

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Toni Suokas

TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAJUUDEN SOVELTAMINEN
URHEILIJAN PSYYKKISEEN VALMENTAMISEEN SUOMESSA

Henkilöstöjohtamisen

pro gradu tutkielma

VAASA 2018

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	9
1. JOHDANTO	11
1.1 Tavoite ja tutkimusongelma.....	12
1.2 Tutkielman rakenne	12
2. JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN TEORIA	15
2.1 Transformationaalinen johtajuus	15
2.1.1 Transformationaalisen johtajan yleisiä ominaisuuksia	15
2.1.2 Transformationaalisen johtajan osa-alueet.....	17
2.2 Transaktionaalinen johtajuus	19
2.2.1 Transaktionaalisen johtajan yleisiä ominaisuuksia	19
2.2.2 Transaktionaalisen johtajan osa-alueet.....	19
2.3 Ohjaava vs. osallistava johtajuus	21
2.3.1 Ohjaava transformationaalinen johtaja.....	21
2.3.2 Osallistava transformationaalinen johtaja	21
2.3.3 Ohjaava transaktionaalinen johtaja	22
2.3.4 Osallistava transaktionaalinen johtaja.....	22
2.4 Transaktionaalinen vs. transformationaalinen johtajuus.....	22
2.4.1 Johtajuustyyli ja suorituskyky.....	23
2.4.2 Johtajuustyyli ja tulokset.....	23
3. PSYKKISEN VALMENNUKSEN TEORIA	25
3.1 Psykkisen valmennuksen pääpiirteet	25
3.1.1 Psykkinen valmennus käsitteenä.....	25
3.1.2 Psykkisen valmennuksen toimintatavat	26
3.1.3 Psykkisen valmennuksen yhteiset tekijät	27
3.2 Psykkisen valmennuksen painopisteet.....	29

3.2.1 Lähtökohtana henkinen olemus.....	29
3.2.2 Psykkisen valmennuksen painopisteet eri ikäisille urheilijoille.....	30
3.3 Psykkisen valmennuksen suuntautumismalli.....	31
3.3.1 Mallin esittely.....	31
3.3.2 Mallin eteneminen.....	32
3.4 Urheilijan motivointi osana psyykkistä valmennusta	33
3.4.1 Motivaatio käsitteenä	33
3.4.2 Keskeisimmät motivaatioteoriat.....	34
3.4.3 Motivaatio urheilijan tarpeiden näkökulmasta.....	35
3.4.4 Keinot urheilijan motivointiin.....	37
4. TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS JA PSYKKISEN VALMENTAMISEN SUUNTAUTUMISMALLI.....	41
4.1 Urheilijan energiatalous vs. valmentajan yksilöllinen huomiointi	41
4.2 Urheilijan aivopääoma vs. valmentajan ihannoiva vaikuttaminen	42
4.3 Urheilijan motivaatio ja asenteet vs. valmentajan inspiroiva tapa motivoida	42
4.4 Urheilijan tieto ja taito vs. valmentajan älyllinen stimulointi.....	43
4.5 Urheilijan halu ja kyky vs. karisma	43
5. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	45
5.1 Tutkimusmenetelmä.....	45
5.2 Tutkimuksen aineisto	45
5.3 Haastateltavien esittely	46
5.4 Aineiston analysointi	47
6. TULOKSET.....	48
6.1 Valmennustyyli.....	48
6.2 Valmennusmenetelmät	52
6.3 Motivointikeinot	58
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	64
7.1 Karismaa kuuntelun ja eleiden kautta.....	65

7.2 Ihannoivaa vaikuttamista valmentajan oman peliuran ja riskien jakamisen kautta	66
7.3 Älyllistä stimulointia peliälyn kehittämisen, vastuun, ohjaavan oivaltamisen sekä ongelmanratkaisukyvyn kautta	66
7.4 Yksilöllistä huomiointia kannustamisen, palautteen, keskusteluiden ja pelaajien ominaisuuksien kautta.....	67
7.5 Inspiroiva tapa motivoida yhteisten tavoitteiden, tiimihenkisyyden ja huumorin kautta.....	68
7.6 Transaktionaalinen johtajuus palkitsemisen ja tavoitteiden määrittämisen kautta	69
7.7 Lopuksi	70
8. LÄHDELUETTELO	73
9. LIITTEET	78
Liite 1: Haastattelukysymykset.....	78

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkielman rakenne.....	14
Kuvio 2. Psykkisen valmennuksen suuntautumismalli.....	32
Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia.....	37
Kuvio 4. Harjoitustuntien vaikutus urheilijan urakehitykseen.....	38
Kuvio 5. Suorituskykyyn vaikuttavat mielialatekijät.....	40
Kuvio 6. Psykkisen valmennuksen suuntautumismalli yhdistettynä transformationaalisen johtajuuden osa-alueisiin.....	44
Kuvio 7. Valmennustyylit.....	52
Kuvio 8. Valmennusmetodit.....	57
Kuvio 9. Motivointikeinot.....	63
Kuvio 10. Psykkisen valmennuksen suuntautumismalli yhdistettynä transformationaalisen johtajuuden osa-alueisiin.....	65
Kuvio 11. Psykkisen valmennuksen suuntautumismalli yhdistettynä transformationaalisen johtajuuden osa-alueisiin.....	72

