälle, että ne henkilökohtaiset haastattelut (on tärkeitä). Mikä sen pelaajan tausta on, mitkä sen perhesuhteet on, mikä sen motivaatio on, onko se niin sanottu nouseva vai laskeva tähti ja mitä se hakee. Ja esimerkiksi (maajoukkueessa), kuinka tärkeeksi se tuntee sen, että on Suomen lippu rinnassa, onko se sille iso saavutus, vai onko se vaan rahapelien ohessa vaan joku lisä. Siinä on monta tekijää. (Yritysjohtaja C)

–. USA:han ei oo ennen vanhaan ollut mikään lentopallomaa. Ja 1984 kun ne voitti Los Angelesin lentopallon olympiakultaa, niin ne neljä vuotta rakensi sitä joukkuetta,

ne leireili koko ajan yhdessä. Ne ei ollu pelkästään, että se oli vaan lentopalloo, vaan ne sai huippuvarusteet, ne kiipeli vuorelle, ne asu teltoissa ja joutu kaveria auttamaan vetämään ahdingosta pois. Ne rakensi hirveästi sitä joukkuehenkeä tällaisilla ylimääräisillä – –. (Yritysjohtaja C)

–. Me ei mitata sitä meidän suoritusta sillä lailla, se pelisuoritus on vaan yksittäinen tapahtuma periaatteessa siinä meidän isossa prosessissa, jota me mitataan taas eri tavalla. Me mitataan vaan sitä kehittymistä, et millä lailla meidän numerot siellä paranee, niin silloin meille periaatteessa tollanen yksittäinen peli, sillä ei oo niin sanotusti väliä. – – Kaikki tehään sen eteen, että se yksittäinen peli voitetaan, mutta se ei määrittele sitä seuraavan päivän toimintaa, eikä se määrittele sitä seuraavan päivän toimintaa, vaan se on määritelty jo siinä isossa prosessissa, että meidän tavoite on vaan tulla paremmaksi koko ajan. (Päävalmentaja C)

–. Että siellä olis jokasella mahdollisuus kehittyä henkilökohtaisesti ja saada se joukkue mahdollisimman hyvään henkiseen tilaan saavuttamaan ehkä maksimisuoritusta, mitä se joukkue voi saavuttaa. Niin se vaatii mun mielestä tosi hyvää suunnittelua, ja se vaatii sitä kautta uskallusta toteuttaa sitä suunnittelua. Meidänkin kohdalla me suunnitellaan käytännössä koko kausi läpi ennen kautta, et mehän toteutetaan vaan sit sitä suunnitelmaa. – – Me voidaan olla koko ajan läsnä niiden urheilijoiden ja ihmisten kanssa, että voidaan olla aistit herkillä heidän kanssa ja olla lähellä, ettei tarvi hirveetä määrää käyttää työaika ja -energiaa siihen, että ”mitäs tänään nyt tehdään?”. Kyllä mä nään sen, että se on tietynlainen vahva työkalu ainakin siihen. Valmennuksen 1.0.1 on kuitenkin ”suunnittele, toteuta ja arvioi”. Niin isossa kuvassa sen tekeminen kaikissa prosesseissa, mitä meillä on, niin se on ehkä se (alaan liittyvä) isoin juttu. (Päävalmentaja C)

Yhteenveto haastatteluiden tuloksista

Lopuksi haastatteluiden tuloksista on nähtävillä tiivistetty yhteenveto (kuvio 7), johon on kerätty päähuomiot haastatteluissa esille nousseista asioista. Alla olevaan kuvioon on kerätty etenkin päätutkimuksen kannalta oleellisia huomioita ja avainasioita, kuten esimerkiksi urheilujohtamisen erityispiirteitä ja urheiluympäristöä. Kuvioon on myös tiivistetty kaikki oleellisimmat päähuomiot tässä luvussa 4.4 perusteellisesti esitellyistä asioista ja huomioista. Tämän takia kuvion huomioita ei enää avata tarkemmin sen jälkeen, koska ne on jo käsitelty ja analysoitu perusteellisesti yllä olevien sitaattien avulla. Yhteenvedossa on myös käsitelty yritys ympäristöä ja sitä, miten urheilujohtamista on jo pyritty hyödyntämään yritysten johtamisessa. Valmentavan johtamisen osalta avattiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä urheilujohtamiseen että yritysten johtamiseen sekä, miten valmentavaa johtamista on

jo hyödynnetty näihin kumpaankin johtamisnäkökulmaan. Nostettiin myös esille, miten valmentavaa johtamista voitaisiin jatkossa hyödyntää entistä paremmin niin urheilujohtamisessa kuin yritysten johtamisessa.

Urheilujohtaminen

- **Urheiluympäristö:** Yksittäiseen suoritukseen vaikuttavia häiriötekijöitä lukuisia; Ottelun aikainen muutoshetki nopea ja haastava; Asioiden tehokas ja ytimekäs viestintä korostuu; Tiimin tunteminen hyvin yksilöinä ja ihmisinä sekä erilaisuuden ymmärrys → vahva ryhmadynamiikka; Toiminta rakentuu vahvan suunnitelmallisuuden ja prosessiajattelun ympärille; Harjoittelu –elementti → toiminnan lähtökohta ja pääajatus fundamentaalisesti erilainen kuin yritysmaailmassa; Isompien kokonaisuuksien johtamisen näkökulma → ei saa antaa yksittäisten ”vaihteluiden” vaikuttaa isoon kuvaan; Tasapaino johtamistyörien ääripäiden välillä; Valmentajan työnkuvan vaikutus → läheinen valmentaja-pelaaja suhde; Luodaan isoja raameja ja malleja.
- **Erityispiirteet:** Vuorokauden rytmittäminen ja toimintakyvyn ylläpitäminen; Suunnitelmallisuus ja Prosessiajattelu; Tiimin tunteminen ja roolittaminen; Yksilönä ja ihmisenä kohtaaminen; Positiivisen ilmapiirin ja ympäristön luominen → hyvän henkisen mielentilan luominen; Asioiden ytimekäs viestiminen ja urheilijoiden kyky käsitellä niitä.
- **Erot valmentavaan johtamiseen:** Urheilussa ohjatumpaa toimintaa; Ottelun aikana korostuu autoritaarisuus; Kehittymisen varaa yksilön taustojen ja ominaisuuksien tunnistamisessa; Tasapaino johtamistyörien ääripäiden välillä; Ei sovellu henkilöille, joilla ei ole jo kehittyneempiä taitoja ja ymmärrystä.

Yritysten johtaminen

- **Yritysympäristö:** Alan muiden toimijoiden tekemien virheiden negatiivinen vaikutus omaan yritykseen; Toimialasta riippuvaa onko toiminta strukturoidumpaa vai joustavampaa; Työssä muita motivaattoreita kuin autonomisuus; Hierarkkisuus vahvempaa; Tasapaino johtamistyörien ääripäiden välillä; Urheilun kaltainen harjoittelu –elementti puuttuu → toiminnan lähtöasetelma ja pääidea fundamentaalisesti erilainen kuin urheilussa; Haasteellinen ajankäyttö ja aikataulujen yhteensovittaminen; Elementtejä, jotka vaikuttavat suoritukseen ja joita ei voida hallita; Suorituksen johtamisessa korostuu pienempien osatekijöiden ja yksittäisten suoritusten näkökulma; Esimiehen työnkuvan vaikutus → etäisempi johtaja-alainen suhde.
- **Miten urheilujohtamista on jo hyödynnetty?** Rekrytointiprosessissa taustojen huolellinen selvittäminen; Huolellinen suunnittelu ja valmistautuminen; Tiimin yhteishengen luomisessa; Dialogikeskeisyys ja henkilökohtaisen suhteen luominen; Tiimin roolittamisessa vahvuuksien kautta; Asioiden tarkka mittaroiminen; Panostaminen itseohjautuvuuteen.
- **Erot valmentavaan johtamiseen:** Esimiesten saatavuus osin heikkoa; Alaisten tukeminen osin puutteellista; Itseohjautuvuuteen panostaminen osin puutteellista; Alaisille voi antaa enemmän vastuuta; Häätä- ja kriisitilanteissa korostuu autoritaarisuus; Vahvaa rakennetta ja kaavaa vaativissa systeemeissä ei voida joustaa; Puutteita positiivisen palautteen antamisessa; Ei sovellu henkilöille, joilla ei ole jo kehittyneempiä taitoja ja ymmärrystä isosta kuvasta.

Valmentava johtaminen

- **Miten sovelletaan urheilussa?** Annetaan paljon vapauksia raamien sisällä; Panostetaan itseohjautuvuusteoriaan; Osallistetaan pelaajia ja kaikkea ei kerrota valmiiksi; Ihmisenä ja yksilönä kohtaaminen → vahvan luottamussuhteen rakentaminen; Vahvan vuorovaikutussuhteen luominen; Valmentajien haastaminen hyvä juttu; Rehellinen, avoin ja turvallinen ilmapiiri → vahva ryhmadynamiikka; Kannustaminen ja positiivinen palautteen antotapa.
- → **Miten voisi soveltaa jatkossa?** Tunnistaa yksilöitä, heidän ominaisuuksiaan, taustojaan ja erilaisuuttaan entistä paremmin; Saada ihmiset sitoutettua vieläkin paremmin yhteisiin tavoitteisiin ja päämäärään; Panostaa sisäisen motivaation kasvattamiseen → vaatimustaso tulee urheilijoilta; Panostaminen entistä parempaan ilmapiiriin luomiseen positiivisuuden kautta; Huolehtia valmentajien jaksamisesta ja hyvinvoinnista; Henkinen valmennus ja hyvinvointi, päivän vireystila ja työssäjaksaminen tulevaisuuden isoja trendejä.
- **Miten sovelletaan yrityksissä?** Huomioidaan yksilönä esimerkiksi roolittamisessa; Pyritään samaan alaisten itseohjautuvuus esille; Kannustetaan itsenäiseen päätöksentekoon; Haastamisen suhtaudutaan hyvin; Taustakartoitukseen panostaminen, Alaisia kuunnellaan ja pyritään reagoimaan eri näkökulmiin.
- → **Miten voisi soveltaa jatkossa?** Alaisille voidaan antaa enemmän vastuuta; Alaisten itseohjautuvuuden ja osallistamisen kehittämisen osaamiset osin heikohkoja → tehostaisi esimiehen ajankäyttöä; Saada ihmiset sitoutettua vieläkin paremmin yhteisiin tavoitteisiin ja päämäärään; Esikoulutus ja perehdyttäminen sekä yksilönä kohtaaminen osin puutteellista; Esimiehet osin liian etäisiä → luo myös hierarkkista ilmapiiriä; Panostaa (etenkin tavoitteiden) viestintään; Antaa enemmän positiivista palautetta; Henkinen valmennus ja hyvinvointi, päivän vireystila ja työssäjaksaminen tulevaisuuden isoja trendejä.

Kuvio 7. Yhteenveto haastatteluiden tuloksista ja päähuomioista

Tutkimuksen pääkysymyksessä oli myös olennaista selvittää urheilujohtamisen keskeisimpiä erityispiirteitä. Tutkimuksen perusteella selvisi, että päävalmentajien ja yritysjohtajien mielestä urheilussa on olemassa omalaatuisia erityispiirteitä, jotka urheilun parissa osataan todella. Päävalmentajien mielestä urheilujohtamisen erityispiirteiksi nousivat vuorokauden rytmittäminen ja siihen liittyvä vahva suunnitelmallisuus sekä toimintakyvyn ylläpitäminen. Esille nousivat myös tiimin tunteminen ja roolittaminen, positiivisen ilmapiirin ja ryhmädynamiikan luominen sekä projektityöskentely ja prosessiajattelu. Etenkin vahva suunnitelmallisuus ja prosessiajattelu toistui kaikkien päävalmentajien lausunnoissa. Yritysjohtajien mielestä urheilujohtamisen erityispiirteitä olivat etenkin ryhmähengen luominen ja sitoutuminen yhdessä työskentelyyn, nopea päätöksentekotaito ja kyky omaksua tietoa nopeasti. Myös henkinen valmennus ja vireystila, sekä vahva yksilönä ja ihmisenä kohtaaminen sekä tätä kautta luottamussuhteen rakentaminen korostuivat.

Tässä luvussa avattiin haastatteluiden keskeisimpiä tuloksia ja analysoitiin niitä haastatteluvien sitaattien avulla ja tukemana. Seuraavassa luvussa 5.1 pyritään pohtimaan näitä haastatteluiden tuloksia tarkemmin sekä tekemään työn laajuus ja konteksti huomioiden myös jonkintasoisia johtopäätöksiä aiheeseen liittyen. Tarkoitus on myös vertailla työn tietoperustassa esille nostettuja asioita ja, miten ne vertautuvat työn empiirisen osuuden ja haastatteluiden kanssa.

5 Johtopäätökset

5.1 Tulosten pohdinta

Tutkimuksen ja sen tulosten rajoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten urheilujohtamista ja sen erityispiirteitä on jo hyödynnetty ja pystyttäisiin jatkossakin soveltamaan yritysten johtamisessa päävalmentajien ja yritysjohtajien näkemysten mukaan. Tutkimuksen toteutukseen osallistui ainoastaan kuusi haastateltavaa eli kolme pääsarjatason joukkueurheilulajien päävalmentajaa ja kolme yritysjohtajaa. Tämän perusteella tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä mitään valmiita ja suoraviivaisia päätelmiä tai luoda lopullisia syy-seuraussuhteita asioiden välille. Tutkimuksen tulokset eivät myöskään ole yleistettävissä kaikkia toimialoja koskeviksi. Nämä tekijät ja etenkin tutkimuksen niukka laajuus ja pieni koko on syytä huomioida johtopäätöksiä tehdessä ja pohtiessa. Kuitenkin, kun huomioidaan myös työn tietoperustassa esitetyt todella kattavat huomiot sekä monipuoliset näkökulmat ja yhdistetään ne empirian kanssa, voidaan tutkimuksen tulosten avulla syventää aiheeseen liittyvää ymmärrystä myös laaja-alaisella tavalla. Täten tämän avulla voidaan luoda työn kontekstin ympärille myös omalla tavallaan luotettavia ja tarkastelun kestäviä päätelmiä.

Tällä työllä ja sen tuloksilla ei pyritty luomaan myöskään mitään konkreettisia toimenpiteitä tai kehitysehdotuksia. Tämä johtuu pitkälti siitä, että yritysympäristö on käsitteenä niin laaja-alainen sekä monipuolinen. Tämän takia ei kyetä luomaan mitään yksittäisiä ja universaaleja kehitysehdotuksia, joiden voitaisiin ajatella soveltuvan juuri sellaisenaan joka ikiseen toimialaan ja niiden hyvin erilaisiin yrityksiin. Tämän työn tekijällä ei myöskään ole riittävän syvällistä ja laajaa ymmärrystä eri toimialoista, niiden toimintatavoista ja rakenteista, jotta tällaisten konkreettisten toimenpide-ehdotusten luominen olisi järkevää tai edes kovin mahdollista. On järkevämpää antaa alalla työskentelevien ammattilaisten hyödyntää tämän tutkimuksen ja koko työn ymmärrystä syventää tietoa parhaaksi katsomallaan tavalla. On hyvä antaa heidän luoda nämä konkreettiset toimenpiteet, koska heillä on pitkä kokemus ja kattava tietotaito omasta yrityksestään ja sen toimialasta sekä toimintamekanismeista.

Yritysten johtamisessa on jo hyödynnetty urheilujohtamista

Tutkimuksen empiirisessä osassa eli haastatteluiden suorittamisessa päävalmentajien lausunnoissa erittäin keskeiseksi tekijäksi esille nousi jo työn tietoperustassakin mainittu ja avattu itseohjautuvuusteoria. Päävalmentaja pyrkivät hyvin vahvasti rakentamaan johtamisfilosofiaansa sekä joukkueen arkitoimintaa tämän teorian ja sen käsitteiden sekä osa-alueiden ympärille. Tällaisessa ympäristössä toiminta on rakennettu hyvin vahvasti alaisten

sisäisen motivaation tunteen ympärille, jonka voi nähdä koostuvan vahvasti etenkin autonomian, mutta myös yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden tunteista.

Tutkimuksessa ilmeni, että yritysjohtajat ovat jo hyödyntäneet ja soveltaneet näitä luvun 4.4 alussa mainittuja urheilujohtamisen erityispiirteitä omaan johtamistoimintaansa. Etenkin oman tiimin syvällinen tunteminen ja alaisten roolittaminen heidän vahvuuksiensa ja luonteenpiirteidensä kautta olivat asioita, joita yritysjohtajat ovat hyödyntäneet todella vahvasti omassa johtamisessaan. Yritysjohtajat ovat myös pyrkineet hyödyntämään urheilujohtamisen parista vahvaa yhteishengen ja positiivisen ilmapiirin luomista, sekä tätä kautta saamaan työntekijät sitoutumaan yhteisten tavoitteiden pariin.

Nopean päätöksentekokyvyn parempi hyödyntäminen

Yritysten johtamista olisi tietyillä toimialoilla myös mahdollista kehittää urheilujohtamisesta tutulla nopealla päätöksentekotaidolla ja -kyvyllä, jos tilanne sitä vaatii. Tällainen lähestymistapa vaatii syvällistä oman tiimin tuntemista, huolellista valmistautumista sekä selkeitä toiminnan raameja ja pääajatusta, jotta päätöksiä voidaan tehdä nopeasti ja alaiset voivat tätä tietoa lyhyessä ajassa myös omaksua. Urheilussa pelaajille on opastettu hyvin jo etukäteen muun muassa, mitä asiat ja jopa yksittäiset sanat tarkoittavat ja mikä on joukkueen yhteinen pelitapa, jota pyritään toteuttamaan sekä, mitkä sen painopistealueet ovat.

Pelaajille pyritään opastamaan tarkkaan, ”jos näet kentällä näin, toimi näin” -periaatteella toiminen. Tällöin on etukäteen sovittu, miten tietyissä pelitilanteissa reagoidaan, mitkä jokaisen roolit ja vastuualueet eri pelinvaiheissa ja näissä kulloisissakin eteen tulevista pelitilanteissa ovat, ja millä pelikuvioilla ja toimintamalleilla pyritään etenemään sekä selviämään niistä. Tällöin osataan edetä mahdollisimman hyvin myös seuraavaan pelivaiheeseen. Pelaajat pystyvät ottelun aikana täten reagoimaan todella lyhyisiin ja ytimekkäisiinkin viesteihin, kun kaikki tämä on tehty todella selväksi kaikille etukäteen ja pelaajat myös tietävät pelikaveriensa vastuut mahdollisimman hyvin. Selkeämpään, parempaan ja tehokkaampaan viestintään panostaminen ja työkalujen kehittäminen näihin on avainasemassa.

Toimintakyvyn ylläpitäminen ja pitkäjänteisyys

Myös vuorokauden rytmittäminen ja siihen liittyvä suunnitelmallisuus sekä toimintakyvyn edistäminen nousivat aineistossa esille urheilujohtamisen erityispiirteinä. Susiluoto (Kallio 2023h, 0:15:00) toi jo tietoperustassa esille vuorokauden rytmittämiseen ja toimintakyvyn ylläpitämiseen liittyvien asioiden tärkeyden. Susiluoto huomauttaa, miten huippu-urheilussa osataan todella hyvin ymmärtää, miten etenkin kaikki ihmisen suoritus- ja toimintakykyyn liittyvät tekijät vaikuttavat suoritukseen ja työpanokseen. Etenkin riittävä ja laadukas uni, monipuolinen ravinto ja säännöllinen liikunnallisuus ovat tällaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat

yksittäisen henkilön suorittamiseen. Joidenkin näiden edellä mainittujen osa-alueiden laiminlyönti vaikuttaa negatiivisella tavalla urheilijan suoritukseen. Tällöin urheilija ei saa itsestään parasta mahdollista suorituskykyä ja työpanosta esille. Susiluoto esittääkin, miten tavallisten ihmistenkin joukossa tarvittaisiin niin kutsuttua ”huippu-urheilijamaista” tapaa toimia ja ajatella omaa toiminta- sekä suorituskykyään.

Susiluoto (Kallio 2023h, 0:15:30) korostaa, miten näiden toimintakyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvien tekijöiden syvälinen ymmärrys, ovat sellaisia asioita, joita jokainen yritys ja kuntien sekä valtioiden organisaatiot ja näiden kaikki ihmiset tarvitsevat runsaasti. Etenkin tässä asiassa yritysmaailman voi nähdä olevan suurellakin tavalla urheilumaailmaa ja huippu-urheilua jäljessä. Näihin edellä mainittuihin tekijöihin ja alueisiin panostamalla voitaisiin laajentaa ja syventää ymmärrystä etenkin itsensä johtamisesta sekä siihen liittyvistä henkisistä ja fyysisistä tekijöistä ja vaikutuksista.

Tällaista edellä mainittua toiminta- ja ajattelutapaa kaivattaisiin myös normaalissa työelämässä ja yritysmaailmassa. Eli, että pyritään näkemään asiat pidempinä prosesseina ja pohtimaan asioiden pitkän aikavälin hyötyjä tai haittoja, mitä esimerkiksi ihmisten toiminta- ja työkyvylle käy, jos siitä ei pidä huolta. Ihmisen toimintakyvynkin voi ajatella muodostuvan pitkän aikavälin ratkaisut huomioiden. On tärkeää pohtia, miten työympäristössä ihmisten toimintakyvystä voidaan pitää huolta niin, että suorituskyky pysyy korkealla. On hyvä myös huomioida, miten toimintakyky koostuu kokonaisvaltaisesti niin fyysisistä kuin myös henkisistäkin tekijöistä ja näkökulmista, kuten työn tietoperustassa kuin myös empiirisessä osassa tuotiin esille. Jos ihminen ei ole oman elämänhallinnan kautta ylläpitänyt ja kehittänyt omaa suorituskykyään, on osin jopa päämäärätöntä pohtia, miten esimerkiksi yritysmaailmassa esihenkilö voisi johtaa työntekijäänsä paremmin, jonkin yksittäisen työsuorituksen aikana. Varsinkin, jos työntekijällä ei ole luotu valmiita pohjia suorituskykynsä ylläpitämisessä, eikä tarjottu tukea koko työuransa ison kuvan toimintakyky huomioiden.

Tässä tapauksessa tuen antaminen jossain yksittäisessä työsuorituksessa, ja pohtiminen, miten sitä yksittäistä suoritusta voidaan johtaa paremmin, ei palvele ketään optimaalisella tavalla. Tämä edellä mainittu linkittyy siihen näkemykseen, miten suorituksen johtamisesta puhuttaessa – oli kyse sitten urheilusta tai muusta työelämästä –, ei voida puhua vain nykyhetkestä, ja tässä hetkessä suorituksen aikana tapahtuvasta johtamisesta. On erittäin tärkeä huomioida ja puhua jo paljon ennen suoritusta tapahtuvista valmisteluista ja kaikesta toiminnasta, joka luo pohjan hyvälle suoritukselle tai työnpanokselle, ja sen aikana tapahtuvalle sujuvalle ja selkeälle johtamiselle. On tärkeä osata ymmärtää ihmisten toiminta- ja suorituskykyyn liittyviä monitahoisia tekijöitä sekä etenkin hahmottaa suorituksen johtamisen syy-seuraussuhteita pitkällä aikavälillä. Jos ihminen ei ole pitkällä aikavälillä pitänyt

huolta omasta toimintakyvystään, eikä työnantaja ja esihenkilö ole myöskään häntä parhaalla mahdollisella tavalla tukenut, on hyvin kapeakatseista pohtia yksittäistä työsuoritusta ja sen johtamista.