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Toni Suokas	
Pro Gradu –tutkielma:	Transformationaalisen johtajuuden soveltaminen urheilijan psyykkiseen valmentamiseen Suomessa	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen	
Valmistumisvuosi:	2018	Sivumäärä: 78

TIIVISTELMÄ

Tutkimusongelma rakentuu kahden tutkimuskysymyksen varaan, mistä ensimmäinen käsittelee, mitä yhtäläisyyksiä on Bassin transformationaalisella johtajuudella ja Suomen Olympiakomitean psyykkisen valmennuksen teoriolla. Toinen puolestaan paneutuu siihen, miten valmentajat käyttävät transformationaalista johtajuutta sekä psyykkisen valmennuksen suuntautumismallia omassa valmennustyössään. Aineistona käytettiin johtamiskäyttämisen ja psyykkisen valmennuksen teoriaa sekä empiriana viiden valmentajan puolistrukturoituja haastatteluita.

Bernard M. Bass on määritellyt transformationaalisen johtajuuden osa-alueiksi karisman, ihannoivan vaikuttamisen, älyllisen stimuloinnin, yksilöllisen huomioinnin sekä inspiroivan tavan motivoida. Transaktionaalisen johtajuuden osa-alueet puolestaan ovat palkitseminen ja kontrolloiva johtaminen.

Ahti Vilppaan mukaan psyykkinen valmennus on urheilijan henkisten kykyjen kehittämiseen tähtäävä tapahtuma. Psyykkisen valmennuksen keskeisin teoria puolestaan on psyykkisen valmennuksen suuntautumismalli. Malli etenee urheilijan energiataloudesta ja aivopääomasta asenteisiin, motivaatioon, tietoon ja taitoon. Siitä urheilija etenee halun ja kyvyn kautta psyykkiseen valmiuteen. Teoriaosion lopussa yhdistetään transformationaalisen johtamisen osa-alueet sekä psyykkisen valmennuksen suuntautumismalli uudeksi teoreettiseksi viitekehyyksi.

Tuloksissa keskityttiin syventämään kyseistä viitekehystä etsimällä valmentajien haastatteluissa esille nousseita toistuvia teemoja koskien valmennustyyliä, valmennusmetodeita ja motiivointia. Johtopäätöksissä puolestaan yhdistettiin tuloksissa esiin nousseet teemat osaksi uutta viitekehystä. Johtopäätöksien mukaan transformationaalisen johtajuuden osa-alueita löytyi jokaisen haastateltavan valmentajan valmennustyylistä, metodeista ja motiivointikeinoista ja näin tulokset tukivat teoriaa. Voidaan siis todeta, että empiria tuki transformationaalisen johtajuuden soveltumista urheilijan psyykkiseen valmentamiseen. Samalla tavalla myös transaktionaalinen johtajuus soveltui tuottaen tuloksia kuitenkin vain lyhyellä tähtämellä.

AVAINSANAT: johtajuus, valmennus, psyykkinen valmennus, transformationaalinen johtajuus, transaktionaalinen johtajuus, transformationaalinen, transaktionaalinen.

1. JOHDANTO

Johtajuus on ilmiönä kuulunut jo muinaisten egyptiläisten hallitsijoiden, kreikkalaisten sankareiden ja raamatun patriarkkojen elämään. Johtajuuden tutkimus voidaan ajallisesti sijoittaa jo Machiavellin, Platon, ja Sun Tzun aikakausiin. Voidaan kuitenkin sanoa, että akateemista tutkimusta ihmisten johtajuudesta on tehty vasta 1940-luvulta lähtien. Samalla tavoin myös valmentamisen juuret ulottuvat syvälle vuoteen 776 eKr., jolloin antiikin Kreikan aamuhämärissä järjestettiin ensimmäiset olympiakisat. (Stone & Patterson, 2005.)

Johtajuus ja valmentaminen nähdään usein tämän päivän tutkimuksissa toisiaan täydentävinä ilmiöinä. Valmennus voidaan rinnastaa urheilijan johtamiseen ja johtajuus puolestaan alaisen valmentamiseen. Tästä esimerkkinä ovat liike-elämässä käytettävät mentoriohjelmat, joiden avulla esimies valmentaa alaisesta ammattilaisen. Myös Suomessa on ymmärretty johtamisen ja valmentamisen välinen yhteys. Heikki Kantolan mukaan valmentaminen on nimenomaan johtamistyötä. Urheiluvalmennuksen keinot ovat sovellettavissa liike-elämään mutta myös urheiluvalmennus voi ottaa mallia liike-elämän johtamistyyleistä. Miksi molemmat ilmiöt eivät voisi oppia toisiltaan, onhan niillä paljon yhteistä. (Cordon, 2007; Kantola 1988.)

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus yhdistää nämä kaksi ilmiötä, eli soveltaa johtamiskäyttämisen teoriaa urheilijan valmentamiseen. Idea on tutkia sitä, kuinka transformationaalinen johtaminen soveltuu urheilijan psyykkiseen valmentamiseen Suomessa. Lisäksi keskitytään hieman myös transaktionaalisen johtamisen soveltamiseen. Ilmiöiden yhdenmukaisuuden takaamiseksi sekä johtamiskäyttämisen että psyykkisen valmennuksen osalta tämä tutkimus on rajattu samoilla vuosikymmenillä julkaistuihin alkuperäisiin teoksiin. Johtamiskäyttämisen on rajattu vuonna 1985 julkaistuu Bernard M. Bassin teoriaan, kun taas psyykkisen valmentamisen teoria on rajattu vuonna 1988 julkaistuu Suomen Olympiakomitean kotimaiseen valmennusoppiin, mikä on ensimmäinen painos aiheesta.

1.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on transformationaalisen johtajuuden soveltaminen psyykkiseen valmennukseen Suomessa. Tutkimusongelma koostuu kahdesta tutkimuskysymyksestä:

1. Mitä yhtäläisyyksiä on Bassin transformationaalisella johtajuudella ja Suomen Olympiakomitean psyykkisen valmennuksen teorialla?
2. Miten valmentajat käyttävät transformationaalista johtajuutta sekä psyykkisen valmennuksen suuntautumismallia valmennustyössään?

Tutkimus on rajattu suomalaiseen psyykkiseen valmentamiseen, koska eri kulttuureissa valmentaminen on hyvin erilaista. Tutkimuksessa tullaan esittelemään transformationaalisen johtamisen soveltamisen lisäksi myös transaktionaaliseen johtamisen soveltamista psyykkiseen valmentamiseen, koska vastakohtaan vertaamalla saadaan parempi kokonaiskuva transformationaalisen johtamisen soveltamisesta.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda lisää syvyyttä ja uusia näkökulmia suomalaiseen valmentamiseen sekä todistaa, että urheiluvalmennuksella ja liiketoiminnalla on paljon yhtäläisyyksiä. On hyvä huomioida, että kotimainen psyykinen valmennus on kuitenkin vasta alkutekijöissä, joten kaikilla valmentamiseen liittyvillä tutkimuksilla on myös paikkansa suomalaisen valmennuksen kehittäjänä.

1.2. Tutkielman rakenne

Tutkimuksen rakenne etenee kahdesta teoriakokonaisuudesta niiden yhdistämiseen. Ensimmäiseksi käsitellään johtamiskäyttäytymisen teoriaa, missä esitellään transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus. Molemmista johtajuustyyleistä esitellään yleiset ominaisuudet ja osa-alueet Bassin määritelmän mukaisesti. Lisää syvyyttä johtamistyyliin saadaan vielä käsittelemällä ohjaava ja osallistava johtajuutta. Kappaleen lopuksi vielä vertaillaan suorituskyvyn ja organisaation tulosten näkökulmasta transformationaalista ja transaktionaalista johtajuutta.

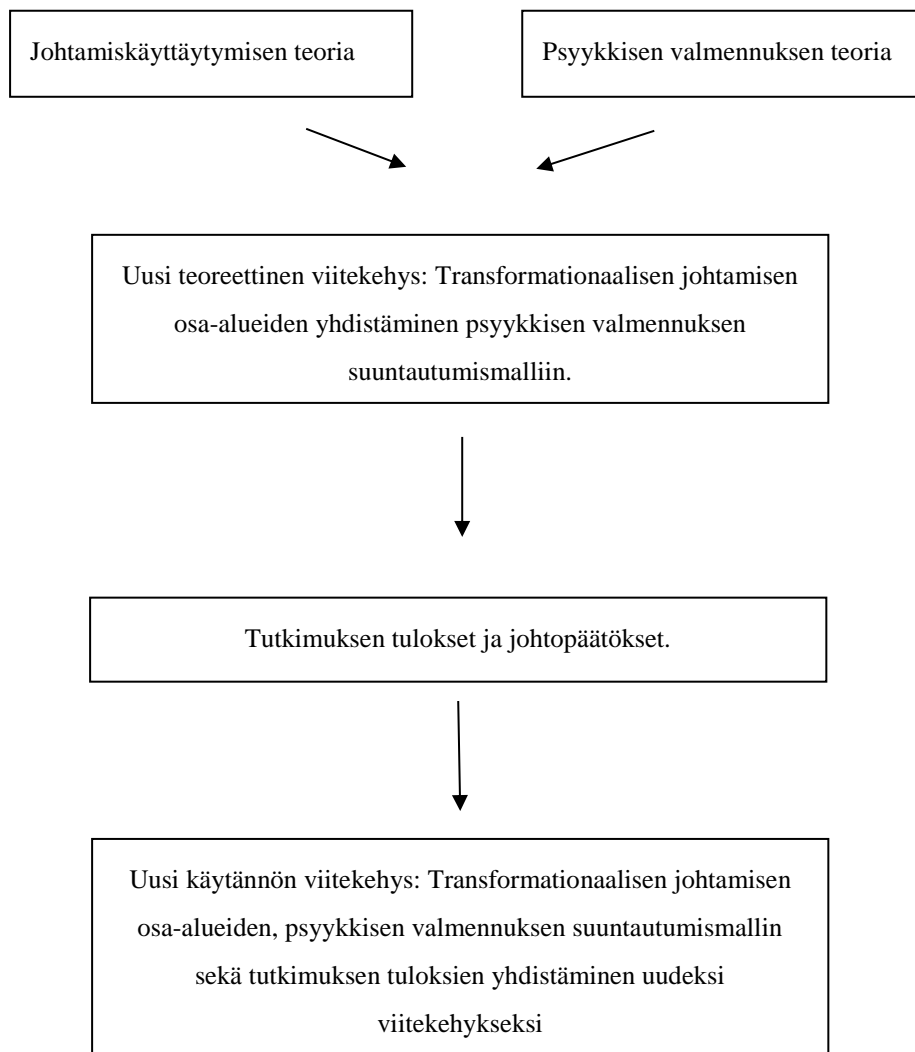
Toinen suurempi teoriakokonaisuus käsittelee kotimaista psyykkistä valmennusta. Tässä osiossa keskitytään ensin psyykkisen valmennuksen käsitteeseen. Tämän lisäksi esitellään psyykkisen valmennuksen toimintatapoja ja yhteisiä tekijöitä. Yhteisistä tekijöistä siirrytään psyykkisen valmennuksen painopisteisiin, jossa käsitellään myös urheilijan iän vaikutusta valmennukseen. Kolmas kappale psyykkisen valmennuksen