Joissain tilanteissa on jopa mahdollista, miten yksilön toimintakyky on niin huono, että yritys joutuu tukemaan alaisen yksittäistä työsuoritusta niin kattavilla lisäresursseilla, että se tulee pitkällä aikavälillä kalliimmaksi, kuin huolehtia ennaltaehkäisevistä toiminnoista. On paljon järkevämpää pohtia investointeja ennaltaehkäiseviin toimiin, joilla taataan se, että työntekijät pysyvät pidempään työkykyisinä ja pystyvät antamaan korkealla pysyneen suorituskykynsä ansiosta myös paremman työpanoksen. Sen sijaan, että annettaisiin tilanteen eskaloitua pahaksi ja panostaa vasta toimintakyvyltään heikkokuntoisen yksilön tukemiseen erinäisillä lisäresursseilla ja -tuella, joita tämä kyseinen yksilö ei välttämättä tarvitsisi, jos hänen toimintakykynsä olisi optimaalinen ja hyvä.

Henkinen hyvinvointi toimintakyvyn perustana

Täytyy osata tehdä myös niin sanotusti huolelliset ja kattavat esivalmistelut suoritusta varten jo aiemmin, ja tukea henkilöitä optimaalisella tavalla myös oman toimintakyvyn ylläpitämisessä. Tässä asiassa korostuu aineistoissakin myös esille noussut vahva suunnitelmallisuus, joka urheilussa on erittäin keskeisessä osassa. Kyse ei myöskään ole siitä, miten ihmisestä saadaan esille pelkästään parhaat fyysiset suorituskykytekijät. Tietoperustassakin tuotiin jo Lampisen (Kallio 2023e, 0:04:00) ja Mannerin (Sirkkiä-Jarva 2020) osalta esille holistinen lähestymistapa, missä ihminen nähdään kokonaisuutena ja, jossa ihmisestä saadaan parhaat tulokset esille yhdistämällä kehon ja mielen valmennus.

Urheilussa on ollut viime vuosien aikana entistä enemmän korostumaan päin tapa, jossa urheilijoille ja muillekin seuran johtotason henkilöille on välttämätöntä tarjota jonkinlaisia ja -asteisia henkisiä ja psykologisia tukipalveluita. Urheiluseurat ovat tunnistaneeet entistä enemmän, miten nykyään pitää pystyä ainakin tarjoamaan se mahdollisuus, että urheilijatkin voivat henkistä ja psykologista tukea tarvittaessa ja haluttaessa saada. Urheiluseuroissa ja -organisaatioissa tämä voisi olla yksi kehityskohteen paikka eli panostaa resursseja enemmän psykologisen ja henkisen tuen tarjoamiseen omille urheilijoilleen. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi rekrytoimalla laajalti yleistyneeseen urheilupsykologin työnkuvaan joku henkilö. On hyvä huomioida, miten kaikki eivät näitä psykologisia tukipalveluita tarvitse tai koe tärkeiksi, mutta tarvittaessa yksittäisellä henkilöllä pitäisi ainakin vähintään olla se mahdollisuus saada apua ja tukea, jos sen kokee tärkeäksi tai välttämättömäksi.

Myös tämä edellä mainittu asia korostui työn empiirisessä osassa ja tutkimuksen tuloksissa, jossa vastaajat painottivat hyvin paljon myös henkiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä tekijöitä, ja huomion kiinnittämistä niihin. Etenkin Westerlund (Kallio 2023b, 0:09:00) toi

tietoperustassa esille, miten nyt on jopa vielä ajankohtaisempaa panostaa fyysisten tekijöiden sijaan henkisen puolen voimavaroihin ja jaksamiseen. Urheilun iso trendi tällä hetkellä Westerlundin (Kallio 2023b, 0:14:50) mukaan on se, miten ihmisiä saadaan omaksumaan tietoa ja oppimaan kaikkein parhaiten, jos ennen oli pohdittu enemmän opetettavan asian kautta eli mitä opetetaan. Lähestymistapa on siis enemmän yksilöllinen ja henkilökohtainen sekä huomioi enemmän yksilönkin henkisiä kykyjä ja voimavaroja.

Prosessiajattelun tärkeys ja asioiden kytköksellisyys

Myös tässä ajattelussa urheilun parissa korostuu pitkäjänteinen prosessiajattelu, jossa asiat nähdään laajempina kokonaisuuksina ja, jossa pyritään näkemään asioiden kauaskantoisia syy-seuraussuhdekettuja. Westerlund (Kallio 2023b, 0:09:00) huomautti, miten on parempi panostaa hyvinvointiin ja toimintakyvyn ylläpitämiseen jo nuoresta ja lapsesta saakka, kuin yrittää korjata ja ylläpitää heikkokuntoisia aikuisia. Westerlund esittää, miten nämä rikkinaisten ja huonokuntoisten aikuisten terveyden ylläpitokustannukset maksaisivat valtiolle jopa 4,7 miljardia euroa vuodessa. Tämän takia voidaan nähdä, miksi ennalta ehkäisevät toimet ovat juuri niitä, joihin tulisi panostaa entistä enemmän ja lisätä suuresti ymmärrystä ihmisten toimintakyvyn ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Sillä voidaan ehkäistä myöhemmin syntyviä suuria kustannuksia ja negatiivisia kerrannaisvaikutuksia sekä puuttua näihin mahdollisiin ongelmakohtiin proaktiivisesti ja pitkäjänteisellä aikavälillä. Oman toimintakyvynkin ylläpitämisen ja kehittämisen voi nähdä pidemmän prosessiajattelun kautta. Yksittäinen hyvä tai huono päätös ei vielä tee ratkaisevaa eroa tai määritä onko onnistuttu vai epäonnistuttu, vaan pitkäjänteisempi trendi ja pidemmän aikavälin positiivisten tai negatiivisten vaikutuksien kasaantuminen.

Tämä edellä mainittu asia korostui jo tietoperustassa Susiluodon ja Westerlundin toimesta, ja myös tutkimustulokset olivat yhteneväiset, koska tämä asia nousi esille niin päävalmentajien kuin yritysjohtajien lausunnoissa. Urheilulla on tässä suhteessa paljon annettavaa normaaliin työelämään juuri muun muassa ihmisten toimintakykyyn liittyvissä tekijöissä, mutta myös pitkän aikavälin suunnitelmallisuus, valmistautuminen ja prosessiajattelu huomioiden. Westerlund (Kallio 2023b, 0:14:50) toi esille tietoperustassa tutkimustulosten kanssa yhteneväisiä huomioita, miten nyky maailmassa on menossa tällä hetkellä hyvin vahvasti ihmisten vuorovaikutukseen liittyvä kohtaamiskulttuurin muutos. Tähän voi nähdä olevan yhteydessä myös äsken käsitellyn henkisen puolen ja mielen valmennuksen.

Kuten Niemelä (Vainionperä 2021) toi tietoperustassa esille, myös tässä oman toimintakyvyn kehittämisessä on nähtävillä pitkäjänteinen ja kauaskantoinen tapahtumien ketju, jossa kaikki asiat ovat hyvin vahvasti liitoksissa ja kytköksissä toisiinsa. Oman toimintakykynsä ja itsensä johtaminen tukee myös koko muun tiimin johtamista ja kehittymistä. Voidakseen

johtaa määrällisesti suurempaa tiimiä kohti kehittymistä ja parhaan suorituskyvyn saamista esille, täytyy jokaisen yksilön ensiksi kehittää itseään laadukkaan yksilöjohtamisen kautta, ja sillä tavoin, että saa yksilönä itsestään ensin parhaan irti. Tällöin pystyy myös auttamaan joukkuetta parhaalla mahdollisella tavalla, tuomalla omat vahvuudet joukkueen käyttöön optimaalisella tavalla.

Tässä asiassa tullaan myös koko tämän ilmiön vahvaan kompleksisuuteen ja monitahoisuuteen, etenkin, jos mietitään turvallista toimintaympäristöä ja luottamussuhdetta. Voidaan ajatella, miten yksilön kanssa toimiessa kaikkein tärkeintä on ensin luoda onnistunut ilmapiiri, jossa vahvan luottamussuhteen voi saavuttaa ja ympäristö on tällaisen mahdollistava turvallinen tila. Isomman ryhmän kanssa voidaan taas ajatella, miten on tärkeää pyrkiä luomaan ensin jokaisen kanssa vahva luottamussuhde, jotta ilmapiiristä muodostuu kaikkien ryhmässä olleiden henkilöiden panostamana positiivinen ja yhteisöllinen. Kun jokaisella ryhmässä olevalla yksilöllä on hyvä olla, kannustavat ja tukevat he myös kaikkia ympärillään olevia henkilöitä, joka taas luo tätä hyvää ilmapiiriä. Mutta taas toisaalta, tämän hyvähenkisen ja positiivisen ilmapiirin luominen on hyvin hankalaa ilman vahvaa luottamussuhdetta jokaiseen yksilöön. Mutta samalla taas vahvan luottamussuhteen rakentaminen jokaiseen yksilöön on äärimmäisen vaikeaa, jos ilmapiiri ei ole jo valmiiksi hyvä ja tätä mahdollistava.

Huolellinen taustakartoitus ja rekrytoitaviin perehtyminen

Urheilujohtamisen yhtenä erityispiirteenä korostui myös perinpohjainen taustakartoituksen tekeminen urheilijoille, ja urheilijan taustoihin sekä luonteeseen tutustuminen huolellisella tavalla. Urheilussa tavoite on saada jo muun muassa ennen urheilijan rekrytointia ja roolitamista mahdollisimman laadukas kuva, millainen ihminen hän on, jotta tiedetään hänen mahdollinen sopivuutensa joukkueeseen. Urheilussa käytetään tätä kautta paljon aikaa myös luottamussuhteen rakentamiseen, jo ennen kuin valmentaja ja urheilija edes aloittavat vielä yhteistä työskentelyään. Jalonen (Kallio 2023d, 0:30:40) toi tämän huomion esille jo työn tietoperustassa, joten tutkimuksen tulokset tukevat näitä teoriaperustan havaintoja.

Myös yritysjohtajat toivat ilmi haastatteluissa, miten he ovat pyrkineet laadukkaiden ja syvälisten haastatteluiden avulla perehtymään rekrytoitaviin työntekijöihin etukäteen. On tärkeää saada tietää, millaista henkilöä yritykseen ollaan palkkaamassa ja, miten hän sopii organisaation kulttuuriin, toimintatapoihin ja arvoihin. Myös tätä urheilusta tuttua käytäntötapaa on järkevää hyödyntää jatkossakin ja jalostaa sitä vieläkin pidemmälle siinä, miten voidaan jatkossa tunnistaa yksilöitä, heidän ominaisuuksiaan, taustojaan ja erilaisuuttaan entistäkin paremmin.

On hyvä myös tunnistaa tässä asiassa asioiden väliset korrelaatiot ja yhteydet sekä kaiken palautuminen ketjun alkupäähän, joka alkaa kahden ihmisen välisestä kohtaamisesta. Jotta

omaa tiimiään voi roolittaa parhaalla mahdollisella tavalla heidän vahvuuksiensa kautta, tarvitsee esihenkilöllä olla todella hyvä ja monipuolinen käsitys hänen alaisistaan. Esihenkilöllä tulisi olla todella syvä ymmärrys jokaisesta työntekijästään, heidän osaamisominaisuuksistaan, vahvuuksistaan, heikkouksistaan sekä luonteenpiirteistä ja persoonallisuudesta. Joissain työtilanteissa ja -kuvissa saattaa korostua myös persoonallisuudenpiirteisiin liittyvät tekijät, jonka takia jokaisen tunteminen ihmisenä ja henkilökohtaisella tasolla voi myös korostua. Tässä asiassa palataan taas hyvän vuorovaikutus- ja luottamussuhteen rakentamiseen, jonka pohjalla on vahva ihmisenä ja yksilönä kohtaaminen sekä ihmisläheisyyteen liittyvät taidot. Urheilun parissa etenkin näihin asioihin ja taustojen selvittämiseen käytetään todella paljon ja runsaasti aikaa.

Urheilun parissa seuroilla saattaa olla työskentelemässä myös erilaisia pelaajatarkkailijoita ja kykyjenetsijöitä, joiden työnkuva on pelkästään perehtyä jonkin lajin urheilijaan sekä hänen pelisuorittamiseensa ja ominaisuuksiinsa pelaajana. Tämän avulla voidaan saada hyvinkin tarkkaa ja perehtynyttä tietoa pelaajan ammatillista ominaisuuksista ja vahvuuksista sekä heikkouksista. Yrityksillä tällaisia resursseja ei ole, eikä välttämättä oikeastaan edes mahdollisuksiakaan perehtyä potentiaalisen rekrytoitavan työntekijän työsuorittamiseen tällä tavalla ja näin yksityiskohtaisella tasolla. Joten tämän takia, myöskään tämän asian suoraviivainen siirtäminen yritysympäristöön ei ole yksinkertaista ja yksiselitteistä, johtuen urheiluympäristön omalaatuisista lainalaisuuksista ja tekijöistä.

Mitä tulee alaisen tuntemiseen ihmisenä, niin urheilussa pelaajan luonteeseen ja persoonaan on alettu kiinnittää enemmän huomiota ja myös näistä asioista pyritään saamaan mahdollisimman hyvä kuva esimerkiksi runsaiden erilaisten haastatteluiden ja soveltuvuusarvioiden kautta. Myös yritysympäristössä tätä olisi varmasti mahdollista hyödyntää paremmin jatkossa ja perehtyä ainakin erilaisten haastatteluiden kautta alaiseen syvällisemällä tasolla. Urheilussa edun voidaan katsoa kuitenkin tulevan juuri siinä, miten urheilussa pystytään analysoimaan myös omin silmin nähtynä mahdollisen tulevan työntekijän työsuorittamista, sillä tavalla, mikä ei yritysympäristössä ole välttämättä mahdollista.

Motivoituneet ja innokkaat johdettavat

Jo tietoperustassa nostettiin lukuisten esimerkkien kautta esille, miten tärkeää on päästä johtamaan ja ohjaamaan sisäistä motivaatiota tuntevia alaisia ja valmennettavia. Muun muassa Westerlund (Kallio 2023b, 0:24:00) nosti esille, miten suurta sisäistä motivaatiota ja intohimoa tuntevat henkilöt olivat kaikkein parhaimpia henkilöitä valmennettaviksi, koska halua kehittyä lähti heistä itsestään. Tietoperustassa nostettiin esille myös Salmisen (2019) esimerkki, jonka mukaan valmentava lähestymistyyli ei sovellu sellaisille henkilöille, joilla ei

ole halua kehittää itseään tai ottaa vastuuta oman toimintansa johtamisesta. Tällöin esihenkilön on turha myöskään yksin ylläpitää tällaista tapaa toimia.

Tämän takia myös taustakartoituksen huolellinen tekeminen ja oikeanlaisten henkilöiden palkkaaminen korostuu merkittäväällä tavalla. Jos halutaan rakentaa oma toiminta itseohjautuvuusteorian varaan, täytyy jo rekrytointivaiheessa olla todella huolellinen, ketkä ovat sellaisia henkilöitä, jotka sopivat tällaiseen tyyliin ja tapaan toimia sekä kokevat suurta sisäistä motivaatiota. Eli, jos yritetään implementoida toimintaan vahvasti itseohjautuvuusteorian mukaisia osa-alueita ja toiminta ei lähdekään sujumaan, on hyvin mahdollista, että virheet on tehtykin jo niin kutsutusti valmistautumisessa eli rekrytointi- ja taustakartoitusvaiheessa. Tämä voi johtua siitä, koska toimintaa on mahdollisesti jo ylipäättään rekrytoitu toteuttamaan vääränlaisia henkilöitä, jotka eivät tällaiseen johtamistyyliin sovellu.

On hyvä tunnistaa ja myös tunnustaa, miten valmentava lähestymistyyli, jossa keskiössä on toiminnan rakentaminen sisäisen motivaation, vastuun antamisen ja itseohjautuvuuden päälle, ei sovellu kaikille henkilöille. Kaikkein vähiten sellaisille henkilöille, joilla autonomisuuden tunne, halu kehittyä tai ottaa vastuuta omasta toiminnasta, eivät ole ohjaavia tekijöitä työssä. Huolellinen valmistautuminen, taustatyön tekeminen sekä roolituksen miettiminen nousevat tämän takia siis todella kriittiseen avainasemaan, koska on ensiarvoisen tärkeää palkata aluksi ne oikeat henkilöt, ennen kuin yhteistä työskentelyä on vielä edes aloitettukaan.

Turvallinen, arvostava ja erilaisuuden hyväksyvä toimintaympäristö

Urheilussa on myös tunnistettu todella vahvasti, miten turvallinen, arvostava ja monipuolisen erilaisuuden huomioiva ympäristö, jossa jokainen kohdataan omana itsenään ja yksilönä, on optimaalinen ilmapiirin laadukkaalle suorittamiselle. Andelin (Kallio 2023f, 0:01:45) korosti näitä mainittuja asioita hyvin vahvasti tietoperustassa ja puhui etenkin psykologisesti turvallisen toimintaympäristön puolesta. Tutkimustulokset tukevat näitä Andelinin näkemyksiä. Jos ympäristö on sellainen, että yksilö kokee voivansa olla täysin oma itsensä, häntä arvostetaan sekä kuunnellaan ja hän saa osallistua aktiivisesti toimintaan, viihtyy yksilö myös todennäköisemmin joukkueessa tai tiimissä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että myös tähän tutkimukseen osallistuneet yritysjohtajat ovat ymmärtäneet positiivisen ja kannustavan ympäristön tukevan parhaimmalla tavalla alaisten suorittamista ja työpanosta. Tällaisessa edellä mainitussa positiivisessa, kannustavassa ja erilaisuutta huomioivassa ympäristössä alaisten on helpompia pysyä aktiivisina, osallistuvina ja yritteliäinä, kuten aineistot osoittavat.

Koivunen (Kallio 2023c, 0:25:30) toi esille tietoperustassa samankaltaisia huomioita yksilön kohtaamiseen ja erilaisuuden hyväksymiseen liittyen. Tällainen toimintatapa, jossa kaikkia

kohdeltaisiin ja johdettaisiin samalla tapaa, ei palvelisi optimaalisella tavalla jokaisen urheilijan yksilöllistä kehitystä. Se ei myöskään palvelisi sitä henkilökohtaista lähtötasoa, jossa valmennettava valmennuksen alussa on, koska jokaisen valmennettavan alaisen osaamisen lähtötaso on hyvin erilainen. Tämä myös vaatii erilaista ja yksilöllistä lähestymistapaa ja johtamista. Tutkimustulosten voi siis todeta olevan yhtäläiset tietoperustassa esille nostettujen huomioiden kanssa.

Tällaisen edellä mainitun kaltaisen ympäristön luominen vaatii myös valmentajalta tai esihenkilöltä todella vahvaa ymmärrystä oman tiimensä yksilöistä ja heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Tällaisessa ympäristössä johtajan on helpompi luoda turvallinen toimintaympäristö sekä kehittää alaisiaan, kun hän on erittäin hyvin perillä heidän yksilöllisistä kyvykkyyksistään ja kapasiteeteistaan. Tällöin johtaja pystyy harkitsemaan myös tarkasti, miten tiettyjä asioita kannattaa viestiä kenellekin alaiselle ja kuka on paras henkilö ylipäättään viemään tämän viestin. Johtaja pystyy myös täten kehittämään alaisiaan paremmin ja luomaan yksittäiselle alaiselle aina optimaalisen kehitysympäristön ja johtamistyylin, kun hän tietää, mistä he motivoituvat, miten he omaksuvat ja käsittelevät tietoa ja, miten he reagoivat erilaisiin tilanteisiin.

Urheilussa tämä yksilöiden vahva kohtaaminen ja toiminnan suunnitteleminen todella tarkasti yksilön huomioimisen ympärille, osataan aineistojen perusteella todella hyvin. Tietoperustassa Kurtin (2015, 37) näkemykset tukivat näitä tutkimustuloksissa esille nousseita havaintoja. Joukkuetta ei voi johtaa kollektiivina, vaan jokaista yksilöä tulee myös osata johtaa erikseen ja yksilönä, koska jokaisen yksilön persoonallisuus, temperamentti ja kyky omaksua sekä käsitellä tietoa ovat erilaisia. Etenkin tämän voi ajatella vaativan jokaisen tiimin jäsenen syvällistä tuntemista, jotta pystyy johtamaan ja roolittamaan heitä optimaalisella tavalla.

Valmentajan ja esihenkilön työnkuvien eroavaisuuksien vaikutus suhteen luomiseen

Kaiken tällaisen toimintaympäristön ja ilmapiirin luominen vaatii kaiken pohjalle äärettömän vahvan luottamus- ja vuorovaikutussuhteen valmentajan ja urheilijan välille, kuten aineistosta kävi ilmi. Urheilussa on myös valmentajan työnkuvan takia mahdollista saavuttaa parhaimmillaan äärettömän läheinen suhde valmennettavan ja valmentajan välille. Aineistoista kävi ilmi, miten yritysympäristössä esihenkilön ja alaisen välinen suhde koetaan osaltaan etäiseksi ja sellaiseksi, että esihenkilöt eivät ole tarpeeksi hyvin saatavilla. Yritysympäristössä osasyys alaisen ja esihenkilön väliseen etäiseen suhteeseen oli haasteellinen ajankäyttö tai aikataulujen yhteensovittaminen.

Yrityksen esihenkilön työnkuva eroaa tässä suhteessa valmentajan työnkuvasta. Esihenkilö ei ole valmentajan tavoin jatkuvasti alaisen kanssa tekemisissä tai ohjaamassa heidän

kehittymistään. Urheilussa valmentaja näkee etenkin harjoituksissa ja otteluissa hyvin paljon urheilijoiden suorittamista, harjoittelua, työprosessia ja edistymistä kohti niin kutsuttua lopputuotetta tai valmista lopputulemaa, joka kauden tavoitteissa on tarkoitus saavuttaa. Urheilussa valmentaja on siis melkein koko ajan urheilijoiden kanssa työskentelemässä ja näkee heidän kehitystään jatkuvasti. Valmentaja pystyy vielä arvioimaan urheilijoidensa suorituksia jälkikäteenkin muun muassa videonäytteiden ja erilaisten fyysistä suorituskykyä mittaavien mittareiden avulla, jopa todella tarkkaan. Valmentaja ja pelaajat viettävät myös paljon aikaa yhdessä ja valmentajan työnkuva on sellainen, että valmentaja ja urheilijat ovat hyvin vahvasti keskenään tekemisissä. Tämän voi ajatella johtuvan siitä, koska urheilussa toiminnan keskiössä on nimenomaan valmennettavien kehittäminen valmentajan avustuksella, ja kaikki toiminta tähtää tähän. Tämän läheisen yhteistyön ja ajan viettämisen yhdessä voi myös ajatella mahdollistavan tuttavallisemmat välit sekä sen, että valmentajan on myös mahdollista rakentaa vahvempaa vuorovaikutus- ja luottamussuhdetta urheilijoidensa kanssa.