osiossa on yksi tutkimuksen kulmakivistä. Tässä kappaleessa esitellään psyykkisen valmennuksen suuntautumismalli, joka on keskeisessä roolissa tässä tutkimuksessa tulosten ja johtopäätösten näkökulmasta. Kappaleessa esitellään malli ja sen eteneminen vaihe vaiheelta. Viimeinen kappale käsittelee psyykkisen valmennuksen keskeistä osa-alueita eli motivointia. Kappaleessa esitellään aluksi urheilijan motivointi ja motivaatio käsitteinä. Tämän jälkeen keskitytään kansainvälisesti tärkeimpiin motivaatioteorioihin. Lopuksi vielä esitellään kiteytetysti keinot urheilijan motivointiin.

Tutkimuksen kolmas osio yhdistää edellä esitettyjen osioiden keskeisimmät teoriat eli transformationaalisen johtamisen osa-alueet sekä psyykkisen valmennuksen suuntautumismallin uudeksi teoreettiseksi viitekehyyksi.

Tämän jälkeen edelle esitettyä teoreettista viitekehystä pyritään syventämään ja viemään käytäntöön tutkimuksen tulokset osiossa, mikä koostuu viiden valmentajan puolistrukturoiduista haastatteluista. Tutkimuksen tuloksissa käsitellään mm. valmentajien valmennustyyliä, valmennusmetodeita sekä motivointikeinoja ja pyritään löytämään empiriasta toistuvia teemoja.

Tutkimuksen viidennessä osiona ovat johtopäätökset. Tässä osiossa tutkimuksen tuloksissa esille nousseet toistuvat valmennustyyli, menetelmät ja motivointikeinot yhdistetään transformationaalisen johtamisen osa-alueisiin ja sitä kautta edellä esitettyyn teoreettiseen viitekehyyseen. Näin tutkimuksen johtopäätöksenä on uusi viitekehys, mikä avaa transformationaalisen johtamisen soveltumista ja ilmenemistä tämän päivän psyykkisessä valmennuksessa. Tutkimuksen lopuksi keskitytään vielä hieman kritiikkiin, aiempiin tutkimuksiin ja jatkotutkimusehdotuksiin. Alla oleva yksinkertainen kuvio havainnollistaa vielä tutkimuksen rakennetta.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne

2. JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN TEORIA

Johtamiskäyttäytyminen on se osa johtajan toimintaa, jota ulkopuolinen henkilö voi havainnoida ja arvioida. Tämän vuoksi johtamiskäyttäytyminen on käsitteenä laaja, sillä se sisältää kaikki ne havainnot, joita muut ihmiset johtajasta tekevät. Johtamiskäyttäytyminen on nimenomaan tavoitteellista vuorovaikutusta, jossa johtajan tunne-älyn hallinta nousee keskeiseen rooliin. Tässä osiossa keskitytään johtamiskäyttäytymisen teoriasta juurikin transformationaaliseen ja transaktionaaliseen johtajuuteen. (Nissinen, 2004.)

2.1 Transformationaalinen johtajuus

Tässä luvussa käydään ensin läpi transformationaalisen johtajan yleisiä ominaisuuksia. Tämän jälkeen keskitytään transformationaalisen johtajan osa-alueisiin.