Aineistoista kävi ilmi, miten yritysjohtajat saatetaan kokea työntekijöiden osalta liian etäisiksi ja vaikeasti saavutettaviksi. Aineistoista oli havaittavissa, miten esihenkilön kiireellisyys vaikuttaa siihen, että hän ei ole tarpeeksi paljon tekemisissä alaisensa kanssa. Tämä vaikuttaa siihen, että hän ei pysty myöskään luomaan tarpeeksi vahvaa luottamus- ja vuorovaikutussuhdetta alaisensa kanssa, eikä myöskään kohtaamaan ja tuntemaan alaisiaan mahdollisesti riittävän hyvin yksilöinä. Voidaan myös ajatella, että tällöin esihenkilöllä ei myöskään ole kaikista parasta käsitystä alaisen yksilöllisistä ominaisuuksista ja kyvykkyyksistä. Etenkään siitä, miten yksittäinen alainen omaksuu, käsittelee ja reagoi saamaansa tietoon. Tällöin esihenkilö ei aineiston perusteella voi myöskään tukea alaisensa osaamisen kehittymistä ja suoritusta parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän vaikuttaa toisaalta yritysympäristössä myös hyvin vahvasti toimiala ja työympäristö sekä -paikka, jossa työskennellään, jonka takia suoraviivaisia johtopäätöksiä tämän suhteen ei voida tehdä.

Aineistojen perusteella tällä voidaan todeta olevan tietynlainen korrelaatio myös sen kanssa, että työympäristö ei ole tällöin turvallinen ja sellainen, että se tukisi alaisen kehitystä optimaalisella tavalla. Jotkut alaiset saattavat kokea tämän takia esihenkilönsä jopa pelottavaksi tai sellaiseksi henkilöksi, jota ei uskalleta lähestyä ilman erilaisia väliportaita, kuten haastatteluista kävi ilmi. Tähän saattaa vaikuttaa etenkin se, jos toimiala, jossa työskennellään, on jo valmiiksi hyvin hierarkkinen ja kurinalainen. Aineistoista kävi ilmi, että päävalmentajat olivat sitä mieltä, että johtajan ja alaisen välisessä yhteistyössä ei voida päästä haluttuihin tavoitteisiin ja päämääriin, jos heidän välilleen ei ole kehittynyt tällaista hyvin tasavertaista, avointa ja vahvaa luottamussuhdetta. Yritysten johtamistoiminnassa tulisi alaisen osaamisen kehittämisessä ja suorituksen johtamisessa huomioida myös

paremmin vahvemman luottamussuhteen rakentamista. Tämän pohjalla on äärettömän vahva yksilönä huomioiminen ja kohtaaminen sekä kannustava lähestymistapa.

Osaamisen kehittymisen parempi mittaaminen

Yritysympäristössä esihenkilö on usein niin kiireinen, että hän ei ehdi seurata samalla tapaa tätä alaisensa työstämisprosessia tai työsuoritusta kohti valmista lopputulemaa, vaan hän näkee usein vain alaisensa valmiin lopputuloksen, oli se sitten onnistunut tai epäonnistunut. Hän ei kuitenkaan valmentajan tavoin usein näe sitä prosessia, joka siihen lopputulemaan johtaa, joka myös mahdollistaisi korjaustoimenpiteiden tekemisen ja auttamisen jo prosessin aikana. Urheilussa myös valmentajien toimesta analysoidaan hyvin paljon urheilijan kehittymistä esimerkiksi videonäytteiden avulla ja, miten urheilija voi parantaa suorittamistaan entisestään, vaikka lopputulos olisikin hyvä ja onnistunut. Tämän myös haastatellut päävalmentajat nostivat tutkimuksessa esille, että yksittäisellä ottelun tuloksella – eli niin kutsutulla lopputuotteella – ja sen onnistumisella tai epäonnistumisella ei ole niin suurta merkitystä, koska taustalla on jatkuvasti isompi kehitysprosessi meneillään. Tämä prosessiajattelu ja siihen liittyvä lähestyminen korostui myös etenkin urheilijoiden suhteen. Siinä, missä yritysympäristössä nähtiin alaisten kohdalla johtavan enemmän yksittäistä työvuoroa, urheilussa on käynnissä myös jatkuvasti yksittäisen urheilijan tarkkaan mietitty pitkäjänteisempi kehitysprosessi. Tässä on havaittavissa tietynlainen eroavaisuus urheilujohtamisen ja yritysten esihenkilötyön ajattelutapojen välillä.

Tässä tullaan aiemmin mainittuun prosessiajatteluun, joka myös nousi esille urheilujohtamisen erityispiirteissä, ja joka urheilun parissa osataan todella hyvin. Haastatteluissa yritysjohtajien puheenvuoroista oli havaittavissa, että yrityksissä ei seurata kovinkaan tarkasti yksittäisten alaisten kehittymistä ja työsuorituksen edistymistä, vaan keskiössä on niin kutsuttu lopputuote ja, miten onnistunut se on. Se, kuinka ja millaisella suorittamisella tai suorituksella siihen päästään, ei ollut kovin relevanttia. Yritysjohtajien lausunnoista nousi esille, miten mittareita on laadittu lähinnä tällaisten lopputuotteiden kaltaisten asioiden mittaamiselle.

Tässä on huomattavissa tietynlainen ajattelutavan eroavaisuus urheilussa ja yritysympäristössä. Urheilussa lopputuloksella tai -tuotteella ei ole niinkään väliä, ainakaan silloin, jos hyvään lopputulokseen on päästykin huonolla suorittamisella. Väliä oli enemmänkin sillä, miten hyvin on onnistuttu kehittämään suorittamisessa ja, että se itse työsuoritus on laadukas ja onnistunut. Tämän ajatellaan urheilujohtamisessa lopulta kyllä johtavan myös näihin hyviin lopputuloksiin prosessiajattelun mukaisesti. Yritysympäristössä heijastuivat osin ajattelumalli, jossa huonokin työsuoritus oli hyväksyttävä tai kääntyi positiivissävytteiseksi, jos vain lopputulos tai -tuote oli hyvä. Mutta tämä positiivinen lopputulos ei välttämättä

aukottomasti ja faktuaalisesti kerro vielä siitä, miten hyvä kyseinen työntekijä on työssään tai, miten laadukasta ja hyvää suorittaminen on. Jos ajatellaan laajemmin, niin tietyillä toimialoilla on kenties jopa mahdollista päästä hyviinkin lopputuloksiin, olemalla jopa osin huono työssään, koska ei mittaroida niinkään sitä työsuoritusta ja työn kehitysprosessia, vaan ainoastaan lopputuloksia. Päävalmentajan erilaisen työnkuvan ja tältä osin myös urheiluympäristön lainalaisuuksien takia, on näitä urheilujohtamisen taitoja ja erityispiirteitä kuitenkin hyvin vaikea siirtää suoraan yritysten johtamistoimintaan.

Yritystoiminnassa voisi olla kuitenkin myös hyvä kehittää entistä enemmän erilaisia mittareita, joilla mitataan myös alaisten työprosessin ja suorituksen kehittymistä, eikä pelkästään lopputulosta, kuten urheilussa on tapana. Aineistosta kävi ilmi, miten urheilussa tässä hyödynnetään objektiivisia ja numeraalisia mittareita, kuin myös valmennustiimin subjektiivisia näkemyksiä, missä tilassa esimerkiksi joukkueen yhteishengen ja ryhmädynamiikan luominen menevät. Palautetta kuunnellaan myös hyvin paljon urheilijoilta itseltään, ja verrataan näitä näkemyksiä valmennustiimin ajatuksiin, laajemman ja kokonaisvaltaisemman kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

Urheiluympäristön ja yritysmaailman välisiä eroavaisuuksia

Myös tässä on havaittavissa tietynlainen urheiluympäristön ja yritysmaailman lainalaisuuksiin ja ympäristötekijöihin liittyvä eroavaisuus. Urheiluympäristössä toiminnan keskiössä on ajatusketjuna nimenomaan osaamisen kehittäminen, suoritus ja tuloksellisuus, johon päästään harjoittelemalla, joka muodostaa ison osan urheiluympäristön toiminnasta. Yritysympäristössä tällaista lainalaisuutta ja samanlaista toimintaketjua ei ole, koska yritysmaailmassa ei varsinaisesti "harjoitella" tai käytetä valtavaa määrää aikaa harjoittelemalla jotain suoritusta varten. Työntekijöitä kyllä perehdytetään ja urheilun tavoin myös tuloksellisuus on vahvasti olennaisena osana koko toimintaa, mutta se tulee ilmi hieman erilaisen toiminta- ja ajatusketjun kautta sekä eri tavalla.

Vahva tuloksellisuus ja tulostavoitteisuus päämääränä yhdistää yritysmaailmaa ja urheiluympäristöä. Mutta näiden ympäristöjen lähtökohdissa ja -asetelmissä sekä toiminnan pääajatuksessa on havaittavissa selkeitä perustavanlaatuisia eroavaisuuksia. Kuten myös siinä, miten ja millä keinoin tähän päämääränä olevaan tuloksellisuuteen yritetään päästä. Urheilussa se tapahtuu harjoittelun ja vahvan osaamisen kehittämisen kautta, jonka laadukkuutta ja kehittymistä aina silloin tällöin mitataan kilpailusuorituksen avulla. Yritysympäristön arjessa työskenteleminen on enemmänkin jatkuvasti tasalaatuisempaa ja samankaltaista, ja tällainen samanlainen johonkin kilpailusuoritukseen valmistava harjoitteluelementti ja toiminnan sykli puuttuu, kuin mitä urheilussa on.

Jo aineistosta kävi ilmi erään päävalmentajan lausunnosta, miten urheilun asetelemassa ja lähtökohdassa on yksi toinenkin hyvin perustavanlaatuinen ero yritysten toimintaan verrattuna. Toisin kuin yritystoiminnassa, urheilussa on tietoisesti ja ehdoin tahdoin pyritty tällaiseen tilanteeseen, jossa yksi henkilö (urheilija) pyytää toiselta henkilöltä (valmentajalta) apua kehittyäkseen ja tämä toinen henkilö on häntä luvannut auttaa. Eli urheilija on tietyllä tapaa antanut luvan tällaiselle jo itsessään omalaatuiselle valmennustoiminnalle, koska hän haluaa kehittyä, ja valmentaja on taas ansainnut luottamuksen, että saa valmentaa ja auttaa toista kehittymään. Tämän kuvatun asetelman voi nähdä olevan koko urheilutoiminnan ja -johtamisen kovinta ydintä. Tämä johtuu myös siitä, koska toisaalta urheiluympäristö ja muu yritystoimintaan erilainen lähtökohta myös tukee tätä asetelmaa. Eli ympäristön ja toiminnan perimmäisten tarkoitusten sekä lainalaisuuksien voi nähdä myös vaikuttavan tähän valmentajan ja esihenkilön välisen työnkuvan eroavaisuuteen, jota käsiteltyyn hieman aiemmin. Myös tämä edellä mainittu lähtökohta puuttuu yritysmaailmasta ja siitä, miten, miksi ja mitä varten yritysympäristössä toimitaan. Nämä kuvatut lähtökohdat eroavat urheiluympäristöön verrattuna.

Myös tällä edellä mainitulla toiminnan lähtökohtien ja pääajatuksien fundamentaalisella erolla voi nähdä olevan vaikutuksia aiemmin sivuttuihin päävalmentajan ja esihenkilön työnkuvien eroavaisuuksiin. Urheiluympäristö on sellainen, että urheiluvalmentajan roolin ja työnkuvan voi nähdä jollain tasolla rinnastettavan, jopa opettajan ammattiin. Urheilussa toiminnan fundamentaalisessa keskipisteessä ovat ne alaiset ja heidän osaamisensa kehittäminen, siinä missä opettaja on rekrytoitu kouluun, sillä pääidealla, että hän voi kehittää oppilaita ja heidän osaamistaan. Tämä osaamisen kehittäminen harjoittelun kautta on tuloskeskeisyyden ohella urheilutoiminnan ja valmentajan työnkuvan kaikista keskeisin ydinasia. Yritysympäristössä alaisten ja heidän osaamisensa kehittäminen on totta kai myös tärkeässä roolissa, mutta toiminnan ja työnkuvan kaikista keskeisimpinä ydinasioina voi nähdä olevan muita asioita. Tai pikemminkin niin, että alaisten osaamisen kehittämiseen ei panosteta samalla tavalla ja yhtä syvällisesti sekä keskeisesti, kuin mitä urheilussa panostetaan juuri tämän harjoittelu -elementin avulla.

Kummassakin ympäristössä ydinkeskiössä on yhdistävä tekijä eli tuloksellisuus. Mutta tässä ytimessä tämän tuloksellisuuden vierellä voi yritysmaailmassa ja urheiluympäristössä nähdä olevan erilaisia korostuneita tekijöitä; päävalmentaja on rekrytoitu organisaatioon sen takia, jotta voi kehittää alaistensa eli urheilijoiden osaamista, ja toisaalta urheilijat ovat tätä itse vahvasti valmentajalta pyytäneet. Kun taas yritysjohtajaa tuskin on rekrytoitu pääasiassa sen takia, jotta keskiössä olisi alaisten osaamisen kehittäminen, vaan nämä syyt liittyvät mahdollisesti liiketoimintaprosesseihin ja muihin yrityksen isomman kuvan suuntaan liittyviin asioihin. Eli yrityksen johtohenkilöä ei ole rekrytoitu samalla ajatuksella tai samaan

työnkuvaan kuin mitä urheiluvalmentaja on. Tähän työnkuvaan vaikuttaa totta kai luonnollisesti ympäristö ja sen lainalaisuudet sekä millä tavalla ne ovat näitä työnkuvia muokanneet näihin nykyisiin asetelmiin.

Tämän edellä mainitun asetelman ja lähtökohdan voisi myös nähdä olevan yhteydessä siihen, miksi urheilujohtamisessa päävalmentajat näkivät suorituksen johtamisen enemmän kehitysprosessien kautta, etenkin yksilöiden osalta. Aineistoista kävi ilmi, miten urheilu koetaan osaltaan projektiluontoiseksi työksi, koska yksi kausi kestää yhdellä joukkueella aina vain noin 9–10 kuukautta. Yrity maailmassa tällainen samanlainen lähtökohta ja sykli puuttuu. Myös tämän takia voi nähdä, että urheilussa on otettu keskiöön yksilön vahva huomiointi ja yksilöiden osaamisen kehittäminen kehitysprosessien kautta, koska yksi kausi on lyhyt ja on tärkeää päästä hyvin nopeasti tuona aikana joukkueen kanssa tavoitteisiin. Tämän takia yksilöiden osaamisen kehittäminen ja suorituksen johtamisen lähestyminen kehitysprosessien kautta on keskiössä. Joukkue ei voi päästä näihin kauden tavoitteisiin, jos yksilöt eivät kehity tuossa hyvin lyhyessä ajassa parhaalla mahdollisella tavalla ja saataen parastaan irti joukkueelle.

Ryhmädynamiikan parantaminen ja asioiden tehokas viestintä

Oleellinen osa tätä on myös koko joukkueen välille kehittynyt vahva yhteisöllisyyden tunne ja ryhmähenki, joka liittyy myös hyvin vahvasti edellä mainittuun laadukkaaseen suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän pohjalla on hyvin vahva suunnitelmallisuus sen suhteen, miten vahvoja luottamussuhteita voidaan rakentaa valmentajien ja urheilijoiden välille sekä, miten joukkueen sisäistä ryhmädynamiikkaa kyetään vahvistamaan. Urheilussa on tiedostettu vahvasti se, miten ilman joukkueen vahvaa yhteishenkeä ja sitä, että valmentaja saa viestittyä halutut asiat pelaajille, ei voida saavuttaa haluttuja tavoitteita.

On hyvä huomioida, miten ihmissuhdetaitojen lisäksi valmentajan täytyy olla myös hyvä asioiden viestimässä ja omien ajatustensa myymisessä. Etenkin joukkueurheilussa valmentajalla saattaa olla joukkueen pelaamiseen ja pelitapaan liittyen joitain uusia asioita, joita hän haluaa joukkueen pelaamiseen tuoda ja urheilijoidensa toteuttavan kentällä. Aineistosta nousi esille, miten valmentajan pitää osata kommunikoida uudistusten ja muutosten tarpeellisuus selkeästi, ja niin kutsutusti myydä näihin uusiin pelitavallisiin asioihin liittyvät elementit ja syyt urheilijoille. Eli perustella, minkä takia niitä pitäisi alkaa toteuttamaan joukkueen pelaamisessa. Valmentajalla voi olla todella loistavia ajatuksia joukkueen pelaamiseen suhteen, mutta jos hän ei saa niitä viestittyä ja myytyä joukkueelle kokonaisvaltaisesti läpi, jää suorittaminen lopulta vajaaksi, kuten Paananen (Kallio 2023a, 0:21:00) toi työn tietoperustassakin esille.

Päävalmentajien haastatteluista nousi vahvasti esille se, että ei ole kyse siitä, mitä valmentajat tietävät, vaan mitä urheilijat ovat kykeneväisiä toteuttamaan. Urheilussa on etenkin todella tärkeää aiemminkin mainittu valmentajan ja valmennettavan välinen luottamussuhde, jota korostetaan myös paljon valmentavassa johtamisessa. Tietoperustan ja empiirisen osion perusteella voi tulkita, että jos urheilija ei luota täysin valmentajaansa tai hänen viestimiinsä asioihin, ei oppiminen tai kehittyminen, ja tätä kautta suorittaminenkaan ole kaikkein optimaalisinta. Paananen (Kallio 2023a, 0:21:30) nosti tämän esille työn tietoperustassa ja tämä sama asia toistui myös tutkimuksen empiirisessä osassa päävalmentajien lausunnoissa. Joten tutkimustulosten voidaan todeta tämän osalta olevan yhteneväiset.

Itseohjautuvuusteoria yhdistävänä tekijänä

Voidaan nähdä aineistosta, miten tämän vahvan ryhmähengen pohjalla on myös valmentajan luoma kannustava ja osaamista sekä suoritusta edistävä ympäristö. Tällaisessa erilaisuus hyväksytään, urheilijoita osallistetaan, tuodaan esille heidän kyvykkyytään ja valmentaja pyrkii rakentamaan hänen ja pelaajan välille kestävää vuorovaikutussuhdetta. Tällöin yksittäisellä pelaajalla on hyvä olla ja hän myös haluaa levittää positiivisuutta muihin ympärillä oleviin henkilöihin, ja luoda parempaa sekä positiivisempaa ympäristöä sekä suhdetta muihin joukkuelaisiinsa.

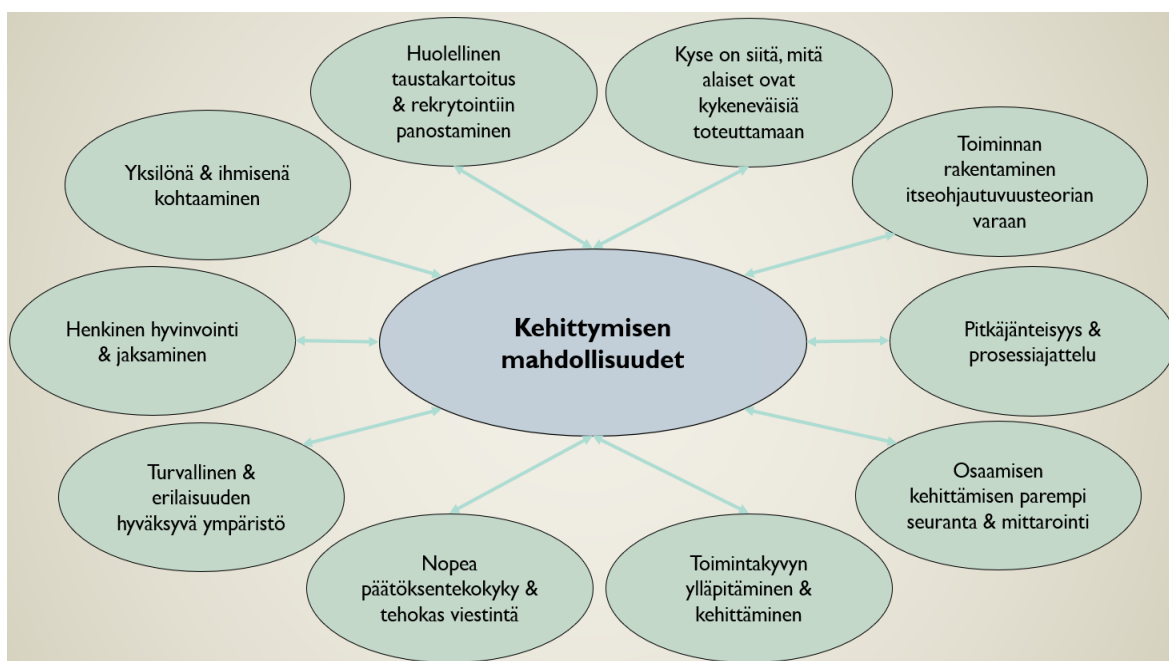
Myös tämän aspektin kehittämisen voi siis nähdä olevan yhteydessä jo työn tietoperustassakin Niemelän (Vainionperä 2021), Lampisen (Kallio 2023e, 0:27:35) ja Westerlundin (Kallio 2023b, 0:13:10) esille tuomaan itseohjautuvuus- tai itsemääräämisteoriaan ja sen eri osa-alueisiin. Siinä toiminta pyritään rakentamaan alaisten autonomian, yhteisöllisyyden ja kyvykkyden tunteiden päälle, ja sellaiseksi, että nämä kaikki kolme tunnetta tulisivat jokaisella yksilöllä esiin joka päivä. Työn tietoperustasta on nähtävissä muidenkin asiantuntijalausuntojen osalta merkkejä itseohjautuvuusteoriasta ja urheilijan arjen rakentamisesta sen ja vahvan sisäisen motivaation ympärille. Voi siis todeta itseohjautuvuusteorian ja siihen vahvasti kytköksissä olevan sisäisen motivaation nousseen työn yhdeksi keskeisimmistä käsitteistä ja asioista. Etenkin kun puhutaan oikeanlaisesta toimintaympäristöstä, osaamisen kehittämisestä, suorituksen johtamisesta ja ylipäätään urheilujohtamisesta isossa kuvassa.

Myös valmentava johtaminen painottaa paljon samoja asioita kuin itseohjautuvuusteoria ja siihen todella vahvasti kytköksissä oleva sisäinen motivaatio. Tämän voi jopa nähdä olevan vahva yhdistävä tekijä urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen välillä, koska kummasakin toimintaa pyritään rakentamaan itseohjautuvuusteorian ja sen eri käsitteiden sekä osa-alueiden ympärille. Tämän avulla voidaan myös paremmin ymmärtää ja selittää tietoperustassakin esille nousseita lukuisia yhtäläisyyksiä urheilujohtamisen ja valmentavan

johtamisen välillä. Kummankin keskiössä on hyvin paljon samaan teoriaan perustuvia elementtejä, jossa kaiken keskiössä on alaisten sisäisen motivaation kehittäminen ja asioiden aikaansaaminen alaisten sisäisen tahtotilan ja voiman avulla.

Yhteenveto tulosten pohdinnoista

Tutkimuksen tuloksista nousi esille monia erilaisia mielenkiintoisia huomioita ja potentiaalisia kehittymisen mahdollisuuksia yritysten johtamistoimintaan. Alla olevaan yhteenvetoon (kuvio 8) on koostettu tiivistetysti tämän luvun tulosten pohdinnat ja mahdolliset osa-alueet, joita yritysten johtamisessa voitaisiin kehittää urheilujohtamisen avulla. Kuvion osa-alueita on jo avattu yksityiskohtaisemmin ja perusteellisemmin yllä olevissa pohdinnoissa. Tämän takia kuvion jälkeen on ainoastaan hyvin koostettu ja tiivistetty kuvaus siitä.



Kuvio 8. Yhteenveto tulosten pohdinnoista

Yhteenvedosta (kuvio 8) on nähtävillä kaikkein keskeisimmät tutkimustulokset, jotka tämä opinnäytetyö tuotti. Kaikki yllä olevan kuvio kehittämisen osa-alueet ovat hyvin vahvasti yhteydessä ja liitoksissa toisiinsa. Jotta toimintaa voidaan alun perinkään rakentaa itseohjautuvuusteorian ja sisäisen motivaation kasvattamisen varaan, palautuu kaikki jo taustakartoituksen ja huolellisen rekrytointiin pariin. On tärkeää löytää oikeat ja motivoituneet ihmiset työskentelemään yritykseen. Myös tässä vaiheessa vaaditaan jo todella hyvää yksilön ominaisuuksien tunnistamista ja ihmisenä kohtaamista, jotta rekrytointi onnistuu laadukkaalla

tavalla. Tämä laadukas yksilönä ja ihmisenä huomioiminen liittyy myös turvallisemman toimintaympäristön luomiseen ja tätä parempaan henkiseen hyvinvointiin. Pitkäjänteisyys ja prosessiajattelu korostuvat etenkin toimintakyvyn kehittämisessä, koska toimintakyky rakentuu pitkän aikavälin päätökset huomioituna. Pitkäjänteisyys korostuu myös yksilön osaamisen kehittämisessä ja suorituksen oikeanlaisessa mittaamisessa. Myös nämä asiat palautuvat vahvaan ymmärrykseen yksilön kyvykkyyksistä ja tarpeista, kuten myös tehokkaaseen viestintään ja nopeampaan päätöksentekotaitoon liittyvät tekijät. Myös näissä asioissa on kyse yksilöistä ja siitä, mitä yksilöt ovat kykeneväisiä toteuttamaan, ei siitä, mitä johtajat tietävät. Suurestakaan tietomäärästä ei ole mitään hyötyä, jos sitä ei saa viestittyä alaisille. Nyt kun tutkimuksen tulokset on saatu esitettyä, analysoitua ja pohdittua, johdetaan seuraavassa luvussa 5.2 näistä nyt esitetyistä pohdinnoista vastaukset työn alussa laadittuihin tutkimuskysymyksiin.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä luvussa annetaan tutkimustulosten ja niiden pohdintojen jälkeen vastaukset työn alussa (luku 1.2) määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksessä pyrittiin selvittämään millä tavoin urheilujohtamista ja sen erityispiirteitä on jo hyödynnetty ja pystyttäisiin jatkossakin soveltamaan yritysten johtamisessa päävalmentajien ja yritysjohtajien näkemysten mukaan. Tähän pääkysymykseen vastataan tämän luvun lopuksi, kun on ensiksi saatu koostettua vastaukset alla oleviin alatutkimuskysymyksiin. Näiden alatutkimuskysymysten vastausten ja aiempien pohdintojen avulla voidaan lopulta johtaa vastaus ja vastata kaikista keskeisimpään päätutkimuskysymykseen.

Miten huippu-joukkueurheiluympäristö ja yritysympäristö eroavat toisistaan johtamisen ja siihen liittyvien näkökulmien ja tekijöiden osalta?

Tutkimus osoitti, miten huippu-joukkueurheilu- ja yritysympäristöissä on olemassa tiettyjä samankaltaisuuksia, mutta myös eroavaisuuksia. Kummassakin ympäristössä koettiin olevan lukuisia suoritukseen vaikuttavia häiriötekijöitä, joita ei voida itse hallita. Urheilussa tällaisia saattoivat olla yksittäisen ottelun aikana yleisöstä tuleva positiivinen tai negatiivinen energia, ennen peliä oleva mediakohu, vastustajan toiminta tai tuomarien työskentely. Yrity maailmassa suoritusta häiritseviksi tekijöiksi koettiin muun muassa sääsidonnaisuus, muiden alalla olevien yritysten tekemät virheet sekä asiakkaiden mahdollinen epärehellisyys. Sekä päävalmentajat että yritysjohtajat korostivat, miten on todella tärkeää löytää hyvä tasapaino johtamistyylien eri ääripäiden välillä, koska vaaditaan aina tilanteen mukaan ihmisläheisempää tai autoritaarisempaa tapaa johtaa.

Urheiluympäristössä korostuivat valmentajan osalta asioiden tehokas ja ytimekäs viestiminen urheilijoille, ja urheilijoiden kyky vastaanottaa ja käsitellä tätä tietoa lyhyessä ajassa. Urheilussa ottelun aikana tapahtuva muutoshetki koettiin myös nopeaksi, haastavaksi ja ennalta-arvaamattomaksi, joka vaikeuttaa reagointia ja sopeutumista. Ottelun aikana korostui myös autoritaarisempi ja valmentajakeskeinen lähestymistapa. Urheiluympäristössä päävalmentajat kokevat johtavansa urheilijoiden osalta myös isompia kehitysprosesseja ja toiminta rakentuu hyvin vahvan suunnitelmallisuuden ja ennakkovalmistautumisen ympärille. Tämän myötä urheilussa korostui myös isompien kokonaisuuksien hallinta ja johtaminen sekä pitkäjänteisyys tässä toiminnassa. Urheilussa valmentajan työnkuva myös mahdollistaa erittäin läheisen ja henkilökohtaisen suhteen valmentajan ja valmennettavan välille, joka koettiin pääsääntöisesti positiiviseksi, jopa osin välttämättömäksi asiaksi suorituksen kannalta. Urheilussa korostui tämän takia myös todella vahva yksilönä ja ihmisenä kohtaaminen sekä huomioiminen, joka luo pohjan luottamussuhteen rakentamiselle, turvallisen ympäristön luomiselle ja sitä kautta hyvälle suorittamiselle sekä lopulta positiiviselle tulokselle. Oman valmennustiimin tunteminen ja roolittaminen koettiin äärettömän tärkeäksi suorituksen johtamisen kannalta. Täytyy tuntea myös oman valmennustiimin kyvykkyydet ja ominaisuudet, etenkin kun halutaan viestiä urheilijoille asioita, jotta esimerkiksi tiedetään kuka olisi aina sopivin henkilö minkäkin viestin viemiseen.

Yritysympäristössä korostui, että on hyvin riippuvaista toimialasta, onko toiminta enemmän hyvin strukturoitua ja hierarkkista vai joustavampaa ja vapaampaa. Toimialan mukaan, ympäristö saattoi olla hyvinkin hierarkkinen ja kurinalainen. Toisin kuin urheilussa, yritysympäristössä työssä havaittiin olevan myös muita motivaattoreita kuin työn autonomisuus ja sisäinen motivaatio. Yritysympäristössä nousi esille etenkin johtajien haasteellinen ajankäyttö ja aikataulujen yhteensovittaminen, joka osaltaan myös vaikeutti vahvemman luottamus- ja vuorovaikutussuhteen luomista alaisiin. Esihenkilöt kokivat itse olevan tietyissä tilanteissa liian vaikeasti tavoitettavissa ja saatavissa. Yritysympäristössä korostettiin myös enemmän yksittäisen suorituksen johtamisen näkökulmaa. Kuten muun muassa työntekijän yksittäisen työvuoron tai työnkuvan johtamista ja onko juuri siinä yksittäisessä työvuorossa ja työnkuvassa onnistuttu vai epäonnistuttu. Urheilujohtamisessa valmennettavien kehitys nähtiin isomman, pitkäjänteisemmän sekä tarkemmin määritellyn kehitysprosessin kautta. Tässä keskiössä ei ollut niinkään yksittäinen suoritus ja siinä onnistuminen tai epäonnistuminen, vaan urheilijan osaamisen kehittäminen ja nimenomaan pitkällä aikavälillä. Tässä voidaan huomata myös eroavaisuus urheilu ympäristön päävalmentajan ja yritysympäristön esihenkilön työnkuvien välillä ja, missä näiden kummankin roolin painopistealueet johtamisen asioissa ovat.

Urheilu- ja yritys ympäristön syvälinen eroavaisuus on myös se, miten yritysmaailmassa ei urheilun tapaan varsinaisesti harjoitella mitään varten kilpailusuoritusta varten. Eikä suurin osa yrityspuolen toiminnasta rakennu siitä, että harjoitellaan, jonka laadukkuus aina välillä mitataan kilpailusuorituksen kautta. Yritysympäristössä arkitoiminta ja -rakenne sekä keinot päästä siihen tulostavoitteen päämäärän ovat erilaiset, kuten myös toiminnan tarkoitus. Urheilussa harjoitellaan ja kehitetään osaamista, jotta voidaan olla kilpailusuorituksen aikana hyviä. Urheilu ympäristön ja yritysmaailman lähtöasetelmissä ja toiminnan pääideassa on tällä tavoin tarkasteltuna tiettyjä fundamentaalisia eroavaisuuksia, vaikka kummankin ympäristön päämäärät – eli hyvä tulos – ovatkin samankaltaiset.

Mitä eroja ja samankaltaisuuksia urheilujohtamisessa ja valmentavassa johtamisessa on nähtävissä?

Työn tietoperustaankin verraten, myös tutkimuksen tulosten perusteella oli nähtävillä, miten urheilujohtamisessa ja valmentavassa johtamisessa oli havaittavissa hyvin paljon yhtäläisyyksiä. Nähtävillä oli kuitenkin myös tiettyjä eroavaisuuksia, jotka riippuvat hyvin paljon myös siitä, miten tarkasti etenkin valmentavan johtamistyylin raamit määritellään

Tutkimuksesta kävi ilmi, miten suurin urheilujohtamista ja valmentavaa johtamista yhdistävä tekijä on toiminnan rakentaminen erittäin vahvasti itseohjautuvuusteorian ja sisäisen motivaation kasvattamisen varaan. Tämän voidaan nähdä olevan hyvin vahvasti koko johtamisen keskiössä ja joukkueen arkea pyritään rakentamaan urheilijoiden autonomian, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden tunteiden päälle. Valmentavan johtamisen tavoin, urheilussa urheilijoille pyritään antamaan raamien sisällä hyvin paljon vapauksia toteuttaa itseään, jopa muovata tiettyjä käytäntöjä itselleen sopiviksi sekä osallistua toiminnan kehittämiseen. Urheilijoilta tuleva haastaminen koettiin myös pääsääntöisesti positiiviseksi asiaksi, koska se osoittaa kiinnostusta yhteisen toiminnan kehittämisen ja tavoitteiden saavuttamisen suhteen.

Yksi samankaltaisuus on myös, miten urheilussa korostuu todella vankan henkilökohtaisen luottamus- ja vuorovaikutussuhteen rakentaminen vahvan yksilönä ja ihmisenä kohtaamisen kautta. Urheilujohtamisessa yksilöiden kyky käsitellä, vastaanottaa ja reagoida saamaansa tietoon nousee merkittävään asemaan. Tällöin valmentajalta vaaditaan todella hyvää ja syvällistä tuntemusta oman tiiminsä jäsenten kyvykkyyksistä ja ominaisuuksista. Tämän avulla on myös mahdollista rakentaa valmentavalle johtamiselle tyypillistä turvallista, luottamuksellista ja positiivista ilmapiiriä sekä toimintaympäristö, jossa urheilijoiden on kaikkein optimaalisinta suorittaa ja kehittää itseään. Urheilujohtamista koitetaan lähestyä myös kannustavan ja positiivisen palautteen antotavan kautta.

Eroavaisuuksia urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen välillä nousi myös esille. Urheilussa toiminta on jonkun verran ohjatumpaa ja tietyissä hetkissä valmentajakeskeistä ja -painotteista. Päävalmentajat kokivat osaltaan tämän olevan riippuvaista siitä, miten tarkasti valmentavan johtamisen raamit määritellään. Etenkin otteluiden aikana korostui autoritaarisempi ja suoraviivaisempi lähestymistyyli, jossa kontrolli oli valmennuksella. Tällaisen johtamistyylin koettiin myös tuovan turvaa pelaajille ottelun aikana. Autoritaarisemman johtamistyylin ja ohjatun toiminnan koettiin soveltuvan kaikkein parhaimmaksi vaihtoehdoksi myös etenkin nuorempien urheilijoiden kanssa, joilla ei ole vielä kehittynyt tiettyjä osaamisia, rutiineja tai tapoja toimia.

Valmentavan johtamistyylin ei nähty myöskään soveltuvan parhaiten sellaisille urheilijoille, joilla ei ole kehittynyt riittävä ymmärrystä esimerkiksi joukkueen yhteisen pelin kehittämisen suhteen tai ison kuvan hahmottamisesta. Tällainen ymmärrys mahdollistaisi urheilijan osallistamisen aktiivisemmin näihin prosesseihin mukaan. Urheilujohtamisessa koettiin myös olevan entistä enemmän kehittymisen varaa yksilöiden ja heidän henkilökohtaisten taustojen ja ominaisuuksiensa tunnistamisessa vieläkin nykyistä paremmin.

Miten yritysten johtamista ja esihenkilötyötä voisi kehittää urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen näkökulmista?

Yritysten johtamista voidaan kehittää entisestään monenkin eri näkökulman kautta urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen avulla. Urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen suuren samankaltaisuuden takia, alle on koottu yhteen kokonaisuuteen tiivistettynä erilaiset kehityskohdat. Kehityskohtien erottelu olisi liian haasteellista, jos yritettäisiin erotella, mitä voidaan kehittää urheilujohtamisen ja, mitä valmentavan johtamisen avulla, koska nämä näkökulmat muistuttavat käytännön tasolla hyvin paljon toisiaan.

Etenkin henkisen valmennuksen ja jaksamisen tärkeys korostui tulevaisuudessa. Urheilujohtamisessa urheilijan vakaa ja hyvä henkinen mielentila koettiin todella oleelliseksi suorituksen kannalta. On oleellista kysyä alaisilta enemmän heidän vointiaan ja kiinnittää enemmän huomiota henkilöstön hyvinvointiin, ja etenkin heidän henkiseen hyvinvointiinsa. Urheilussa urheilijoiden kuormaa koitetaan tämän takia keventää kaikin mahdollisin keinoin. Tässä on oleellista myös oikeanalaisen ilmapiirin ja positiivisen työympäristön luominen, joka vähentää juuri tätä henkistä kuormaa. Tällaista ilmapiiriä voidaan luoda entistä positiivisemmalla palautteen annolla ja kunnioittavalla, kannustavalla sekä arvostavalla johtamistyyllillä, jossa jokainen saa olla sellainen kuin on ja kaikenlainen erilaisuus hyväksytään yhteisön sisällä.

Tulevaisuuden työympäristön nähdään nojaavan vahvasti suureen määrään positiivisuutta, jotta ilmapiiri on sellainen, että alaiset pysyvät aktiivisina, osallistuvia sekä yritteliäinä, ja

kaikki viihtyvät siellä. Positiivisen ilmapiirin ja turvallisen toimintaympäristön luominen, jossa mieltä askarruttavia kysymyksiä nousee automaattisesti esille, voidaan nähdä korostuvan tulevaisuudessa merkittävällä tavalla, johon tulee panostaa ja fokusoitua entistäkin enemmän. Tällaisella ympäristöllä pystytään aineiston perusteella tukemaan paremmin myös alaisten suorittamista. Tulevaisuudessa tulee myös korostumaan tietoisuus sosiaalisen median haitoista työsuorittamiseen ja siihen, millaisia haasteita se luo esihenkilötyölle. Aineistojen perusteella kävi ilmi, että sosiaalisella medialla voi olla haitallisia vaikutuksia muun muassa työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin tukemisen, realistisen urakuvan, vuorovaikutussuhteen ja oikeanlaisen ympäristön rakentamisen suhteen.

Tulevaisuudessa tulee korostumaan entistä enemmän ajattelumalli, jossa esihenkilö on työpaikalla alaisiaan varten ja kehittämässä sekä tukemassa heitä, eikä toisinpäin. Suorittavat työntekijät ja heidän kehittymisensä tukeminen optimaalisella tavalla tulee nousemaan entistäkin suurempaan rooliin. Ei ole kyse siitä, mitä johtajat tietävät, vaan mitä alaiset ovat kykeneväisiä tekemään. Yritysympäristössä alaisten ja johtajan välinen suhde saattaa olla myös osin liian etäinen ja hierarkkinen. Tähän olisi oleellista käyttää jatkossa entistä enemmän aikaa ja luoda läheisempää suhdetta esihenkilön ja alaisten välille, joka on myös yhteydessä paremman toimintaympäristön ja suorituksen johtamisen näkökulmiin. Tässä korostuu entistäkin vahvempi yksilöiden ja heidän ominaisuuksiensa tunteminen ja huomioon ottaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Urheilujohtamisen parissa oltiin sitä mieltä, että läheinen ja henkilökohtainen urheilija–valmentaja -suhde on yhteyksissä parempiin suoriin ja tätä kautta parempiin tuloksiin.

Urheilujohtamisen parissa osataan myös todella hyvin valmentajan osalta tuleva nopea päätöksentekotaito ja viestintäkyky sekä pelaajien hyväksi kehittynyt kyky reagoida ja alkaa noudattaa näitä uusi ohjeita. Tällaisen toiminnan pohjalla on myös pitkä ja huolellinen valmistautuminen, tehokas viestintä sekä valmennettavien osallistaminen prosessiin mukaan, jotta toimintatavat tulevat nopeammin selkeiksi. Toimintatapojen olleessa jo valmistautuessa ja harjoitellessa selkeitä, pystytään tosipaikassa reagoimaan todella nopeasti ja sopeutumaan muutoksiin pikaisesti. Tietoa on osattava myös jakaa, jotta urheilijat tietävät paremmin, mitä valmentaja haluaa heidän tekevän ja toteuttavan pelikentällä.

Yritysten johtamista ja esihenkilötyötä voidaan kehittää entisestään esimerkiksi osallistamalla alaisia enemmän ja antamalla heille enemmän vastuuta toiminnasta. Urheilussa urheilijat saavat myös osallistua aktiivisesti toiminnan kehittämiseen, suunnittelemiseen ja toteuttamiseen. Tämän avulla voidaan juuri luoda parempaa työilmapiiriä kasvattamalla urheilijoiden sisäistä motivaatiota, koska heidän merkityksellisyyden tunteensa nousee ja he kokevat itsensä kuulluiksi. Tämä auttaa myös vaatimustasoa tulemaan enemmän alaisilta

itseltään, kun he saavat osallistua tavoitteiden asetteluun ja konkretian suunnitteluun. Tällä voidaan kasvattaa ja kehittää myös alaisten itseohjautuvuutta ja osallistumisen tunnetta, joiden kehittämisen havaittiin olevan osin puutteellista yritysympäristössä. Tällä tavalla alaisia voidaan saada sitoutettua entistäkin paremmin yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin sekä kasvattaa heidän sisäistä motivaatiotaan.

Esihenkilötyötä voidaan kehittää myös yksilöllisemmän esikoulutuksen ja -perehdytyksen kautta, jossa on tunnistettu entistä paremmin alaisten yksilöllisiä ominaisuuksia, vahvuuksia sekä osaamisen lähtötasoja. Kaikkien näiden edellä mainittujen tekijöiden voi myös nähdä olevan oleellisena osana yhteydessä isompaan kuvaan ja mainittuun ilmapiiriin luomiseen, joihin panostamalla tätä haluttua ympäristöä voidaan luoda. Tämän kautta voidaan taas tukea alaisten suorittamista optimaalisella tavalla.

Päätutkimuskysymys: Miten urheilujohtamista ja sen erityispiirteitä on jo hyödynnetty ja pystyttäisiin jatkossakin soveltamaan yritysten johtamisessa päävalmentajien ja yritysjohtajien näkemysten mukaan?

Päätutkimuskysymyksen pohdintoja on avattu tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin tulosten pohdintaluvussa (5.1). Urheilujohtamista on sovellettu jo yritysten johtamiseen tietyillä eri tavoilla. Yrityksissä on panostettu huolelliseen rekrytointiprosessiin ja taustakartoitukseen sekä yksilöiden vahvuuksien tunnistamiseen, koska on tärkeää löytää yritykseen sopivat ja oikeat henkilöt. Urheilussa osataan etenkin todella hyvin tiimin yhteishengen luominen ja sitoutuminen yhdessä työskentelyyn. Tällaista samanlaista kulttuurin on pyritty tuomaan myös yritysten toimintaan, jossa alaisia voidaan sitouttaa entistäkin paremmin päämääriin. Esille nousi, miten kaikkein vahvimmin yritysten johtamista on pyritty kehittämään tiimin todella vahvan roolittamisen kautta, jossa on mietitty jokaisen yksilön vahvuuksia sekä persoonallisuuden piirteitä huolellisesti työnkuvaan sopivaksi.

Urheilulle ja yritysmaailmalle on myös todella olennaista laatia monia erilaisia mittareita, joilla voidaan mitata kehitystä, toiminnan tasoa sekä suorittamista. Jatkossa yritysten johtamista voisi myös kehittää urheilujohtamisesta tutulla tavalla, jossa on laadittu myös mittareita yksilön työsuorituksen ja -prosessien kehittymiselle, eikä pelkästään mittaroida lopputuloksia tai -tuotteita. Tällä tavalla myös alaisten osaamisen kehittymistä voitaisiin seurata ja tukea kenties paremmin, etenkin nuorempien ja kokemattomampien työntekijöiden joukossa. On tärkeää, että etenkin kokemattomimmat ja nuoremmat työntekijät oppivat myös niin sanotusti oikeat ja voittavat työtavat ja -menetelmät kohti sitä lopputulosta. Ilman kunnollista ohjausta ja tukea, työntekijälle voi kehittyä myös haitallisia tai huonoja työtapoja, koska hän ei tarkalleen tiedä, miten toimia tai mikä olisi hyvä ja oikea tapa toimia. Tällöin työntekijä

pyrkii itsenäisesti löytämään mitkä tahansa keinot kohti hyvää lopputulosta. Oikeanlaisella ohjaamisella ja johtamisella, tämäkin voisi olla vältettävissä.

Urheilun parissa osataan myös todella hyvin ymmärtää oman toimintakyvyn ylläpitämiseen liittyviä tekijöitä ja muuttujia sekä, miten niiden mahdollinen laiminlyönti vaikuttaa työsuoritukseen ja -panokseen negatiivisella tavalla. Jos ei nuku riittävästi tai syö monipuolisesti, ei urheilija myöskään saa itsestään parasta työpanosta esille. Näihin asioihin perehtyminen ja etenkin ymmärryksen syventäminen ”huippu-urheilijamaisesta” tavasta toimia ja lähestyä omaa toimintakykyään on jotain, mitä jokainen yritys ja kaikkien kuntien ja valtioiden organisaatiot sekä näiden ihmiset tarvitsevat. (Kallio 2023h, 0:15:00.)