2.1.1 Transformationaalisen johtajan yleisiä ominaisuuksia

Transformationaalinen johtajuus tuli kirjallisuudessa ensimmäisen kerran esille Downtonin kirjoituksissa vuonna 1973. Tämän jälkeen varsinaiset transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuuden käsitteet kehitti James MacGregor Burns vuonna 1978. Varsinaisena transformationaalisen johtajuuden kehittäjänä pidetään kuitenkin Bernard M. Bassia, joka vuonna 1985 kehitti lopullisen version transformationaalisesta johtajuudesta James MacGregorin tutkimuksen pohjalta. Myös Bass ja Avolio (1990), Tichy ja Devanna (1999) ja Kouzes ja Posner (1987) ovat tutkineet transformationaalista johtajuutta. Bass tutki transformationaalista johtajuutta empiirisesti ja otti mukaan myös psyykkiset mekanismit. Hän myös täsmensi tutkimuksessaan sitä, että transformationaalinen johtajuus, ja aikaisemmin transformationaalisen johtajuuden vastakohtana pidetty transaktionaalinen johtajuus, ovat positiivisesti korreloivia. (Bass & Bass, 2008.)

Transformationaalinen johtaja on karismaattinen muutosjohtaja, joka ottaa huomioon alaistensa tarpeet ja itsetunnon. Usein transformationaalinen johtajuus nähdään karismaattisuuden vuoksi rinnakkain karismaattisen johtajuuden kanssa. Transformationaalisen johtajuuden muutoskeskeisyys erottaa sen kuitenkin selkeästi karismaattisesta johtajuudesta. Transformationaaliselle johtajalle ihmiset ovat tärkeämpiä

kuin asiat, jolloin hän on aina lähempänä alaisiaan kuin asiajohtaja. Transformationaalinen johtaja on läheisessä kanssakäymisessä alaiensa kanssa käyttämällä nimenomaan moraalista johtajuutta vallan sijasta. Transformationaalinen johtaja saa alaiset tekemään enemmän kuin oli tarkoitus tehdä, tai enemmän kuin oli mahdollista tehdä. Hän pystyy motivoimaan alaisiaan tehokkaasti, jolloin hän saa vietyä läpi suurempiakin muutoksia organisaatiossa. Transformationaalisen johtajuuden yhteydessä on puhuttu ns. uudesta johtajuudesta, jossa kyseinen johtamistyyli on liitetty karismaattisuuteen, visionaarisuuteen, inspirointiin, arvokeskeisyyteen ja muutoskeskeisyyteen. (Bass & Bass, 2008; Yukl, 1999; Bryman 1992.)

Transformationaaliset johtajat ovat luonteeltaan optimistisia, jolloin he selviävät vastoinkäymisistä transaktionaalista johtajia paremmin. Transformationaalisella johtajuudella on myös selkeä yhteys alaiensa suorituskyykyyn, sillä kyseisen johtamistyylin on todettu vaikuttavan organisaation pitkän aikavälin suorittamiseen. Tähän suorituskyykyyn nousuun syynä on juuri se, kuinka transformationaaliset johtajat luovat inspiroivan, sitoutuvan ja koossapysyvän tunnelman organisaatioon. Näin myös henkilöstön taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen kohentuu. (Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Berson, Shamir, Avolio, 2001.)

James MacGregor Burns määritteli ensimmäisenä, millainen transformationaalinen johtaja on. Hän kiteytti kuvauksensa kolmeen kohtaan. Burns määritteli transformationaalisen johtajan ihmiseksi, joka

1. Nostaa alaiensa tietoisuuden tasoa organisaation tavoitteiden tärkeydestä ja arvosta.
2. Saa alaiset asettamaan tiimin ja organisaation edut omien etujensa edelle.
3. Nostaa alaiensa tarpeiden tasoa Maslowin tarvehierarkian alimmista tasoista ylempiin tasoihin. (Bass & Bass, 2008.)

Transformationaalisen johtajuuden osa-alueita on tutkittu jo vuodesta 1978. Osa-alueiden määrä ja sisältö vaihtelevat sen mukaan, ketkä transformationaalista johtajuutta ovat tutkineet. Osa-alueiden sisältö vaihtelee mutta painopisteet ovat kaikilla tutkijoilla samat. Tutkijat Bass ja Avolio käsittivät transformationaalisen johtajuuden sisältävän neljä eri osa-aluetta, jotka ovat karisma, inspirointi, alaisten yksilöllinen kohtelu ja alaisten kannustaminen ajatteluun (Avolio & Bass, 1990). Toisaalta Kouzes ja Posner käsittivät transformationaalisen johtajuuden koostuvan viidestä osa-alueesta, jotka ovat haastaminen, visiointi, osallistaminen, esimerkillä johtaminen ja palkitseminen (Kouzes & Posner, 1987). Myös kotimaiset tutkijat ovat määritelleet transformationaalisen

johtajuuden osa-alueita omalla tavallaan. Vesa Nissinen sivuaa transformationaalista johtajuutta puhumalla syväjohtamisesta, joka koostuu neljästä eri kulmakivestä. Nämä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen (Nissinen, 2004).