Urheilussa osataan panostaa myös todella merkittävällä tavalla läheisen ja tiiviin valmentajan ja valmennettavan välisen suhteen luomiseen. Urheilussa on tunnustettu, miten tällä tavoin voidaan päästä kaikkein parhaimpaan lopputulemaan tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Vahva luottamussuhteen rakentaminen ja yksilönä kohtaaminen on tutkimuksen perusteella myös vahvasti kytköksissä paremman ilmapiirin ja turvallisemman toimintaympäristön luomiseen. Tämä on aineiston perusteella myös oleellinen osa suorituksen johtamista. Oikeanlaisen ilmapiirin pohjalla on ensiksi johtajan luoma luottamussuhde jokaiseen yksilöön ja jokaisen yksilön johtaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän jälkeen voidaan siirtyä johtamaan isompaa joukkoa ja luoda parempaa kollektiivista yhteisöllisyyden tunnetta, joka myös luo parempaa työympäristöä, jossa toimia. Eli tässäkin asiassa on hyvä nähdä asioiden korrelaatiot ja vaikutussuhteet toisiinsa, eikä katsoa näitäkään asioita irrallisina kokonaisuuksina, joita tulee johtaa erikseen. Aineistossakin nousi esille, miten ei voida saada aikaan hyvää isoa kokonaisuutta, jos ei ensin tunneta hyvin yksilöitä.

Aineistoista kävi ilmi, miten urheilussa toimintaa pyritään rakentamaan myös hyvin vahvasti itseohjautuvuusteorian ja sisäisen motivaation sekä sen osa-alueiden eli autonomian, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden tunteiden päälle. On tärkeää tietää teoreettisella tasolla, mitä tällainen toiminta on, mistä se koostuu ja mikä sen tarkoitus on. Käytännön suunnitelmat rakennetaan aina kuitenkin lopulta teoratiedon varaan ja teoratason tieto toimii käytäntöä ohjaavana tekijänä. Tämän paremman ymmärryksen avulla voidaan rakentaa joukkueen, tiimin tai yrityksen arkitoiminta sellaiseksi, että nämä kolme edellä mainittua tunnetta tulisivat jokainen päivä esille jokaisella alaisella. Tämä teoratason ymmärrys auttaa myös jo itsessään yritysten johtohenkilöitäkin jokaisessa päätöksentekovaiheessa pohtimaan, onko johtaminen näiden laadittujen raamien ja arvojen mukaista tai toteuttaako se esimerkiksi itseohjautuvuusteorian mukaista toimintaa. Tämän takia syvempi ymmärrys myös näistä asioista voi jo pelkästään kehittää ja auttaa yrityksiä toiminnassaan sekä johtamisessaan.

Esille nousee myös kriittisellä tavalla huolellinen valmistautuminen ja taustakartoituksen tekeminen. Toiminta rakentuu hyvin vahvasti sen varaan, että alun alkujaankin rekrytointiprosessissa onnistutaan löytämään nämä oikeat ihmiset omaan tiimiin. Eli ihmiset, jotka muun muassa tuntevat autonomian tunnetta työtä kohtaan ja haluavat kehittyä lisää siinä, mitä tekevät sekä osallistamalla aktiivisesti tuovat omia näkökulmiaan yhteiseen käyttöön ja hyödynnettäväksi. Ilman huolellista rekrytointi- ja taustakartoitusprosessia, kaikki voi epäonnistua jo siinä vaiheessa, eivätkä myöhemmät esimerkiksi itseohjautuvuusteoriaan pohjaavat toimenpiteet enää toimi. Ja tämä johtuu vain ja ainoastaan siitä, koska on palkattu yrityksen kannalta niin sanotusti väärät ihmiset, eikä ole panostettu riittävästi huolelliseen valmistautumiseen ja suunnitteluun jo siinä vaiheessa, kun pohditaan, että ketä edes halutaan rekrytoida.

Vastaamalla nyt näihin edellä oleviin tutkimuskysymyksiin, on tutkimuksen tuloksia, aineistojen analysointia ja johtopäätösten tekemistä käsittelevä osio saatu nyt viimeisteltyä. Hyvään tutkimuksen toteuttamiseen kuuluu myös hyvien tutkimuksellisten kriteerien mukainen kriittinen, objektiivinen ja laaja-alainen arvioiminen ja tarkastelu. Seuraavassa luvussa 5.3 pyritään arvioimaan ja analysoimaan tutkimuksen luotettavuutta, tutkimuksen kokonaisvaltaista toteuttamista, tutkimustulosten toistettavuutta ja uskottavuutta, sekä muita oleellisia tekijöitä, jotka työhön liittyvät.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tekijä käytti tässä työssä arvostettuja asiantuntijalausuntoja ja muita tasokkaita lähteitä tutkimuksen luotettavuuden ja laadukkuuden takaamiseksi. Näitä eri lähteitä pyrittiin myös parhaalla mahdollisella tavalla vertailemaan ja yhdistelemään toistensa kanssa, jotta voitiin vahvemmin osoittaa joko teoriassa olevia yhtäläisyyksiä tai mahdollisia eroavaisuuksia. Kun lähteitä yhdisteltiin tähän tapaan ja johonkin tietoperustassa käsitellyn aiheeseen oli koottu useampia eri lähteitä, voitiin tutkimuksen tekijän mielestä saada entistä vahvempaa näyttöä teoriasta. Tutkimuksen tekijä myös sitoutui koko työn ajan noudattamaan muutenkin alusta alkaen kaikkia tutkimuseettisiä säännöstöjä, hyviä tutkimuskäytäntöjä sekä ensiluokkaista huolellisuutta aihetta käsitellessä. Tutkimuksen tekijä pyrki myös tekemään laadun ja luotettavuuden arviointia koko tutkimusprosessin aikana, kuten hyvillä tieteiden eettisillä tutkimuskäytännöillä ja menetelmillä on ominaista.

Tutkimusetiikka ja hyvät tieteelliset tutkimuskäytännöt

Hyvien tieteellisten tutkimuskäytäntöjen noudattaminen on koko uskottavan tutkimuksen perusta. Tämän tutkimuksen tekijä on pyrkinyt työskentelemään Tutkimuseettisen neuvotelukunnan määrittelemien ja tiedeyhteisön hyväksymien toimintakäytänteiden mukaan.

Näitä hyvän tieteellisen käytänteen toimintatapoja ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Tutkijan on myös erittäin tärkeää käyttää eettisiä ja tieteellisen tutkimuksen vaatimuksen mukaisia tapoja tiedonhankinnassa ja oikeanlaisen sekä asianmukaisen tiedon arvioinnissa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on myös painottanut vahvasti hyvän tieteellisen käytännön määrittelyssä tutkimuksen perusteellista suunnittelemista, toteuttamista ja raportointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.1.1.)

Tieteellisessä tutkimuksessa työn tekijä on vastuussa sen eettisten sääntöjen ja tutkimusetiikan noudattamisesta (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Tutkimusta toteutettaessa, työn tekijän täytyy jatkuvasti pohtia erilaisia vaihtoehtoja sekä mahdollisia polkuja ja suuntia, joita kohti työtä viedään. Tutkija joutuu pohtimaan todella monia erilaisia asioita tutkimusta tehdessään. Kuten esimerkiksi, mihin suuntaan nämä tehdyt päätökset ja ratkaisut työtä vievät, onko suunta haluttu sekä, mitä nämä valinnat tarkoittavat tutkimuksen lopputuloksen kannalta. Etenkin tieteellisesti eettiset kysymykset ovat juuri osuva esimerkki näitä kaikista pienistäkin valinnoista, joita tutkija joutuu työnsä aikana tekemään. Näiden oikeanlaisten päätösten ja ratkaisujen valinnassa auttaa tutkijan vahva perehtyminen alan lähdemateriaaleihin ja kirjallisuuteen. Vapaamuotoisemmassa tiedonkeruumenetelmässä tutkijalle itselleen jää kaikista suurin moraalinen vastuu tutkimuksen eettisten kysymysten ja niiden ratkaisemisen suhteen. Tällaisessa menetelmätavassa tutkija on siis itse henkilökohtaisesti vastuussa kaikista seurauksista, joita tutkimus saattaa tutkittaville tai tutkimukseen osallistuneille kohderyhmille ja henkilöille aiheuttaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.0, 3.1.)

Validiteetti -arviointikriteeri

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein tyypillisesti kahta erilaista laadunarviointikriteeriä. Nämä kaksi arvosteluperustetta ovat reliabiliteetti ja validiteetti -luotettavuuskriteerit. (Kananen 2017, 76.) Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on erittäin keskeinen ja oleellinen osa koko tutkimusprosessia, mikä luo vahvan perustan sen laadukkuudelle. Nämä kaksi arviointikriteeriä ovat etenkin keskeisessä osassa kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa, mutta niitä voidaan soveltaa myös kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin. On kuitenkin huomattava, miten laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida arvioida täsmälleen samoilla keinoilla ja kriteereillä kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.3.)

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa ytimekkäästi sitä, kuinka luotettava ja pätevä kyseinen tutkimus on, ja kuinka yksityiskohtaisesti sekä huolellisesti se on tehty. Se myös viittaa siihen, ovatko tutkimuksen tulokset ja niiden pohjalta tehtyjen pohdintojen johtopäätökset korrekteja ja todenmukaisia. Jos tutkimuksessa ei pyritä kuvaamaan suoraviivaisesti ja

yksioikoisesti jotain ilmiöön liittyvää todellisuutta, voidaan tutkimuksen validiteetti eli pätevyys, ymmärtää oikeaoppisemmin uskottavuudeksi tai vakuuttavuudeksi. On tärkeää, että tutkijan luomat hahmotelmat vastaavat haastateltavien antamissa vastauksia ilmenneitä konstruktioita ja, miten tutkija tuo nämä mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi julki. On erittäin tärkeää muistaa ja huomata, miten yksittäisellä tutkimuksella kyetään aina vain käsittelemään jotain aihetta hyvin pintapuolisesti ja suppeasti. Tutkimuksessa ei koskaan pystytä kuvaamaan käsiteltävää ilmiötä sellaisenaan kuin se on tutkimuksen tekoaikana ja tutkimusasetelmassa ollut, tai kuinka tutkija sen itse henkilökohtaisesti käsittää. Mikään tutkimus ei pysty koskaan tuottamaan lopullista ja totaalista käsitystä ilmiöistä tai asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.3.1.)

Kanasen (2017, 176) mukaan tutkimuksen validiteetilla viitataan siihen, miten tutkimus on suunniteltu erittäin huolellisesti, tarkasti sekä yksityiskohtaisesti ja, miten kasattu aineisto on analysoitu oikeellisesti ja perusteellisesti. Kvalitatiiviselle tutkimusprosessille on hyvin keskeistä ja tyypillistä, miten tutkimuksen laadunarviointia tehdään jatkuvasti läpi tutkimuksen, ja se pyritään ottamaan huomioon jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Muutama erittäin hyvä tapa lisätä kvalitatiivisen tutkimuksen validiteettia on tunnollinen aineistojen dokumentointi ja säilyttäminen, sekä tehtyjen valintojen ja päätösten huolellinen perustelevminen. Myös tekijän pyrkimys objektiivisuuteen ja tasapuolisuuteen lisää tutkimuksen validiteettia.

Tutkimusasetelman vaikutukset luotettavuuteen

Kananen (2017, 173) tuo julki, miten laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia saattaa heikentää valittu tutkimusasetelma. Jos tutkimuksen kohteena on esimerkiksi joku kompleksinen ilmiö tai yksilön ajatukset sekä näkemykset, tutkimuksen arviointi ei ole aivan yksinkertaista ja suoraviivaista, kuten se saattaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa olla. Tämä johtuu hyvin pitkälti siitä, koska yksilöt ja heidän näkemyksensä muuttuvat ja kehittyvät vuosien aikana, mikä tekee tutkimuksen vakioimisesta ja toistamisesta todella hankalaa.

Eli tältä osin tämän kyseisen tutkimuksen luotettavuutta heikentää osaltaan valittu tutkimusasetelma ja kriittisesti tarkasteltuna tutkimuksen absoluuttista luotettavuutta on hyvin vaikea todentaa. Tämä johtuu myös siitä, koska joku toinen tutkija voisi tämän kyseisen tutkimuksen ja sen asetelman sekä olosuhteet toistamalla, saada hyvin erilaisia vastauksia aikaan. Saamalla samankaltaisia vastauksia, tämän tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus taas kasvaisi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.3.3.)

Tutkijan objektiivisuus ja ennako-oletukset

On hyvä huomioida, miten tutkijan objektiivisuuteen ja tasapuolisuuteen vaikuttaa merkittäväällä tavalla tekijän omat ajatukset ja näkemykset aiheesta sekä hänen omat

kokemuksensa. Tutkimuksen luotettavuuden voi kuitenkin pyrkiä varmistamaan sillä, että tutkimuksen tekijä tekee nämä ennako-olettamat ja työhypoteesit itselleen mahdollisimman selkeiksi ja tiedostaa ne. (Kananen 2017, 79–80.) Objektiivisuus edellyttäisi sitä, että tutkija pystyisi omassa asemassaan myös irrottamaan itsensä tutkimuksen asetelmasta ja asettamaan itsensä ulkopuolisen tarkkailijan asemaan. On kuitenkin huomioitavaa, miten totaalinen objektiivisuus ei ole koskaan mahdollista, koska kenenkään ei ole mahdollista irrottaa itseään täysin itsestään tai omasta ajattelustaan. On riittävää, että tutkija tavoittelee aktiivisesti näiden omien uskomustensa ja asenteidensa tiedostamista, ja koittaa tämän pohjalta toimia parhaan kykynsä mukaan niin, etteivät ne vaikuta tutkimuksen lopputulemaan merkittäväällä tavalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.2.)

Reliabiliteetti -arviointikriteeri

Tutkimuksen reliabiliteettiin liittyy hyvin vahvasti se, miten päteväksi ja loogiseksi jokin menetelmä koetaan tietyissä olosuhteissa. Yksi haaste voi olla haastattelurungossa olevien kysymysten luonne, joka voi tuottaa ennalta-arvattavia, sosiaalisesti valideja tai kaavamaisia vastauksia. Tutkimuksessa on täten hyvä ottaa huomioon myös sosiaalinen konstruktivismi sekä realismi ja relativismi. Kaikki tutkimukseen osallistuvat haastateltavat eivät välttämättä puhu kaikista asioista samalla tavalla ja yhdenmukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöiden kielenkäyttö ja puhetyylit ovat hyvin tilanteen mukaisia ja ne vastaavat vastaajien omaa sosiaalista todellisuutta ja käsitystä kielestä, jotka saattavat olla hyvin erilaisia. Myös tutkijalla on oma sosiaalinen todellisuutensa ja käsityksenä käytetystä kielestä, mikä luo omanlaisensa kontekstin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.3.1, 3.3.2.)

Aineistojen kerääminen ja arviointi

Työn tutkimusmenetelmät valittiin sellaisiksi, että niiden avulla oli mahdollista saada kerättyä luotettava ja todella kattava aineisto, joka tukee työn tietoperustaa mahdollisimman hyvin. Tämän pohjalta oli mahdollista vastata mahdollisimman selkeästi ja tarkasti laadittuihin tutkimuskysymyksiin. Työn tekijä kokee, että aineistoa saatiin kerättyä tätä tutkimusta ja sen asetelmaa sekä tavoitteita varten varsin riittävä ja laaja-alainen määrä. Tämän avulla oli mahdollista saavuttaa tutkimukselle saatuja tavoitteita, ja lisätä sekä syventää ymmärrystä käsiteltävästä ilmiöstä. Työn tekijän mielestä aineistoa myös analysoitiin asianmukaisilla ja työhön sopivilla menetelmillä, ja analysoinnin aikana kriittistä tarkastelua tehtiin koko ajan monesta eri näkökulmasta.

Haastattelujen tulokset ovat anonyymejä ja niiden tuloksia käsiteltiin asianmukaisella huolellisuudella ja tarkkuudella anonymiteetin varmistamiseksi. Tulokset myös dokumentoitiin huolellisesti ja vastaajien anonymiteettiä suojaten sekä niin, että tutkimuksen tekijä on ainoa, kenellä on pääsy haastatteluiden tuloksiin ja tietoihin. Hyvän tutkimuskäytännön

mukaisesti edellytettiin, että tutkimukseen osallistuneilta vastaajilta oli saatu selkeä ja perehdytetty suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Perehtyneisyydellä viitataan siihen, miten kaikille vastaajille oli tehty hyvin selväksi tutkimuksen asetelma, mihin tutkimuksen tietoja tullaan käyttämään sekä kaikki muu oleellinen tieto tutkimukseen liittyen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.1.2.)

Työssä tai tutkimuksen tuloksissa ei ole nostettu tai tuotu esille mitään sellaisia seikkoja, joista voisi päätellä vastaajien henkilöllisyyden tai taustaorganisaation tietoja. Toteuttamalla tutkimus anonyymisti, haluttiin varmistaa se, että tutkimuksen vastaajat voivat vastata mahdollisimman rehellisesti, avoimesti ja suorasanaisesti. Haastatteluiden suorittajan eli tutkimuksen tekijän oma tulkinta ja kokemus on, että näin myös suurilta osin tapahtui. On totta kai huomioitavaa, miten absoluuttista totuudenmukaista vastausta tähän ei voida antaa. Tutkimuksen tekijä ei kuitenkaan havainnut mitään suurempia ongelmia siinä, että haastatteluiden vastaajat olisivat pyrkineet antamaan sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia tai myötäilemään tutkimuksen kysymyksiä. Useissa haastattelutilanteissa vastaajat olivat myös jopa eri mieltä kysymyksen kanssa ja uskalsivat sen suoraviivaisesti kertoa sekä tällä tavoin tuoda oman näkemyksensä julki. Tämän perusteella anonyymeinä toteutettujen haastatteluiden avulla tutkimuksen luotettavuus nousi jonkun verran tekijän mielestä.

Tutkimuksen yleistettävyyden ja tutkimusasetelma

On hyvä myös muistaa, miten tämän tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä mitään suoraviivaisia ja selkeitä päätelmiä aineiston pienen koon vuoksi. Tässä työssä esitetyt päätelmät ja pohdinnat ovat aina suhteessa joko tämän työn tietoperustassa esitettyihin tietoihin tai haastatteluiden tuloksiin, ei koko urheilu- tai yritystoimialaan kokonaisuudessaan. Eli, kun työssä todetaan retorisenä keinona esimerkiksi, miten ”urheilussa osataan...” tai ”yrityksmaailmassa ollaan hyviä...”, niin viitataan aina joko tietoperustassa esitettyihin tietoihin tai haastatteluihin osallistuneiden ammattilaisten lausuntoihin ja tietoihin.

Tutkimuksen asetelmaa ja empirian vertaamista teoriaperustaan hankaloitti myös muun muassa se asia, miten urheilujohtamiselle ei ole ennalta määritelty mitään yhteisesti hyväksyttyä teoriamääritelmää. Tämä saattoi johtaa myös siihen, että vastaajilla oli ainakin joissain määrin erilainen ja omanlaisensa käsitys urheilujohtamisen määritelmästä, vaikka myös sen määritelmä tässä työn kontekstissa avattiin jokaisella vastaajalle ennen haastattelua. Tällä vastaajien omanlaisella käsityksellä yhdestä tämän tutkimuksen avainkäsitteistä, on saattanut olla vaikutuksia työn tuloksiin ja tehtyihin johtopäätöksiin negatiivisessa ja luotettavuutta heikentävässä mielessä.

Tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin yritetty parantaa harkinnanvaraisella otannalla ja valitsemalla mahdollisimman laadukas ja asiantunteva aineisto. Luotettavuutta on yritetty

myös kasvattaa selostamalla mahdollisimman tarkkaan ja huolellisesti jokainen työssä toteutettu tutkimusvaihe ja koko opinnäytetyön toteutus. Tutkimuksen luotettavuutta on myös pyritty nostamaan tuomalla luvussa 4.4 esille suoria sitaatteja haastateltavien vastauksista. Opinnäytetyöprosessin lopuksi toimeksiantaja on myös tarkistanut ja lukenut työn ennen sen arviointia ja julkaisua, sekä antanut sille hyväksynnän.

Tutkimusta ja tutkimustulosten yleistettävyyttä heikensi myös jopa suurilta osin työn ja aiheen liian väljä ja laaja raja-alue sekä määrittely. Yritys -termi on nyt jälkikäteen arvioituna liian avoin ja laaja käsite, koska on olemassa niin monia hyvin erilaisia yrityksiä, jonka takia urheilujohtamisen soveltamista ei voi millään pohtia hyödynnettäväksi jokaiselle toimialalle. Sen takia on myös hieman liian epämääräistä puhua urheilujohtamisen hyödyntämisestä ja soveltamisesta yrityksiin. Olisi täytynyt määrittellä tarkemmin, mikä toimiala ja minkä tyyppinen yritys olisi ollut kaikkein paras tähän tutkimukseen, sekä mitä edellytyksiä yrityksellä tulee sen organisaatorakenteen ja muiden ominaisuuksien perusteella olla.

Tämän takia tässä tutkimuksessa on myös hieman vääristynyttä asettaa kaikki haastateltujen yritysjohtajien vastaukset ison yritys -termin alapuolelle. Tämä johtuu siitä, koska he kaikki työskentelevät hyvin erilaisilla toimialoilla, joilla itsessään jo korostuu hyvin erilaisia johtamisen erityispiirteitä ja asioita. Eri toimialan yrityksillä on erilaisia toimintafilosofioita, vahvuuksia ja heikkouksia. Jokin ominaisuus, mikä osataan todella hyvin yhdellä toimialalla, voidaan osata todella huonosti jollain toisella alalla. Kun ottaa kriittisesti myös huomioon muut muun muassa sijaintiin, ympäristöön ja olosuhteisiin liittyvät tekijät, niin tämän tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää sopivaksi jokaiselle toimialalle ja yritykselle.

Toisaalta on kuitenkin myös hyvä huomioida tämän tutkimuksen asetelma, jossa tutkittiin ja käsiteltiin hyvin vahvasti ihmislähtöistä johtamista sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvää toimintaa sekä suhdetta. Työn tekijä uskoo tämän tiedon ja tutkimuksesta esille nousseen informaation olevan sellaista, mikä voi jollain tasolla ja edes laajasti ajateltuna kuitenkin hyödyttää hyvin montaa erilaista ja erityyppistä yritystä. Tämä johtuu siitä, koska oli yrityksen toimiala tai rakenne mikä tahansa, ovat ihmiset ja ihmisten välinen vuorovaikutus keskiössä jokaisessa yrityksessä ja niiden toiminnassa. Ei ole olemassa yrityksen organisaatiota tai sen rakenteita ilman ihmisiä ja ihmisten välistä toimintaa. (Juote 2019.)

Työn tekijän mielestä jokainen yritys tarvitsee lisää tietoa näistä asioista ja hyvin moni yritys pystyy jollain tasolla kehittämään ja soveltamaan ihmislähtöistä johtamistaan myös tämän tutkimuksen perusteella edes jossain määrin. Seuraavassa luvussa 5.4 avataan tarkemmin tämän työn pohjalta tulevaisuudessa mahdollisesti toteuttavia jatkotutkimusaiheita ja, miten juuri tämän työn tutkimustuloksia voi hyödyntää tulevaisuuden tutkimusten perustana.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyö ja toteutettu tutkimus osoittautui erittäin monipuoliseksi, hyödylliseksi ja mielenkiintoiseksi. Käsitellyt ja tutkitut aineistot, aiheeseen liittyvät teemat sekä näkökulmat herättivät työn tekijässä paljon uusia mielenkiintoisia ajatuksia ja pohdintoja, sekä mahdollisia jatkotutkimuksen kohteita. Tämä työ on opinnäytetyöksi suhteellisen laaja ja kattava, mutta on selvää, että opinnäytetyötasoisessa työssä ei pystytty käsittelemään tai pohtimaan kaikkea haluttua. Opinnäytetyön aiheen rajaukset ja tavoitteet rajasivat siis monia mielenkiintoisia teemaan liittyviä näkökulmia pois. Seuraavaksi pyritään nostamaan esille muutamia kaikkein kiinnostavimpia ja eniten ajatuksia herättäneitä näkökulmia, joita voisi käsitellä mahdollisina jatkotutkimusaiheina tulevissa töissä.