2.1.2 Transformationaalisen johtajan osa-alueet

Tässä tutkimuksessa transformationaalinen johtajuus määritellään Bernard M. Bassin vuonna 1985 kehittämän viiden osa-alueen kautta, jotka ovat:

1. Karisma (CH)

On erittäin epätodennäköistä olla transformationaalinen johtaja ilman karismaa. Tämän vuoksi Bass halusi korostaa karismaa erottamalla sen inspiroivasta motivoinnista. James MacGregor Burns'n tutkimuksessa karisma oli vielä osana inspiroivaa motivointia. Karisma on laaja käsite, joka sisältää monia eri elementtejä, kuten sanallisen ja sanattoman viestinnän, suostuttelun ja vaikuttamisen. Karisma ei ole ainoastaan synnynnäinen ominaisuus, vaan se on myös kyky, jonka esimies voi oppia. Karisma on välttämätön piirre kaikille transformationaalisille johtajille. Ainoana poikkeuksena voidaan pitää älyllisesti stimuloivia johtajia, jotka voivat viedä muutoksia läpi ilman karismaa. Karismaattinen transformationaalinen johtaja viestii alaisilleen ymmärrystä organisaation visiosta ja missiosta. Lisäksi häntä kuunnellaan organisaatiossa. Karismaattinen johtaja on tietyllä tavalla myös ylpeä. (Bass & Bass, 2008; Bass, 1990; Levine, Muenchen & Brooks, 2010.)

2. Ihannoiva vaikuttaminen (II)

Ihannointia herättävään transformationaaliseen johtajaan luotetaan ja häntä kunnioitetaan organisaatiossa. Hän saa yleensä osakseen aina tietynlaista ihannointia. Tyypillistä ihannoitavalle johtajalle on henkilöstön etujen laittaminen omien etujen edelle, jolloin alaisten luottamus ja kunnioitus esimiestä kohtaan lisääntyvät entisestään. Ihannoitava johtaja myös jakaa riskit alaistensa kanssa, jolloin ylimääräinen stressi ja hermostuneisuus saadaan mahdollisimman vähäiseksi. Hän keskittyy myös etiikkaan, arvoihin ja periaatteisiin ja on johdonmukainen niiden ohjaamisessa. Ihannoitava johtaja toimii aina rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Turhia lupauksia ei anneta, mutta annetut lupaukset pidetään. Päätöksenteko on ihannointia ja luottamusta herättävälle johtajalle helppoa. (Bass, 1990; Bass ym., 2003; Nissinen, 2004.)

3. Älyllinen stimulointi (IS)

Transformationalisen johtajuuden teoriassa vähiten tunnistettu osa-alue on juuri älyllinen stimulointi. Älyllisesti stimuloivat transformationaaliset johtajat stimuloivat alaisiaan olemaan innovatiivisempia ja luovimpia. He hakevat ongelmiin uusia ratkaisuja ja työhön uusia näkökulmia. Näin myös alaisilta syntyy uusia ideoita ja luovia ratkaisuja ongelmiin. (Bass & Bass, 2008; Bass, 1990; Bass ym., 2003.) Älyllisesti stimuloivat johtajat rohkaisevat luovuuteen, eikä alaisille sattuneista virheistä rangaista julkisesti. Virheet nähdään luonnollisena osana organisaation toimintaa ja niistä pyritään aina oppimaan. Ongelmatilanteissa alaiset otetaan mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin. Alaiset saavat tehdä omia ratkaisuja, eikä esimiehen kanssa tarvitse aina olla samaa mieltä. (Bass, 1990; Nissinen, 2004.) Älyllisesti stimuloivat johtajat stimuloivat alaisiaan neljällä tavalla: rationaalisesti, eksistentiaalisesti, empiirisesti ja ideologisesti (Quinn & Hall, 1983). He näkevät itsensä myös osana vuorovaikutteista luomisprosessia (Brown, 1987). Älyllisesti stimuloivat johtajat ovat luonteeltaan valtuuttavia johtajia, jotka jakavat vastuuta alaisilleen (Spreitzer & Janasz, 1994).

4. Yksilöllinen huomiointi (IC)

Yksilöllisesti huomioivien johtajien ajatusmaailma perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen muista ihmisistä. Yksilöllisesti huomioivat transformationaaliset johtajat kiinnittävät erityisesti huomiota alaistensa kasvun ja saavuttamisen tarpeisiin. He eivät kohtele alaisiaan ainoastaan työntekijöinä, vaan tasavertaisina ihmisinä. Tämän lisäksi jokaisen alaisen yksilölliset tarpeet otetaan huomioon. Jokaisen alaisen yksilölliset erot ovat myös tärkeitä ja johtaja pyrkii toimimaan näiden erojen mukaisesti. Yksilöllisesti huomioiva johtaja luo uusia mahdollisuuksia oppia ja pitää huolen siitä, että organisaatiossa on kannustava ilmapiiri. Hän toimii ikään kuin mentorina tai valmentajana organisaatiossa keskittyen jokaiseen esimies-alaisuuteeseen. Yksilöllisesti huomioiva johtaja viettää paljon aikaa alaistensa kanssa, jolloin hän oppii tuntemaan heidät paremmin. Näin yksilöllisesti huomioiva johtaja muistaa paljon yksityiskohtia alaisistaan ja heidän kanssaan käydyistä keskusteluista. Tämä puolestaan lisää luottamusta esimiestä kohtaan. Yksilöllisesti huomioiva johtaja on myös hyvä kuuntelija, delegoi hyvin erilaisia tehtäviä ja on luonteeltaan lähellä palvelevaa johtajaa. Häntä on kaikin puolin helppo lähestyä. (Bass, 1990; Bass & Bass, 2008; Nissinen, 2004; Bass ym., 2003; Bass, 1998; Gill, 1996; Greenleaf, 1979.)