Tutkimuksen toistaminen laajemmassa mittakaavassa

Työn tekijälle heräsi ihan aluksi ajatus, että olisi mielekästä ja kiintoisaa toistaa tämä lähes sama tutkimus, melkein samalla tutkimusasetelmalla, mutta vain paljon suuremmassa ja laajemmassa mittakaavassa. Tämä tutkimus voisi olla paljon yksityiskohtaisempi ja syventyä entisestään tähän käsiteltävään ilmiöön laaja-alaisemmassa mittakaavassa. Tällaisen tutkimuksen pohjalta olisi lopulta mahdollista tehdä jopa vielä vahvempia syy-seuraussuhdepohdintoja ja luoda kenties kausaalisuhteita eri tekijöiden välille. Näitä tällaisia johtopäätöksiä tässä nykyisessä huomattavasti pienemmän mittakaavaan opinnäytetyössä työn tekijä ei kyennyt tekemään aineiston pienen koon vuoksi.

Toteuttamalla tällainen samankaltainen työ lähes samalla tutkimusasetelmalla, voisi näitä mahdollisia hyötyjä tutkia vieläkin syvällisemmin. Ilmiöön ja sen todellisiin seikkoihin olisi mahdollista paneutua vieläkin yksityiskohtaisemmin sekä pyrkiä luomaan entistä konkreettisempia kehitysehdotuksia ja hyödyntämismahdollisuuksia yrityksille. Urheilujohtamisen hyödyntämistä yrityksissä on tutkittu etenkin korkeakoulujen loppunäytetöissä todella vähän. Tällainen edellä kuvattu laaja-alaisempi tutkimus toki ei olisi niinkään mahdollinen ammattikorkeakoulun tasoisessa loppunäytetyössä. Tämä tutkimus voisi sopia paremmin kenties ylempiin jatko-opiskeluihin tai sitten työelämään isommaksi projektiluontoiseksi tutkimukseksi.

Tämän nykyisen työn tuloksiin ja johtopäätöksiin saattoi vaikuttaa myös haastateltavien tarve antaa sosiaalisesti valideja ja hyväksyttäviä tapoja. On hyvä muistaa, miten totuus ja konkreettinen toiminta saattaa siis olla hyvin erilaista, mitä haastateltavat antoivat omissa vastauksissaan ymmärtää. Tämän takia voisi olla hyvä toteuttaa myös jopa paikan päällä tapahtuva päiväkirjamuotoinen havainnointityö, jossa olisi mahdollista saada vielä

konkreettisempaa tietoa esihenkilöiden johtamistoiminnasta, ja miten haastatteluissa esille nousevat asiat ilmenevät käytännössä.

Keskittyminen yhteen toimialaan ja yritykseen

Kuitenkin työn aihe ja sen rajaus yritysten johtamiseen oli liian laaja-alainen ja hajanainen, kuten äskeisessä luvussa 5.3 mainittiin. Tämän takia, olisi tämä sama tutkimus kenties järkevää toteuttaa niin, että keskityttäisiin vain ja ainoastaan yhteen toimialaan ja sen yrityksiin. Tällöin tutkituilla yrityksillä olisi edes suurin piirtein samankaltaisia vahvuuksia, erityisominaisuuksia, organisaatiomalleja ja -rakenteita, jonka pohjalta vertailu urheilujohtamiseen olisi paljon mielekkäämpää. Yksi vaihtoehto olisi tehdä tutkimus kokonaan yhdelle urheiluorganisaatiolle ja jonkin toimialan yhdelle yritykselle. Tällöin työhön ja juuri sen kyseisen yksittäisen yrityksen vahvuuksiin, heikkouksiin ja ominaisuuksiin voisi perehtyä paljon tarkemmin ja syvällisemmin, jolloin olisi myös mahdollista tehdä jonkin verran suoraviivaisempia johtopäätöksiä.

Tämä antaisi mahdollisuuden tarkastella urheilujohtamisen hyödyntämistä paljon konkreettisemmin ja luoda käytännönläheisempiä esimerkkejä hyödynnettävyydestä. Tämän pohjalta myös tämä yksittäinen yritys voisi hyötyä sellaisen tutkimuksen asetelmasta ja toteutuksesta paljon laaja-alaisemmin. Nyt tässä nykyisessä tutkimuksessa tuntui, että työn aihe ja päämäärä muuttui osin epämääräiseksi. Tämä johtui siitä, koska työssä piti johtaa vastauksia niin monelle eri toimialan yritykselle ja luokitella ne kaikki sekä niiden vahvuudet ja heikkoudet yhden yritys -otsikon alle. Vaikka näissä eri toimialan yrityksissä itsessään oli jo paljon eroavaisuuksia ominaisuuksiltaan ja piirteiltään. Jos tähän tutkimukseen tuotaisiin mukaan tässäkin työssä hyödynnetty valmentavan johtamisen malli, voisi kaikkein soveltuvin yritys tällaiseen tutkimukseen olla esimerkiksi HR- tai asiantuntijaorganisaatio.

Tutkimuksessa esille nousseiden erityispiirteiden tutkiminen

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe oli syventyä tässä tutkimuksessa esille nousseisiin urheilujohtamisen erityispiirteeseen ja keskittyä niihin entistä tarkemmin. Tämän kyseisen työn tarkoitus oli lähinnä pyrkiä selvittämään, mitä nämä urheilujohtamisen mahdolliset erityispiirteet olivat ja pohtia tämän työn tasoisessa laajuudessa niiden mahdollista hyödyntämistä myös yrityksiin. Tulevaisuuden tutkimuksissa olisi näitä erityispiirteitä mielekäästä tarkastella entistä yksityiskohtaisemmin ja pyrkiä löytämään konkreettisempia kehitysehdotuksia yrityksille hyödynnettäviksi. Nyt kun tämän työn pohjalta on hahmoteltu mitä nämä urheilujohtamiseen liittyvät erityispiirteet ovat, olisi siinä myös valmis tutkimusasetelma lähteä selvittämään suoraan, miten niitä voisi hyödyntää yrityksissä entistä paremmin.

Valmentavan johtamisen hyödyntäminen paremmin urheilujohtamisessa

Tulevaisuudessa voisi myös perehtyä, miten urheilujohtamista olisi mahdollista kehittää entisestään valmentavan johtamisen kautta. Kuten tässä työssä ja tutkimuksessa nousi esille, ovat nämä kaksi näkökulmaa teorian tasolla hyvin samankaltaisia, mutta tiettyjä eroavaisuuksia on huomattavissa käytännön tasolla. Kuten tästä työstä käy ilmi, on urheilun parissa tapahtuva valmentaminen ja johtaminen kummunnut hyvin paljon hierarkkisista ja autoritaarisista rakenteista vuosien aikana. Kuitenkin myös urheilujohtaminen on kehittynyt viime vuosien aikana modernimpaan johtamisen suuntaan, jossa keskiössä on hyvät ihmis- ja tiimijohtamistaidot. Olisi mielekästä pohtia onko urheilujohtamista mahdollista kehittää käytännön tasolla ja konkreettisesti toteutuksessa vieläkin enemmän valmentavan johtamisen avulla ja entistä ihmisläheisempään suuntaan. Työn tekijä uskoo vahvasti, että tässä voisi olla urheilujohtamisen parissa olla parannettavaa, miten voidaan jatkossa keskittyä entistä enemmän näihin asioihin ja urheilijoiden henkisten voimavarojen maksimointiin.

Toimintakyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen

Myös yksi todella mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi pohtia urheilussa hyvin osattua toimintakyvyn ylläpitämistä ja kehittämistä sekä siihen liittyvien asioiden mahdollista soveltuvuutta yrityksiin. Tähän on myös erittäin vahvasti liitoksissa itsensä ja suorituksen johtamiseen liittyvät tekijät ja muuttujat. Kuten tässä työssä nousi esille, urheilussa ymmärretään erittäin hyvin ihmisen toimintakykyyn liittyvien tekijöiden suora vaikutus urheilijan suoritukseen. Tällaisia asioita ovat etenkin monipuolinen ravinto, laadukas ja riittävä uni sekä säännöllinen liikunta. Jos urheilija ei nuku edeltävänä yönä riittävästi tai jättää ruokailun välistä, on sillä suora vaikutus hänen seuraavaan urheilusuoritukseen. Kuten tässä työssä mainittiin, näiden edellä mainittujen tekijöiden ja niiden vaikutuksien ymmärrys yksilön suoritus- ja toimintakykyyn, on jotain, mitä jokainen yritys ja organisaatio sekä näiden ihmiset tällä hetkellä tarvitsevat.

Työn tuloksissa ja johtopäätöksissäänkin esille noussut omaan toimintakykyynkin liittyvä prosessiajattelu on urheilussa todella vahvasti läsnä. Urheilussa on sisäistetty ajatus jokaisen yksilön itsensä johtamisen tärkeydestä ja elämäntavoista sekä niiden vaikutuksista yksilön toimintakykyyn ja tätä kautta urheilusuoritukseen. Tulevaisuudessa olisi tärkeää tarkastella, miten ja millä tavoin tämä sama ajattelutapa olisi mahdollista siirtää sovellettavaksi yrityksiin ja löytää tämän urheilusta tutun prosessiajattelun kautta yritysmaailmaan tukevia elementtejä. Eli millä tavoin yrityksissä olisi mahdollista tukea yksilöitä ylläpitämään omaa toimintakykyään mahdollisimman hyvin ja kehittää muun muassa tähän liittyviä itsensä johtamisen taitoja, jotta yksilön toimintakyky säilyy parhaimmillaan.

Urheilussa vahvasti läsnä oleva yksilöiden intohimo ja sisäinen motivaatio luo omanlaisensa ympäristön, jonka takia täysin samanlainen ajattelu- ja toimintatapa ei olisi kenties

implementoitavissa yritysympäristöön. Tämän työn tekijä kuitenkin uskoo, miten juuri se voisi kuitenkin tuoda mielenkiintoista haasteellisuutta tällaisen tutkimuksen toteuttamiseen. Tällaisen tutkimuksen avulla olisi mahdollista luoda yritysympäristöön, jopa täysin uusia ja konkreettisia malleja yksilöiden itsensä johtamisen ja toimintakyvyn kehittämiseksi urheilujohtamisen avulla. Urheilussa on sisäistetty näiden asioiden tärkeys yksilön suoritukseen ja työpanokseen liittyen. Yritysmaailmassa tällaiselle tutkimukselle voisi ehdottomasti olla tarvetta, ja nimenomaan urheilujohtamista ja urheilusta tuttua ajattelutapaa hyödyntämällä.

Urheilujohtamisen ja yritysten johtamisen kompetenssien vertailu

Jo tämän työn tutkimusasetelmaankin liitoksissa oleva potentiaalinen jatkotutkimusaihe voisi olla myös vertailla urheilujohtamisen ja yritysten johtamiseen liittyviä johtamisen kompetensseja keskenään. Tai vaihtoehtoisesti vertailla urheilujohtamisen kompetensseja ihan minkä tahansa muun toimialan johtamisen kompetensseihin. Tällaisen vertailun kautta olisi mielenkiintoista nähdä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia, mitä taitoja sekä vahvuuspiirteitä urheilussa koetaan johtamisen kannalta todella tärkeiksi, jos vertaa johonkin muuhun toimialaan. Tällainen vertailu voisi toki olla mielekkäämpi, jos urheilujohtamisen taitoja ei suoraan verrattaisi yrityksen kokonaisvaltaiseen johtamiseen vaadittuihin kompetensseihin. Vaan olisi kenties osuvampaa, jos näitä urheilujohtamisen kompetensseja verrattaisiin esimerkiksi yrityksen sisällä olevaan projekti- tai tiimijohtajan vaadittuihin kompetensseihin. Tämän kautta olisi mielekästä myös nähdä, miten näitä kumpaakin johtamiseen liittyvää roolia voisi kehittää entisestään toistensa avustuksella.

Laaja-alainen sosiokulttuurinen vastuullisuusnäkökulma

Urheilujohtaminen ja päävalmentajan työ pitää sisällään monia todella vastuullisia eri rooleja ja asiakokonaisuuksia, joita päävalmentajan tulee omassa toimintaympäristössään hallita ja osata oikeanlaisen toimintaympäristön luomiseksi. Tämän ajatuksen pohjalta työn tekijä hahmotteli myös hieman laajemmaksi tulevaisuuden jatkotutkimusaiheeksi organisaation seurajohdon tasolla tapahtuvan vastuullisen urheilujohtamisen näkökulman. Vastuullisuus itsessään on hyvin laaja käsite, joka pitää sisällään ekologiset, taloudelliset ja sosiokulttuuriset yhteiskunta näkökulmat. Tämän tulevaisuuden työn voisi rajata karkeasti viimeksi mainitun sosiokulttuurisen yhteiskuntanäkökulman ja siihen liittyvän moraalisen sekä eettisen päätöksenteon aihepiiriin.

Tässä jatkotutkimusaiheessa voisi pohtia, miten erilaiset urheiluorganisaatiot voisivat toimia yhteiskunnallisesti ja sosiaalisesti vastuullisella sekä kestäväällä tavalla, niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Urheiluseura olisi käsitteenä liian suppea, koska se rajaisi tähän mahdolliseen aiheeseen vahvasti liitoksissa olevat erinäiset lajiliitot pois, jonka takia termi urheiluorganisaatio olisi parempi. Urheilussa etenkin kilpailu, liiallinen menestymishalu ja voittaminen

keinolla millä hyvänsä ovat hyvin keskeisiä asioita, jotka ohjaavat päätöksentekoa ja organisaatioissa tapahtuvaa johtamistoimintaa, jopa liikaa (Saarela 2020).

Urheilumaailma ja -historia on täynnä esimerkkejä, joissa muun muassa voittaminen ja liiallinen tuloksellisuus on ohjannut toimintaa ja johtamista jopa liian suurella tavalla. Erityisesti tämä on aiheuttanut urheiluorganisaatioissa yhteiskunnalliseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä laiminlyöntejä. Erilaisissa organisaatioissa urheilun parissa on vuosien aikana noussut esille lukuisia väärinkäyttö- ja riketapauksia. Nämä on kuitenkin sivuutettu muun muassa sen takia, koska ne voivat haitata urheilijoiden tai joukkueen keskittymistä ja suorittamista sekä tätä kautta mahdollista menestymistä. Näitä tapauksia on voitu sivuuttaa myös keskitetyn vallankäytön ja vallassa pysymisen perusteella. Urheilussa on noussut esille myös paljon organisaation korkean tason johtohenkilöiden vallankäyttöön liittyviä väärinkäyttö- ja ongelmatapauksia. (Saarela 2020; Liski & Gråsten-Lahtinen 2022.)

Edeltävään viitaten, myös työn tekijän mielestä urheilussa on havaittavissa tiettyjä elementtejä, jonka perusteella on nähtävillä urheiluorganisaatioiden yhteiskunnallisen vastuullisuuden laiminlyöntiä. Etenkin pohjaten vuosien aikana esille nousseisiin väärinkäyttö- ja laiminlyöntitapauksiin. Näiden lukuisten esille nousseiden tapausten perusteella urheiluorganisaatioista heijastuu ajattelumalli, jonka mukaan yhteiskunnalliset normit, säännöt ja arvot eivät koske isossa kuvassa urheiluorganisaatioita niiden päätöksenteossa ja vallankäytössä. Tämän takia jopa rajutkin väärinkäyttötapaukset on voitu sivuuttaa vähin äänin. Nämä laiminlyönnit saattavat liittyä esimerkiksi urheiluorganisaation valmentajan toimiin, jotka on sivuutettu organisaation johtotasolta tai suoranaisesti organisaation johtotason henkilöiden väärinkäyttö- ja riketapauksiin. (Saarela 2020; Liski & Gråsten-Lahtinen 2022.)

Etenkin joukkueurheilussa on myös urheilijoiden keskuudesta nostettu esille joukkueen pelaajien itsensä luoma haitallinen, vahingollinen sekä vanhanaikainen toiminta- ja keskustelukulttuuri, joka luo epäterveellistä ilmapiiriä joukkueen ja koko lajin sisälle (Hyypä 2023). Näissä esille nousseissa ongelmatapauksissa ja väärinkäytöissä on kyse pikemminkin paljon isommasta urheiluun ja urheilukulttuuriin liittyvästä ongelmasta ja vääränlaisesta kulttuurillisesta toimintatavasta, mikä urheilun parissa on jo pidempään ollut (Ortiz 2022).

Tätä näkökulmaa voisi tuki laentaa muillakin yhteiskunnalliseen esimerkillisyyteen liittyvillä näkökulmilla. Urheiluorganisaatioilla ja heidän kaikilla jäsenillään on myös suuri vastuu toimia esimerkkeinä muun muassa nuorille ja pyrkiä vaikuttamaan sekä mahdollistamaan paljon muita asioita urheilun ulkopuolella. Tällaisesta vaikuttamisesta esimerkkeinä voi olla etenkin yhteistyökumppaneiden kanssa tapahtuva yhteistyö muun muassa vähävaraisten lapsiperheiden tai toimintarajoitteisten urheilua harrastavien henkilöiden tukemiseksi.

Tässä olisi työn tekijän mielestä paljon laajemmassa mittakaavassa ja urheilun aihepiirissä jatkotutkimusaiheeksi sopiva teema. Tällaisessa tutkimuksessa voitaisiin syventyä urheiluorganisaatioiden yhteiskunnalliseen, sosiokulttuurilliseen ja moraaliseen sekä eettiseen vastuullisuuteen paljon laajemmassa mittakaavassa. Olisi hyvä pohtia, miten urheiluorganisaatiot voivat toimia johtamisessaan ja päätöksenteossaan niin, että he ovat yhteiskunnallisesti esimerkillisiä ja vastuullisia, sekä toimivat laadittujen arvojen mukaisesti. Liian usein sanojen tasolla laaditut arvot eivät ole heijastelleet todellista ja konkreettista toimintaa. Olisi hyvä myös tarkastella, miten oman organisaation sisäisesti alaisia ja etenkin urheilijoita voidaan kohdella paremmin, sekä puuttua näihin esille nousseisiin epäkohtiin vakavammin. Silläkin uhalla, että tällä saattaa olla seurauksia ja negatiivisia vaikutuksia urheilijoiden tai joukkueen suorituksiin. On hyvä pohtia ja tarkastella kumpi on parempi; toimia eettisesti ja moraalisesti oikein sekä kestävästi, vai toimia niin, että menestyy ja pyrkii voittamaan keinolla millä hyvänsä?

Tämän työn tuloksia voi hyödyntää myös muiden lukuisten jatkotutkimusaiheiden pohjana sekä tukena tähän tutkittavaan ilmiöön liittyen. Pohtimalla nyt joitain näitä potentiaalisia tulevaisuuden tutkimusaiheita, on tutkimuksen viimeinen tutkimuksellinen osa saatu nyt suoritettua. Seuraavassa luvussa 5.5 pohditaan ja analysoidaan vielä koko opinnäytetyöprosessin suorittamista sekä arvioidaan työn tekijän omaa oppimista ja työskentelyä.

5.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tässä luvussa käydään läpi työn tekijän opinnäytetyöprosessia, sen toteuttamista ja siihen liittyviä vaiheita. Luvussa avataan myös opinnäytetyöprosessiin liittyviä valintoja ja päätöksiä sekä perusteluita niiden taustalla. Pohditaan myös, mitä asioita ja valintoja työn prosessin aikana olisi voinut tehdä toisin ja, miten nämä päätökset työn tekijää opettivat. Lopuksi arvioidaan ja analysoidaan myös työn tekijän omaa oppimista ja siihen liittyvää prosessia työn aikana.

Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön aihe syntyi tekijän omien mielenkiinnonkohteiden ja työharjoittelupaikan avulla. Työn aihe oli jotain, mitä ei olla tässä muodossa korkeakoulujen lopputyönäytteissä tutkittu juuri ollenkaan. Etenkään tämän työn ja tutkimuksen kaltaisessa muodossa. Valitsemalle itselle mieluisa ja mielenkiintoinen aihe, pyrittiin tällä tavoin myös saamaan työn tekijä sitoutumaan sen tekemiseen paremmin ja laadukkaammin. Tässä oli ajatuksena taustalla, että kun työn tekijä löytää itselleen mielenkiintoisen aiheen, haluaa hän myös toden teolla syventyä siihen paremmin ja oppia paljon uutta tietoa ymmärryksensä syventämiseksi.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin tutustumalla aiheeseen ja siihen liittyvään teorian tietoon. Tutkimuksen alkuperäinen ajatus oli käsitellä työn tietoperustaluissa urheilujohtamista ja yritysjohtamista käsitteinä. Tämä ajatus kuitenkin muuttui työn edetessä ja muotoutui lopulta nykyiseen lopulliseen muotoonsa. Yritysjohtamisen termiä pidettiin työn otsikossa ja tutkimuksen toteuttamisen kannalta liian epäselvänä, jonka takia se päätettiin muuttaa muotoon yritysten johtaminen. Työn edetessä valmentava johtaminen tuli paremmin esille ja se päätettiin tuoda myös vahvasti esille tutkimuksen asetelmassa ja tietoperustassa.

Urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen soveltaminen yrityksiin ja yritys näkökulmasta käsin katsottuna päätettiin ottaa käsiteltäväksi täten vasta työn loppuosassa, tuloksia ja johtopäätöksiä pohdittaessa. Myös työn tutkimuskysymykset osin tarkentuivat etenkin sanamuodoiltaan vielä paremmin nykyiseen muotoonsa työn edetessä. Myös tutkimuksen aihe ja työn rajaukset tarkentuivat todella monta kertaa työn edetessä, vielä jopa hyvin myöhäisessäkin vaiheessa, kuten kvalitatiiviselle tutkimusprosessille on ominaista. Nämä kaikki työn aiheeseen, rajaukseen ja tutkimuskysymyksiin liittyvät asia tarkentuivat paremmin, kun työn nykyinen teoreettinen viitekehys hahmottui ja todellinen kirjoitustyö pääsi alkamaan. Työn tekijällä oli myös kertynyt jo aiempien opintojen aikana hyvää tietoa eri lähteiden ja informaation oikeaoppisesta hakemisesta sekä asiapitoisesta ja tieteellisestä kirjoittamisesta.

Työn kvalitatiivinen tutkimusote ja ensisijainen haastattelumuotoinen tutkimusmenetelmä valikoituivat selkeästi heti opinnäytetyöprosessin alussa, mikä helpotti huomattavasti työn systemaattista etenemistä. Tutkimuksen tulosten analysointimenetelmät hahmottuivat vasta työn edetessä ja niihin perehdyttiin huomattavasti paremmin, kun oli tulosten käsitteilyn aika. Työn tekijälle oli alusta alkaen selvää, miten työllä ja sen tuloksilla ei pyritä vastaamaan suoraviivaisesti mihinkään syy-seuraussuhteisiin, eikä antamaan tarkkoja vastauksia. Tutkimuksen tarkoitus oli alun perinkin luoda lisää monipuolisempaa, laaja-alaisempaa ja syvällistä ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta ja ilmiöstä, sekä siihen liittyvistä asioista.

Tämän perusteella on myös hyvä pohtia, tarvitseeko asioita aina keksiä uudelleen ja olla pohtimassa jotain uusia konkreettisia kehittämissuhteita. Johtamisen käsite ja siihen liittyvät asiat on jo kertaalleen kehitelty ja keksitty. Voi siis olla parempi kehittää ja jalostaa jo nykyisiä olemassa olevia ja keksittyjä asioita entistä paremmiksi. Jo nykyisissä johtamiseen liittyvissä käsitteissä, kuten esimerkiksi viestinnässä ja kommunikoinnissa on jo itsessään paljon kehitettävää. Ja ne ovat varmasti sellaisia asioita, joissa kukaan johtaja ei koskaan tule täysin valmiiksi tai kokonaiseksi. Tämän takia jo nykyisistä löydetyistä ja olemassa olevista asioista on kenties parempi luoda entistä syvällisempää ja monipuolisempaa

ymmärrystä sekä pohtia, miten niissä voidaan tulla vieläkin paremmaksi. Tämä voi olla järkevämpää kuin lähteä väkisin pohtimaan jotain täysin uutta, ja ideoimaan jonkin jo olemassa olevan asian kehittämistä täysin uudelleen.

Työn tekijä koki myös tarpeelliseksi syventyä paremmin ja syvällisemmin laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen sekä siihen liittyviin elementteihin ja eri vaiheisiin, kuten aineiston analysointiin. Tämä katsottiin hyödyttävän ja tukevan työn tekemistä, ja varmistavan tutkimuksen luotettavuuden. Työn tekijälle oli kertynyt jo työn tekemisen aikana hyvin paljon teoretietoa ja syvällisempää ymmärrystä aiheesta ja ilmiöstä, mikä helpotti myös tutkimuksen tulosten käsittelyä ja pohdintaa. Työssä tutkittava urheilu ja urheilujohtamisen aihe on muutenkin työn tekijälle entuudestaan jo tuttu ja läheinen aihe, johon työn tekijä on omien mielenkiinnonkohteidensa kautta perehtynyt todella paljon jo ennen tämän työn toteuttamista.

Haastatteluiden tulosten analysointi ja avaaminen oli ehdottomasti vaivalloista, mutta se auttoi huomattavasti työn loppujen lukujen tekemisessä. Laadukas haastatteluiden analysointi ja käsittely auttoi myös tulosten pohdinnassa, ja teki siitä helpompaa. Tämän jälkeen oli kaiken pohditun ja analysoidun tiedon pohjalta myös paljon vaivattomampaa vastata tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tutkimuskysymysten vastausten pohtimisen jälkeen oli myös suhteellisen yksinkertaista arvioida ja kirkastaa mahdollisia jatkotutkimuskohteiden aiheita. Tuloksia pohtiessa ja tutkimuskysymyksiin vastatessa huomasi hyvin, mihin asioihin tutkimus ei ehkä vastannut täysin vaaditulla tavalla tai mihin asioihin olisi kaivattu jopa lisää tietoa. Siinä prosessissa huomasi myös, mikä tutkimukseen liittyvistä asioista ja teemoista olisi mielenkiintoine aihe, johon syventyä lisää ja vielä paremmin myöhemmin. Tulosten pohtiminen oli täten myös antoisa prosessi, jossa pääsi yhdistelemään hyvin aiemmin käsiteltyä teoretietoa haastatteluiden empiriaan, sekä johtamaan näiden pohjalta vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyöprosessi kesti kaiken kaikkiaan vähän yli kuusi kuukautta ja kirjoitusprosessi alkoi keväällä. On kuitenkin huomioitavaa, miten todellinen prosessi ja työn pohtiminen alkoi jo opintojen alkuvaiheessa eri vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia pohtiessa. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyötä voisi kuvailla todella kokonaisvaltaiseksi ja kattavaksi kokonaisuudeksi, mikä koostui monesta eri osatekijästä ja näkökulmasta. Opinnäytetyön toteuttaminen on yhtäaikaaisesti suunnitelmallinen, määrätietoinen ja innovatiivinen prosessi, jossa keskiössä on yhtä lailla hyvä aihepiiriin perehtyminen ja huolellinen valmistautuminen, kuin myös laadukas kirjoitus- ja tutkimustyö.

Työn tekijä sai myös tällä tavalla haastaa itseään ja soveltaa osaamistaan, taitojaan sekä opintojen aikana kerrytettyä tietoa parhaalla mahdollisella tavalla sekä syventää

osaamistaan entisestään. Opinnäytetyöprosessi on jotain sellaista, mikä on sitä tehdessä jatkuvasti ajatuksissa, aina uusia siihen liittyviä asioita ja mahdollisuuksia pohtien. Oman työnteon, kirjoitetun tekstin sekä eri vaihtoehtojen pohtiminen, analysoiminen ja reflektointi tapahtuu koko ajan läpi opinnäytetyöprosessin, ja mielenkiintoiseen aiheeseen myös upoutuu totaalilla tavalla.

Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli kaikin puolin erittäin opettava ja kehittävä prosessi, jonka parissa oli todella mieluisaa työskennellä. Opinnäytetyöprosessin aikana sai yllättyä monta kertaa ja huomata asioiden kompleksisuuden ja monitahoisuuden, niin opinnäytetyöprosessiin, kuin tutkittavaan aiheeseenkin liittyen. Työn johdonmukaisen, jämään ja selkeän kokonaisuuden rakentaminen oli hyvällä tavalla haastava prosessi, johon piti keskittyä erityisellä huolellisuudella, jotta lopputulos oli halutun kaltainen. Oli tärkeää, että pystyi pysymään vain ja ainoastaan oleellisissa asioissa sekä seuraamaan haluttua pääajatusta työn etenemisessä. Etenkin työn aihe, joka liittyi äärettömän kytkökselliseen ja monimutkaiseen johtamisen aihealueeseen ja käsitteeseen, toi tähän työn johdonmukaiseen rakentamiseen omat haasteensa.

Opinnäytetyön tekijä pyrki työstämään ja kirjoittamaan työtä joka päivä ainakin jonkun verran. Toki kuten aiemmin mainittua, työn työstäminen tapahtui kuitenkin lähes jatkuvasti alitajuntaisesti ja eri vaihtoehtoja pohtien. Työn tekijälle soveltui tapa kirjoittaa kellonajasta riippumatta, silloin kun koki, että kirjoittaminen ja työn edistäminen sujui. Tekijä ei siis ollut asettanut itselleen mitään tarkkoja kellonaikoja tai aikataulusuunnitelmia. Vaan oman oppimisen kannalta paras ratkaisu oli laatia osin isompia tavoitteita, esimerkiksi milloin joku luku tai vähintään alaluku olisi hyvä saada valmiiksi. Työn tekijä pyrki kuitenkin hahmottelemaan muistiinpanoihin koko ajan missä työ eteni, mitä lukuja piti vielä kirjoittaa ja mitä muuta tehtävää työhön liittyen oli vielä jäljellä. Oli myös tärkeää hahmottaa näiden tehtävien raameja ja karkeita aikatauluja, jotta pystyi huomioimaan lähestyvän palautuspäivän työtä tehdessä. Tällä tavalla työnteossa pysyi myös hyvä ja selkeä rytmi. Joskus oli toki hyvä pitää taukoja ja pohtia työn edistämistä tarkemmin ja mihin suuntaan työtä halutaan viedä, jotta kirjoittaessa olisi kokonaisempia ajatuksia valmiina, ja täten ei tarvitsisi keskittyä kuin itse kirjoitustyöhön.

Vaikka työtä pyrittiin edistämään joka päivä vähintään ajatuksen tasolla, niin kirjoittamisesta oli joskus hyvä pitää päivänkin tauko, jotta sai kasata ajatuksiaan paremmin. Kirjoitusprosessissa sai välillä huomata, miten edistyminen oli osin vaikeaa sekä tukkoista, ja saattoi kulua päiviäkin, kun työ ei edistynyt niin paljoa tai sitä ei tullut kirjoiteltua. Mutta, kun sai hyvän idean ja kasata ajatuksiaan työn suunnan suhteen, niin sitten kirjoittaminen sujui

erittäin hyvin, ja saattoi kirjoittaa pitkiäkin tekstikatkelmia ja monta tuntia päivässä. Työn tekijälle on ehkä ominaisempaa pyrkiä heti niin sanotusti valmiiseen tekstiin ja lopputuotokseen. Kuitenkin työn aikana sai huomata, miten tärkeää on pyrkiä tuottamaan ainakin jotain tekstiä, jota voi myöhemmin muovata ja muokata paremmaksi, mikä on ehkä parempi vaihtoehto, kuin suoraan valmiiseen pyrkiminen. Myös tämä auttoi siinä, jos työn tekeminen saattoi joskus tuntua ylivoimaiselta tai siltä, että on työn suunnan kanssa osin hukassa. Tällöin pyrki tekemään ainakin jotain sekä sitten viimeistelemään keskeneräistä versiota valmiimmaksi.

Työtä tehdessä yksi tärkeimmistä opeista oli myös se, miten jatkossa tulevaisuuden töissä ja tutkimuksissa osaa hahmottaa ja rajata työn suunnan mahdollisimman selkeäksi. Työn aiheen fokuoitoimisen kanssa oli osin haasteita, mikä oli tietyissä kohdin omiaan hidastamaan ja luomaan haasteita työn edistymiselle, koska välillä tuli olo, miten työn suunta saattaa olla osin hukassa. Tämän takia on tärkeää osata jo ihan työn aluksi ja suunnitteluvaiheessa hahmotella mahdollisimman tarkkaan työn haluttua suuntaa, ja rajata aihe todella selkeästi ja johdonmukaisesti. Varsinkin, kun puhutaan myös niin isosta ja monimutkaisesta kokonaisuudesta kuin johtaminen. Luonnollisesti työ tulee elämään sen tekemisen aikana ja tutkimusasetelmaan saattaa tulla jopa isoja muutoksia. Mutta hyvä suunnittelu ja työn tiukka rajaaminen sekä tällä tavoin suunnan pitäminen selkeänä, olisi voinut auttaa työn tekijää vieläkin paremmin kirjoitusprosessinkin aikana.

Työn tekijä myös huomasi useassa kohtaa, miten helppoa oli saattaa antaa ennen työn tekemistä laadittujen ennako-olettamien ja työhypoteesien ohjalla työtä jonkun verran. Oli myös erittäin opettavaa kiinnittää tähän asiaan erityistä huomiota ja tehdä nämä ennako-olettamat itselleen selväksi. Oli myös hyvä ymmärtää, että tutkimuksesta saadut vastaukset ja tulokset saattavat olla hyvin erilaisia kuin mitä oli itse arvellut tai olettanut. Oli erittäin tärkeää tiedostaa nämä ennako-olettamat, jotta tutkimuksen luotettavuus ja objektiivisuus voitiin varmistaa, kuten myös näiden tutkijan omien työhypoteesien minimaalinen vaikutus työn lopputuloksiin. Myös tähän asiaan osaa kiinnittää tulevaisuudessa varmasti paljon paremmin huomiota sekä pyrkiä vielä laadukkaampaan ja parempaan objektiivisuuteen samanlaisista tutkimustyötä joskus tehdessä.

Työn yksi suurimmista yksittäisistä opeista ja avuista oli kuitenkin työhön osallistuneiden ammattimaisten haastateltavien kanssa keskusteleminen, ja niistä oppiminen. Oli erittäin mielekäästä ja kiinnostavaa päästä keskustelemaan alalla pitkään toimineiden ammattilaisten kanssa, joilla oli paljon hyviä näkemyksiä ja näkökulmia tähänkin käsiteltävään teemaan ja työhön liittyen. Kaikki näitä monipuolisia ja laadukkaita näkökulmia ei luonnollisesti pystytty käsittelemään ja analysoimaan tässä työssä. Mutta ne auttavat isommassa ja

laajemmassa kuvassa varmasti työn tekijää, joka sai niistä valtavasti apua ja lisätietoa oman osaamisensa ja ajatuksiensa kehittämiseksi tulevaisuutta varten.

Aina on mahdollista oppia lisää ja kehittyä monissa asioissa. Tulevaisuuden töitä ja tutkimuksia ajatellen, yksi oppimisen mahdollisuus on varmasti ytimekkyyteen, yksinkertaistamiseen ja asioiden suoraviivaisempaan ilmaisemiseen liittyvät asiat. Siinä työn tekijällä on varmasti tulevaisuus ajatellen parantamisen varaan, kuten tämäkin työ saattaa osin osoittaa. Tämän työn käsiteltävä aihe on kuitenkin sen verran kytköksellinen ja äärettömän monitahoinen, jonka takia työssä myös osin vääjäämättä esiintyy asioiden toistoa sekä yksityiskohtaista auki selittämistä. Työn kaikki käsitteet ja aihekokonaisuudet ovat niin vahvasti yhteydessä ja liitoksissa toisiinsa. Jotain yhtä aihekokonaisuutta käsitellessä, ei voi olla mainitsematta jo jotain aiemmin käsiteltyä huomiota tai tekijää, joka taas luo pohjan tälle, sillä hetkellä käsittelyssä olleelle aihekokonaisuudelle. Tämä taas on omiaan aiheuttamaan asioiden toistoa. Sitä on kuitenkin pakko tehdä, koska muuten jotkut aihekokonaisuudet sekä päättely- ja syy-seuraussuhdeketjut jäisivät osin ontoiksi ja vajaiksi, jos asioiden taustalla olevia aiemmin käsiteltyjä huomioita ei nostettaisi uudestaan esille.

Opinnäytetyö saavutti myös kaikki sille asetetut ennakkotavoitteet, ja tutkimuskysymyksiin löydettiin myös tyydyttävät vastaukset. Työn tekijän mielestä tutkimuksen päätavoite eli ymmärryksen syventäminen ja lisääminen tästä kompleksisesta ilmiöstä onnistui hyvällä tavalla. Tämä työ auttaa varmasti lisäämään monen eri organisaation, yrityksen sekä myös urheiluseuran johtohenkilöiden ymmärrystä ja tietoa tämän työn isosta teemasta ja sen eri osa-alueista. Tämän perusteella työn voidaan todeta olleen myös onnistunut kokonaisuus sekä kehittäneen ja ollen todella antoisa myös tutkimuksen tekijälle itselleen. Tämän työn avulla myös toimeksiantajaorganisaatio saa varmasti tarvittavia lisätyökaluja ja perusteluita sen omaan myynti- ja markkinointitoimintaan liittyen, jonka avulla se voi perustella urheilun tärkeyttä mahdollisille yrityksille ja yhteistyökumppaneille. Työn tekijä toivoo, että toimeksiantaja saa tästä työstä tukea myös kenties sen omaan urheilujohtamistoiminnan kehittämiseen ja edistämiseen jollain tasolla. Yksi työn keskeisimmistä tavoitteista ja aiheista oli kuitenkin työn tekijän oma oppiminen ja kehittyminen työn käsiteltävään aiheeseen sekä tämän kaltaisen työn laatimiseen liittyvien tekijöiden osalta.

Monipuolisen ja laadukkaan opinnäytetyöprosessin sekä oman oppimisen arvioimisen ja pohtimisen jälkeen, on opinnäytetyön virallinen työosuus nyt valmis. Tämän avulla saatiin myös suoritettua valmiin opinnäytetyön kirjoittamiseen liittyvä tavoite. Seuraavassa luvussa 6 tiivistetään ja kerrataan vielä koko opinnäytetyön keskeisimmät päähuomiot ja avainkohdat, jotka työn kannalta ovat kaikkein oleellisimpia ja keskeisimpiä.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyössä tutkittiin urheilujohtamista ja sen erityispiirteitä sekä, miten niitä on jo mahdollisesti hyödynnetty ja pystyttäisiin jatkossakin soveltamaan yritysten johtamistoiminnassa päävalmentajien ja yritysjohtajien näkemysten mukaan. Työtä myös täydennettiin modernilla valmentavan johtamisen näkökulmalla, jonka johtamisoppeja pyrittiin vertailemaan urheilujohtamisen sekä yritysten johtamisen näkökulmiin ja ympäristöihin. Työn tutkimusmenetelmänä toimi puolistrukturoitu haastattelumuoto, jolla aineistoa pyrittiin keräämään. Tutkimustulosten analysointivaiheessa menetelminä käytettiin litterointia, koodaamista ja laadullista sisällönanalyysia.

Aiheen kompleksisuuden ja monitahoisuuden takia, työn keskeinen päätavoite oli lisätä ja syventää kokonaisvaltaista ymmärrystä näistä edellä mainituista aiheista ja etenkin urheilujohtamisen ilmiöstä. Tavoitteena oli myös tuottaa opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatiolle lisätyökaluja sen omaan myynti- ja markkinointitoimintaan, jonka avulla se voisi jatkossa perustella paremmin urheilun tärkeyttä etenkin potentiaalisille yhteistyökumppaneille. Työn aiheen valinta osoittautui erittäin ajankohtaiseksi sekä tarpeelliseksi ja yritykset ovat jo yrittäneet hyödyntää urheilujohtamisen oppeja omaan toimintaansa.

Opinnäytetyön tietoperustassa tuotiin esille valmentavan johtamisen ja urheilujohtamisen keskeisimpiä asiasisältöjä ja tekijöitä. Tietoperustassa käsiteltiin etenkin valmentavan johtamisen avainkäsitteitä, esihenkilön erilaisia rooleja (Manager, Coach ja Leader), tällaisen johtamistyylin edellytyksiä ja vaatimuksia sekä sen hyviä ja huonoja puolia. Urheilujohtamisen osalta käsiteltiin aiheen määritelmää ja toimintaympäristöä, valmennuskulttuurin kehittymistä, turvallisen ilmapiirin luomista, itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta, osaamisen kehittämistä sekä suorituksen ja tulosten johtamista.

Tutkimuksen empiirisen osan avulla kävi ilmi, miten yritykset ovat pyrkineet jo hyödyntämään urheilujohtamista muun muassa tietyillä tavoilla. Esimerkiksi panostamalla huolelliseen taustakartoitukseen rekrytoinnissa sekä roolittamalla omaa tiimiään vahvasti alaisten vahvuuksien kautta. Yrityksissä on myös pyritty erilaisin keinoin luomaan urheilusta tuttua joukkuehenkeä, jonka avulla alaisia voidaan myös sitouttaa paremmin yhteisten päämäärien tavoitteluun. Tulevaisuudessa yritysten johtamista voisi kehittää entisestään urheilujohtamisen ja valmentavan johtamisen näkökulmista panostamalla esimerkiksi vastuun antamiseen, positiiviseen palautteen antamiseen ja alaisten parempaan yksilöinä ja etenkin ihmisinä kohtaamiseen. Läheisemmällä ja henkilökohtaisemmalla johtajan ja alaisen välisellä suhteella nähtiin tutkimukseen osallistuneiden vastaajien mukaan olevan vahva yhteys parempien suoritusten ja tätä kautta myös tulosten kanssa.

Yksi johtopäätös oli myös parempien mittarien laatiminen suorituksille, jossa ei niinkään keskityttäisi alaisen lopputuotteeseen, vaan keskityttäisiin enemmän alaisten työprosessiin ja tapaan, jolla tähän johonkin lopputulokseen päästään. Näiden avulla voitaisiin seurata ja tukea entistä paremmin alaisten osaamisen kehittymistä, koska tällaisten mittarien voidaan arvella kertovan myös alaisen osaamisesta enemmän, kuin pelkän lopputuloksen mittaaminen. Kaikista keskeisen johtopäätös oli se, miten johtaminen ja toiminta tulisi rakentaa entistä paremmin itseohjautuvuusteorian ja sisäisen motivaation eri osa-alueiden varaan. Olisi tärkeää rakentaa arkitoiminta sellaiseksi, että se tukisi ja saisi esille alaisissa autonomian, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden tunteita. Tietoperustassa nostettiin esille, miten näistä kolmesta tunteesta autonomian tunne ja toiminnan omaehtoisuus ovat kaikkein keskeisimpiä tekijöitä alaisen sisäisen motivaation kasvattamisessa.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole suoraviivaisesti ja sellaisenaan yleistettävissä jokaiseen yritykseen, urheiluseuraan tai eri toimialan organisaatioon. Tutkimuksen pieni otoskoko sekä laajuus huomioiden, tulosten yleistäminen ei ole järkevää, eikä se perustuisi kriittiseen objektiivisuuteen. Tutkimustulosten avulla tutkimuskysymyksiin löydettiin kattavat ja monipuoliset vastaukset, jonka perusteella työn tavoitteiden voidaan sanoa täyttyneen ja työn olleen onnistunut. Isossa kuvassa urheilujohtamisen hyödynnettävyys on tunnistettu hyvällä tavalla myös yritysmaailmassa ja sitä on myös yritetty jo soveltaa yritysten johtamistoimintaan. Urheiluympäristön takia urheilujohtamisen kaikki toimintamallit ja opit eivät ole sellaisinaan siirrettävissä yritysympäristöön. Mutta alaisten sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuusteorian mukaisiin osa-alueeseen panostaminen on varmasti sellaista, johon moni yritys pystyy jatkossakin kiinnittämään entistä parempaa huomiota.

Westerlund toi esille jo tietoperustassa, miten etenkin huippu-urheilussa valmennuksen kaikista tärkein lähtökohta on se, että valmennuksella on käytössään innokkaat ja motivoituneet pelaajat. Näiden urheilijan itsensä sisältä tulevien henkisten voimavarojen luoma ilmapiiiri, on ihanteellinen toimintaympäristö toimia. (Kallio 2023b, 0:24:30.) Suurta sisäistä motivaatio ja autonomisuutta työtä kohtaan tuntevat alaiset ovat tutkimuksen perusteella kaikkein tärkein ja keskeisin asia urheilujohtamisessa. Kun halu kehittyä, ottaa vastuuta, asettaa vaatimustaso ja osallistua myös yhteisvastuullisesti johtamistoimintaan tulee syvältä tiimin sisältä itseltään, tukee se niin alaisten kehittymistä kuin myös esihenkilön johtamista parhaalla mahdollisella tavalla.