5. Inspiroiva tapa motivoida (IM)

Inspiroivan tavan motivoida Bass erotti omaksi osa-alueekseen karismasta, jolloin transformationaalisen johtajuuden osa-alueita saatiin viisi. Bassin luomassa MLQ-skaalassa inspiroiva motiivointi pidettiin kuitenkin samassa ihannoivan vaikuttamisen ja karisman kanssa. Inspiroivasti motivoivat transformationaaliset johtajat motivoivat alaisiaan tuomalla heidän työhönsä lisää tarkoitusta ja haasteita. Työnkuvaa monipuolistamalla motivaatio organisaatiossa kasvaa. He pyrkivät myös lisäämään tiimihenkisyyttä ja individuaalisuutta työyhteisössä ja tuovat mukanaan huumoria työyhteisön arkeen. Innostavan ja optimistisen ilmapiirin luonti on näille johtajille tärkeää. Keskeistä on myös luottamus tulevaisuuteen. Tavoitteet asetetaan korkealle ja omalla esimerkillään johtaja pyrkii innostamaan muita. Alaiset otetaan mukaan määrittämään tavoitteita, jolloin innostus ja sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseenkin lisääntyy. (Bass & Bass, 2008; Bass ym., 2003; Nissinen, 2004.)

2.2 Transaktionaalinen johtajuus

Tässä luvussa esitellään ensin transaktionaalisen johtajan ominaisuuksia lyhyesti. Tämän jälkeen käydään läpi transaktionaalisen johtajan osa-alueet.

2.2.1 Transaktionaalisen johtajan yleisiä ominaisuuksia

James MacGregor Burnsia pidetään transformationaalisen johtajuuden lisäksi myös transaktionaalisen johtajuuden kehittäjänä. Useat tutkijat, kuten Bernard M. Bass, ovat kehittäneet teoriaa kuitenkin eteenpäin. Karkeasti voidaan sanoa, että transaktionaalinen johtajuus on transformationaalisen johtajuuden vastakohta. Transaktionaalinen johtaja keskittyy enemmän asioihin kuin ihmisiin. Hän pysyy yleensä hieman etäällä omista alaisistaan. Transaktionaalinen johtaja palkitsee alaisiaan hyvistä suorituksista ja rankaisee heitä puolestaan huonoista. Tavoitteiden saavuttaminen palkitaan materiaalisesti tai psykologisesti. Mikäli tavoitteita ei saavuteta organisaatiossa, seuraa siitä työyhteisössä usein pettymyksiä, tarve erilaisille selityksille ja lopulta rangaistuksien lisääntynyt määrä. (Bass & Bass, 2008.)

2.2.2 Transaktionaalisen johtajan osa-alueet

Bass on todennut transaktionaalisen johtajuuden sisältävän kaksi eri osa-aluetta, jotka ovat:

1. Palkitseminen (CR)

Transaktionaalisen johtajan keskeisin tunnusmerkki ja osa-alue on palkitseminen. Transaktionaalinen johtaja kertoo yksinkertaisesti, mitä alaisen on tehtävä. Mikäli tehtävä onnistuu, hän palkitsee alaisen. Palkinto voi olla materiaallinen tai psykologinen. Materiaallinen palkinto on yleensä palkankorotus, kirjallinen kunniamaininta tai muu materia. Psykologinen palkinto puolestaan on yleensä positiivinen palaute, kehuminen tai hyväksyntä. Voidaan kuitenkin todeta, että transaktionaaliset johtajat käyttävät enemmän materiaalisia palkintoja, kun taas transformationaaliset johtajat käyttävät enemmän psykologisia tunnustuksia. (Bass, 1990; Bass & Bass, 2008; Bass, 1998; Gill, 1996.)