Lähteet

Arkimies, T. 2018. Kärppien päävalmentaja Mikko Manner puhuu filosofiastaan – ”Pehmeiden arvojen kautta mennään”. Haastateltavana Mikko Manner. Haastattelu 23.4.2018. Iltasanomat. Viitattu 29.11.2023. Saatavissa <https://www.is.fi/sm-liiga/art-2000005652413.html>

Balentor. 2023. Valmentava johtaminen 2.0 – Kuin Feenikslintu, joka nousee tuhkasta? Blogi. Viitattu 20.10.2023. Saatavissa <https://www.balentor.fi/valmentava-johtaminen-2-0-kuin-feenikslintu-joka-nousee-tuhkasta>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. 1. painos. Tampere: Vastapaino. Viitattu 8.9.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>

FC Lahti. 2023a. Brändi, visio ja arvot. Viitattu 9.6.2023. Saatavissa <https://fclahti.fi/brandi-visio-ja-arvot/>

FC Lahti. 2023b. Historia. Viitattu 9.6.2023. Saatavissa <https://fclahti.fi/historia/#>

FC Lahti. 2023c. Joukkueet. Viitattu 9.6.2023. Saatavissa <https://fclahti.fi/pelaajat/>

FC Lahti. 2023d. Vastuullisuus. Viitattu 9.6.2023. Saatavissa <https://fclahti.fi/vastuullisuus/>

FC Lahti. 2023e. Yhteystiedot. Viitattu 9.6.2023. Saatavissa <https://fclahti.fi/yhteystiedot/>

FC Lahti. 2023f. Yritykset. Viitattu 9.6.2023. Saatavissa <https://fclahti.fi/yritykset/>

Glez, M. 2022. Establishing an Athlete-Centered Coaching Model to Develop Self-Driven and Autonomous Elite Athletes. Artikkele. SportsEngine. Viitattu 8.9.2023. Saatavissa <https://www.sportsengine.com/issues-and-advice/establishing-athlete-centered-coaching-model-develop-self-driven-and-autonomous-elite>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 4.6.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>

Hellanto, R. & Mertaranta, A. 2020. Urheilujohtajien ja päävalmentajien asema puhuttaa SM-liigassa – ”Ei kukaan halua ottaa vastuuta päätöksistä, mitä ei tee”. Haastateltavana Tobias Salmelainen & Jussi Tapola. Haastattelu 12.2.2020. MTV Uutiset. Viitattu 15.8.2023. Saatavissa <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/urheilujohtajien-ja-paavalmentajien-asema-puhuttaa-sm-liigassa-ei-kukaan-halua-ottaa-vastuuta-paatoksista-mita-ei-tee/7724126>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 5.10.2023.

History Skills. Developing research sub-questions. Viitattu 18.6.2023. Saatavissa <https://www.historyskills.com/researching/3-sub-questions/>

Holst, J. 2023. Viisi vinkkiä valmentavaan suorituksen johtamiseen. Artikkel. Novetos. Viitattu 7.9.2023. Saatavissa <https://www.novetos.fi/blogi/viisi-vinkkia-valmentavaan-suorituksen-johtamiseen>

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. Haastattelut. Tietoarkisto. Verkkojulkaisu. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Hyypä, E. 2023. Jääkiekon rikostapaukset eivät ole sattumaa, vaan seksillä ja naisilla kerskailevan keskustelukulttuurin lieveilmiö, sanoo asiantuntija. Haastateltavana Topi Nättinen. Haastattelu 20.10.2023. YLE. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://yle.fi/a/74-20056182>

Juhila, K. a. Koodaaminen. Tietoarkisto. Verkkojulkaisu. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

Juhila, K. b. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Tietoarkisto. Verkkojulkaisu. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Juhila, K. c. Teemoittelu. Tietoarkisto. Verkkojulkaisu. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Juote, A. 2019. Onko ihminen vapaa organisoitumaan? Blogi. Metanoia Instituutti. Viitattu 20.11.2023. Saatavissa <https://www.metanoiainstituutti.fi/onko-ihminen-vapaa-organisoitumaan>

Kallio, A. Litterointi. Tietoarkisto. Verkkojulkaisu. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.10.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

Kallio, T. 2023a. Antti Paananen – Valmentajan osaaminen ja oppimisen johtaminen. Haastateltavana Antti Paananen. Pelin henki -podcast. 5.6.2023. Suomen Valmentajat ry. Spotify. Viitattu 4.9.2023. Saatavissa <https://open.spotify.com/episode/0eOb8bHhznzPwlqMh2rfPWs?si=e79b6be6ab7e414c>

Kallio, T. 2023b. Erkkä Westerlund – Huippu-urheilu on urheilukulttuurin osaamistehdas. Haastateltavana Erkkä Westerlund. Pelin henki -podcast. 1.5.2023. Suomen Valmentajat ry. Spotify. Viitattu 16.8.2023. Saatavissa <https://open.spotify.com/episode/7tzgptJlvqg8rQjPynR8Sl?si=8edae0ca45a14aaa>

Kallio, T. 2023c. Jarno Koivunen – Hyvä vuorovaikutus mahdollistaa laadukkaan valmennussuhteen. Haastateltavana Jarno Koivunen. Pelin henki -podcast. 15.5.2023. Suomen Valmentajat ry. Spotify. Viitattu 4.9.2023. Saatavissa <https://open.spotify.com/episode/79SGHjZP8H6MM5UOvFlxqx?si=fe0cdcfcd346478f>

Kallio, T. 2023d. Jukka Jalonen – Huipputiimi perustuu luottamukseen. Haastateltavana Jukka Jalonen. Pelin henki -podcast. 8.5.2023. Suomen Valmentajat ry. Spotify. Viitattu 16.8.2023. Saatavissa <https://open.spotify.com/episode/55m9h3xYl3uvjxRmadTnVu?si=c5c668b97dd94cd1>

Kallio, T. 2023e. Kyösti Lampinen – Valmennuskulttuurin kehittäminen lähtee ihmisen kunnioittamisesta. Haastateltavana Kyösti Lampinen. Pelin henki -podcast. 17.4.2023. Suomen Valmentajat ry. Spotify. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa <https://open.spotify.com/episode/742XR31vOMpyMx6UUJ9reP?si=8defb0cff91a452e>

Kallio, T. 2023f. Laura Andelin – Turvallinen toimintaympäristö kehittää urheilijaa kokonaisvaltaisesti. Haastateltavana Laura Andelin. Pelin henki -podcast. 29.5.2023. Suomen Valmentajat ry. Spotify. Viitattu 22.8.2023. Saatavissa <https://open.spotify.com/episode/0yAdXQv2ibqmqBAGk7hpij?si=33f1c249e5774e10>

Kallio, T. 2023g. Maria Wahlroos – Ihmislähtöisellä valmennuksella nopeaa sekä kestävää menestystä. Haastateltavana Maria Wahlroos. Pelin henki -podcast. 22.5.2023. Suomen

Valmentajat ry. Spotify. Viitattu 22.8.2023. Saatavissa

<https://open.spotify.com/episode/7G0GuAWG7jSxnZ7xBMhmdY?si=6780efc2ccef40f0>

Kallio, T. 2023h. Taina Susiluoto – Urheilujohtaminen ja urheilun yhteiskunnallinen merkitys. Haastateltavana Taina Susiluoto. Pelin henki -podcast. 25.4.2023. Suomen

Valmentajat ry. Spotify. Viitattu 4.9.2023. Saatavissa

<https://open.spotify.com/episode/6JIDK9h4BM0SGTBUWHT9x5?si=a29cc5281c484e28>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankainen, S. 2022. Miksi valmentava johtaminen kannattaa. Blogi. Helsingin yliopisto.

HY+. Viitattu 14.8.2023. Saatavissa <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

Kanninen, T. 2019. Valmentava johtaminen – Mitä se on? Blogi. Sales Factor. Viitattu

15.8.2023. Saatavissa <https://salesfactor.fi/valmentava-johtaminen-mita-se-on/>

Kao, S-F., Hsieh, M-H. & Lee, P-L. 2017. Coaching competency and trust in coach in sport teams. Tutkimusartikkeli. International Journal of Sports Science & Coaching, Vol 12(3): 319-327. ResearchGate. DOI: 10.1177/1747954117710508. Viitattu 10.9.2023.

Saatavissa

https://www.researchgate.net/publication/317404615_Coaching_competency_and_trust_in_coach_in_sport_teams

Kasurinen, T. 2022. Johtamiskyvykkyyden taso määrittää johtamisen tason. Miten johtamiskyvykkyyttä voidaan kehittää kokonaisuutena? Blogi. LinkedIn. Viitattu

18.11.2023. Saatavissa <https://www.linkedin.com/pulse/johtamiskyvykkyyden-taso-m%C3%A4ritt%C3%A4-johtamisen-tason-miten-kasurinen/>

Kosunen, J. 2023. Yli 1 200 ottelussa työskennellyt valmentaja Juha Malinen kertoo pitkän työelämän salaisuuden. Haastateltavana Juha Malinen. Haastattelu 10.9.2023. Helsingin

Sanomat. Urheilu -osio. Viitattu 11.9.2023. Saatavissa <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000009844551.html>

Kunnari, T. 2023. Mestarivalmentaja tyyttää seurapomoja: "Nakkipiirakka ei aina myy".

Haastateltavana Pekka Virta. Haastattelu 3.10.2023. Iltä-Sanomat. Viitattu 11.10.2023.

Saatavissa <https://www.iltalehti.fi/smliiga/a/d0d7460f-c779-4fa4-8a20-cb68cb7954f7>

Kurtti, J-P. 2015. Joukkuepelaajan valmennuksen henkilökohtaistaminen – yksilövalmentajan tuomia havaintoja ja valmennustuloksia. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 11.8.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118754/Kurtti_Jussi.pdf;jsessionid=95E9753D7AF5DD8072D79B67AB77D4E7?sequence=1

König, S. 2013. Coaching performance and leadership behaviours in team sports. Tutkimusartikkeli. Sportwissenschaft, Vol 43(4): 253–263. ResearchGate. DOI: 10.1007/s12662-013-0309-5. Viitattu 10.9.2023. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/271901504_Coaching_performance_and_leadership_behaviours_in_team_sports

Lempinen, M. 2019. Kommentti: Tässä on SM-liigan heikoin lenkki – ja moni kupla on vasta puhkeamassa. Kommentti. Iltä-Sanomat. Viitattu 2.6.2023. Saatavissa <https://www.is.fi/sm-liiga/art-2000006307299.html>

Liski, J. & Gråsten-Lahtinen, H. 2022. IL paljastaa: He ovat pienen piirin urheiluvallan ytimessä – pelkoa, mustamaalausta, vallan ja rahan kahmintaa. Artikkel. Iltalehti. Viitattu 25.11.2023. Saatavissa <https://www.iltalehti.fi/muutlajit/a/fa0b1ebc-5340-4359-babb-1b283b6ebf3e>

MagnumLive. Jukka Jalonen. Luennoitsijat, puhujat. Viitattu 3.6.2023. Saatavissa <https://magnumlive.fi/esiintyjat/jukka-jalonen-puhumaan/>

Manner, M. 2021. Miten sinä haluaisit tulla johdetuksi? Blogi. Bitfactor. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa <https://bitfactor.fi/fi/2021/03/24/miten-sina-haluaisit-tulla-johdetuksi>

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Blogi. Frank Martela. Viitattu 16.9.2023. Saatavissa <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Moen, F. & Federici, R. 2013. Coaches' Coaching Competence in Relation to Athletes' Perceived Progress in Elite Sport. Tutkimusartikkeli. Journal of Education and Learning, Vol 2(1). ResearchGate. DOI: 10.5539/jel.v2n1p240. Lisenssi: CC BY 4.0. Viitattu 10.9.2023. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/308299943_Coaches'_Coaching_Competence_in_Relation_to_Athletes'_Perceived_Progress_in_Elite_Sport

Niemelä, K. 2018. Jalkapallomaajoukkueen valmentaja Markku Kanerva: "Voisimme olla maailman parhaita ryhmähengessä". Haastateltavana Markku Kanerva. Haastattelu

14.6.2018. Helsingin yliopisto. Viitattu 29.11.2023. Saatavissa <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/opetus/jalkapallomaajoukkueen-valmentaja-markku-kanerva-voisimme-olla-maailman-parhaita-ryhmahengessa>

Ortiz, A. 2022. Winning At All Costs – Is It Worth It? Artikkel. CHILD USA. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://childusa.org/winning-at-all-costs-is-it-worth-it/>

Pitts, B. G. 2001. Sport Management at the Millennium: A Defining Moment. Tutkimusartikkeli. Pdf-dokumentti. Journal of Sport Management, Vol 15: 1–9. ResearchGate. Viitattu 2.6.2023. Saatavissa https://www.researchgate.net/profile/Brenda-Pitts/publication/285636076_Sport_Management_at_the_Millennium_A_Defining_Moment/links/59f0ba770f7e9beabfca3c86/Sport-Management-at-the-Millennium-A-Defining-Moment.pdf

Pitts, B. G. & Stotlar D. K. 2002. Fundamentals of sport marketing. 2. painos. WV: Fitness Information Technology, Morgantown.

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V., Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 14.8.2023. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/HACBDXETEB#kohta:Johdanto\(:Ohjeita\(\(20\)kirjan\(\(20\)lukumiseen/piste:t1dc](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/HACBDXETEB#kohta:Johdanto(:Ohjeita((20)kirjan((20)lukumiseen/piste:t1dc)

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 7. painos. Helsinki: Alma Talent.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.10.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/sisallys.html>

Saarela, A. 2020. Ministeri Hanna Kosonen näki epäasiallista käytöstä urheilu-uransa aikana – ”Ei ajatella minkälaisia ihmisraunioita jää jäljelle”. Haastateltavana Hanna Kosonen. Haastattelu 24.7.2020. Iltalehti. Viitattu 25.11.2023. Saatavissa <https://www.iltalehti.fi/muutlajit/a/18904d63-6fc1-487e-a422-b12808c9b52d>

Saarinen, T. 2019. Oppiva organisaatio. Proakatemia esseebankki. Viitattu 9.8.2023. Saatavissa <https://esseebankki.proakatemia.fi/oppiva-organisaatio-2/>

Salminen, R. 2019. Valmentavan johtamisen plussat ja miinukset. Blogi. Riitta Salminen. Viitattu 14.8.2023. Saatavissa <https://riittasalminen.com/valmentavan-johtamisen-plussat-ja-miinukset/>

Seppänen, K-P. 2020. Urheilujohtajien kompetenssit. Turun yliopisto. Gradututkielma. Viitattu 5.6.2023. Saatavissa

https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149338/Seppanen_Kari_Pekka_opinnayte.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sinervo, T. 2020. Näin tulevaisuuden johtaja mukautuu tilanteisiin ja ohjaa esimerkillään. Artikkel. Telma-lehti. Viitattu 31.5.2023. Saatavissa <https://telma-lehti.fi/nain-tulevaisuuden-johtaja-mukautuu-tilanteisiin-ja-ohjaa-esimerkillaan>

Sirkkiä-Jarva, S. 2020. Oulun Kärppien pukuhuoneessa vanhat asenteet on heitetty roskakoriin, Kärppä-luotsi Mikko Manner: "Pelaajat uskaltavat olla avoimia".

Haastateltavana Mikko Manner. Haastattelu 1.2.2020. YLE. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-11186177>

Sportspot. Markku Kanerva. Viitattu 3.6.2023. Saatavissa

<https://sportspot.fi/urheilija/markku-kanerva/>

Suomen Jousiampujain Liitto. Huippu-urheilun määritelmä. Viitattu 5.6. 2023. Saatavissa <https://www.sjal.fi/etsijaloyda/huippu-urheilu/maajoukkueet/valintakriteerit/huippu-urheilun-maaritelma/>

Suomen Salibandyliitto. 2021. Arki ratkaisee -valmentajaseminaari MM-kisojen

yhteydessä. Viitattu 3.6.2023. Saatavissa <https://salibandy.fi/fi/uutiset/arki-ratkaisee-valmennusseminaari-mm-kisojen-yhteydessa/>

Suomen Valmentajat. 2023. Suomalaisen urheilun pelin henki murroksessa. Uutinen.

Viitattu 1.9.2023. Saatavissa <https://www.suomervalmentajat.fi/uutiset/suomalaisen-urheilun-pelin-henki-on-murroksessa/>

Suominen, S. 2015. John C. Maxwell vs. Juhani "Tami" Tamminen – Leadership. Blogi.

Business Thinkers. Viitattu 7.9.2023. Saatavissa

<https://www.businessthinkers.fi/blog/john-c-maxwell-vs-juhani-tami-tamminen-leadership>

Teodorescu, S. 2013. Management Tools in Sports Performance. Tutkimusartikkeli.

Procedia - Social and Behavioral Sciences 81, 84–88. ResearchGate. DOI:

10.1016/j.sbspro.2013.06.392. Lisenssi: CC BY-NC-ND 3.0. Viitattu 8.9.2023. Saatavissa

https://www.researchgate.net/publication/270849407_Management_Tools_in_Sports_Performance

The University of Kansas. Three Styles of Coaching. Blogi. Viitattu 8.9.2023. Saatavissa

<https://onlinesportmanagement.ku.edu/community/styles-of-coaching>

Toto, G. & Limone, P. 2019. Self-directed learning: An innovative strategy for sport and physical education. Tutkimusartikkeli. Journal of Human Sport and Exercise. Volume 14 (4proc), S568-S577. ResearchGate. DOI: 10.14198/jhse.2019.14.Proc4.14. Viitattu 8.9.2023. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/335864869_Self-directed_learning_An_innovative_strategy_for_sport_and_physical_education/fulltext/5d80d8c7299bf10c1ab2e720/Self-directed-learning-An-innovative-strategy-for-sport-and-physical-education.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-Kirja. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789520400118>

Työterveyslaitos a. Mitä hyötyä valmentavasta johtamisesta on? Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa. Viitattu 14.8.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-hyotya-valmentavasta-johtamisesta-on>

Työterveyslaitos b. Mitä on valmentava johtaminen? Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa. Viitattu 14.8.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>

Työterveyslaitos c. Mitä taitoja valmentavaa johtamiseen tarvitaan? Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa. Viitattu 14.8.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-taitoja-valmentavaan-johtamiseen-tarvitaan>

Työterveyslaitos d. Mitä valmentava johtaminen edellyttää organisaatiolta? Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa. Viitattu 14.8.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-valmentava-johtaminen-edellyttaa-organisaatiolta>

Vainionperä, P. 2021. Tommi Niemelä: "Ylhäältäpäin johtaminen on tulossa tietystä määrin matkansa päähän ja ollaan enemmän samassa veneessä". Haastateltavana Tommi Niemelä. Radio-haastattelu. Kiakkoradio. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa <https://kiakkoradio.fi/tommi-niemela-ylhaaltapain-johtaminen-on-tulossa-tietyssa-maarin-matkansa-paahan-ja-ollaan-enemman-samassa-veneessa/>

Vaughn, G. Should Your Next Survey be Anonymous or Not? Blogi. Zef. Viitattu 28.8.2023. Saatavissa <https://www.zef.fi/blog/should-your-next-survey-be-anonymous-or-not>

Vuori, J. Laadullinen sisällönanalyysi. Tietoarkisto. Verkkojulkaisu. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.10.2023. Saatavissa

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Wise Consulting. 2023. Valmentava johtaminen: Miksi esihenkilön kannattaa käyttää valmentavia kysymyksiä. Blogi. Viitattu 14.8.2023. Saatavissa

<https://www.wiseconsulting.fi/blogi/valmentava-johtaminen-kysymykset>

World Association of Basketball Coaches (WABC). 3.2.5 Differing Coaching Styles to Coaching. Valmennusopas. FIBA. Viitattu 10.9.2023. Saatavissa

<https://wabc.fiba.com/manual/level-1/l1-coach/l1-3-development/l1-3-2-coaching-style-and-philosophy/3-2-5-differing-coaching-styles-to-coaching/>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset päävalmentajille ja yritysjohtajille

<u>Haastattelurunko ja -kysymykset:</u>
1. <i>Mitä tulee päällimmäisenä mieleen, kun puhutaan urheilujohtamisesta?</i>
2. <i>Mitä tulee ensimmäisenä mieleen, kun puhutaan urheilujohtamisen mahdollisesta soveltamisesta yritysten johtamisessa?</i>
3. <i>Mitkä ovat oman näkemyksesi mukaan urheilujohtamisen keskeisimpiä erityispiirteitä ja -asioita, jotka siinä osataan todella hyvin?</i>
4. <i>Oletko yrittänyt hyödyntää näitä erityispiirteitä jotenkin omassa johtamisessasi ja työympäristössäsi?</i>
5. <i>Mihin haasteisiin huomaat kenties törmänneesi yrittäessäsi soveltaa näitä mainitsemiasi erityispiirteitä käytäntöön?</i>
6. <i>Onko teorian siirtäminen käytäntöön ja käytännön todellinen toimintaympäristö johtanut hyvin erilaiseen lopputulemaan kuin oli teoriassa kuviteltu?</i>
7. <i>Mitä suurimpia eroja kenties huomaat teoreettisessa ajattelussa ja niiden käytännön soveltamisessa ja onko niissä eroja?</i>
8. <i>Mitkä ovat urheilujohtamiseen ja ylipäätään urheiluun liittyviä ominaispiirteitä, jos mietitään esimerkiksi ympäristöä ja sen lainalaisuuksia? (AINOASTAAN PÄÄ-VALMENTAJILLE)</i>
9. <i>Mitkä ovat oman toimialasi keskeisimmät johtamisen erityispiirteet, mitkä siinä osataan erityisen hyvin? (AINOASTAAN YRITYSJOHTAJILLE)</i>
10. <i>Määrittele, mikä on ”suoritus” omassa toimintaympäristössäsi.</i>
11. <i>Millaista lähestymistapaa suoritusten johtaminen vaatii työssäsi?</i>
12. <i>Mitkä ovat omassa työympäristössäsi tärkeimpiä asioita, joita tulee huomioida laadukkaassa suoritusten johtamisessa?</i>
13. <i>Kuinka tärkeää valmennustiimin tai alaisina olevien välitason esihenkilöiden roolittaminen on suorituksen johtamisen kannalta ja mitä siinä tulee huomioida?</i>

14. Miten kuvailisit oman johtamisajattelusi kehitystä vuosien aikana ja johtamisesi tärkeimpiä periaatteita nykyään?
15. Mitkä asiat nostaisit tärkeimmiksi ja keskeisimmiksi omaan alaasi ja toimintaympäristöosi liittyvissä johtamisasioissa?
16. Mitä sinulle tulee siitä päällimmäisenä mieleen valmentavasta johtamisesta ja miten näet valmentavan johtamisen pääperiaatteet?
17. Miten tärkeäksi koet alaistesi itseohjautuvuuden kehittämisen ja heidän osallistamisensa?
18. Kuinka pyrit kehittämään työntekijöidesi itseohjautuvuutta ja osallistamaan heitä paremmin toimintaan?
19. Miten tärkeäksi koet jokaisen kohtaamista ensin yksilönä ja ihmisenä?
20. Miten pyrit edistämään alaistesi yksilönä ja ihmisenä kohtaamista omassa johtamisessasi?
21. Mitä asioita ja vaikutteita huomaat oman johtamistoimintasi kenties ottaneen valmentavasta johtamisesta?
22. Missä asioissa oman johtamisesi suhteen huomaat suurimpia eroavaisuuksia valmentavan johtamisen toimintatapoihin?
23. Mihin asioihin voisit soveltaa valmentavaa johtamista jatkossa entistäkin paremmin ja mitä asioita ei taas kannata muuttaa?
24. Kuinka hyvin näet valmentavan johtamisen ja sen periaatteiden soveltuvan oman alasi toimintaympäristöön?
25. Miten näet omassa työympäristössäsi ja toimialallasi ideaalin johtajan ja alaisen välisen suhteen?
26. Kuinka suuren painoarvon näet autoritaarisemmalla johtamisella omassa työympäristössäsi?
27. Mitkä ovat oman näkemyksesi mukaan keskeisiä pääasioita modernissa johtajuudessa ja johtamisfilosofiassa, joita siinä kenties tulisi korostaa entistä paremmin?
28. Haluatko lisätä aiheeseen ja teemaan vielä jotain, mikä jäi kysymättä tai jotain, mikä ei noussut vielä annetuissa vastauksissa esille?