2. Kontrolloituva johtaminen (MBE)

Transaktionaalisen johtamisen toinen osa-alue on kontrolloiva johtaminen. Transaktionaalinen johtaja valvoo ja kontrolloi alaistensa toimintaa ja pyrkii korjaamaan alaisten tekemät virheet. Kontrolloituva johtaja ei pysty luottamaan alaisiinsa riittävästi, jolloin valvonnan ja kontrollin tarve on suuri. Kontrolloituva johtaja pyrkii tekemään kaikki tärkeimmät asiat itse ja uskoo valvonnan parantavan alaistensa työsuoritusta. Ongelmana kontrollin käyttämisessä on sen liiallisesta käytöstä aiheutuvat seuraukset. Mikäli kontrolli korostuu johtamisessa liikaa, muuttuvat alaiset passiiviksi, yrityshalu hupenee ja oma-aloitteisuus katoaa, koska uusia asioita ei uskalleta kokeilla. Kontrolloituva johtaminen on jaettu kahteen osaan sen mukaan, kuinka aktiivinen johtaja on virheiden korjaamisessa. Aktiivinen transaktionaalinen johtaja seuraa jokaisen alaisensa suorittamista ja tekee korjaavia toimenpiteitä heti, mikäli alainen tekee virheitä. Korjaava toimenpide voi olla negatiivinen palaute, moite, paheksunta tai jopa kurinpito. Aktiivinen transaktionaalinen johtaja myös monitoroi poikkeavuuksia ja virheitä alaistensa suorittamisessa ja tekee korjauksia sitä mukaan. Passiivinen transaktionaalinen johtaja puolestaan odottaa ongelmien syntymistä ennen kuin hän alkaa edes tekemää korjaavia toimenpiteitä. Sanonta: ”Jos se ei ole rikki, älä korjaa sitä” kuvaa hyvin passiivista johtajaa. Passiivista transaktionaalista johtajaa kuvaa myös ennakoinnin puuttuminen kokonaan. (Bass 1998; Bass, 1990; Bass & Bass, 2008; Nissinen, 2004.)

Bassin kehittämässä MLQ –skaalassa transaktionaalisella johtajuudella on kolme eri osa- aluetta. Tämä tarkoittaa sitä, että palkitsemisen lisäksi aktiivista ja passiivista kontrolloivaa johtamista käsitellään omina osa-alueinaan. Monissa Bassin tutkimuksissa mainitaan myös yhdeksi transaktionaalisen johtajuuden osa-alueeksi ja tunnusmerkiksi Laissez Faire – johtaminen, joka on passiivisen johtamisen äärimuoto. Laissez Faire

johtajalle on tyypillistä olla tarttumatta hyviin mahdollisuuksiin koskien organisaation menestystä. Hän myös välttelee päätöksentekoa. (Bass & Bass, 2008; Bass, 1990.)

2.3 Ohjaava vs. osallistava johtajuus

Transformationaaliset ja transaktionaaliset johtajat voivat olla joko ohjaavia tai osallistavia johtajia. Ohjaavuus ja osallistavuus kumpuavat siitä, kuinka hyvin johtaja hallitsee kutakin johtamistyyliensä osa-alueita. Tässä luvussa esitellään ohjaava ja osallistava johtamistyyli sekä transformationaalisen että transaktionaalisen johtajan näkökulmasta. (Bass & Bass, 2008.)

2.3.1 Ohjaava transformationaalinen johtaja

Transformationaalinen johtaja on ohjaava silloin, kun hän ei välttämättä hallitse kaikkia osa-alueita parhaalla mahdollisella tavalla. Transformationaalisen johtajan ollessa karismaattinen voi hän olla ohjaava silloin, kun hän hallitsee omia riippuvuuksiaan. Tällöin hän ei ajaudu riippuvuuksiensa kanssa kriisiin. Inspiroiva johtaja on ohjaava silloin kun hän ohjaa alaisiaan sellaisilla lauseilla, kuten ”Älä ikinä tee enää tuota.” Tällainen johtamistyyli aiheuttaa jossakin vaiheessa helposti sen, että alaiset eivät uskalla enää innovoida yhtä rohkeasti kuin ennen. Silloin kuin älyllisesti stimuloiva johtaja puolestaan on ohjaava, hän ohjaa alaisiaan tehokkaasti ongelmien ratkaisuun. Tämä on tietysti hyvä asia mutta tehokas ongelmien ratkaiseminen johtaa lopulta siihen, että vaihtoehtoiset ongelman ratkaisut jäävät pohtimatta. Yksilöllisesti huomioiva johtaja on ohjaava silloin kun hän päättää, että vain tietyt alaiset tarvitsevat ohjausta ja apua. On selvää, että tällä johtamistyyllillä aiheutetaan tasa-arvottomuutta työyhteisön sisällä. Alaiset voivat ajatella, että heidän työpanoksensa ei ole niin tärkeä, koska he eivät saa ohjausta ja tukea työllensä. (Bass & Bass, 2008.)

2.3.2 Osallistava transformationaalinen johtaja

Transformationaalinen johtaja voi olla myös osallistava hallitsemalla hyvin ja monipuolisesti kaikkia transformationaalisen johtajuuden osa-alueita. Jos inspiroiva johtaja on osallistava, hän kuuntelee ensin alaisiaan ennen kuin ideat menevät eteenpäin. Näin hän osallistaa alaisiaan päätöksentekoon, jolloin alaiset saavat tuntea itsensä hyödylliseksi. Jos älyllisesti stimuloiva johtaja haluaa olla osallistava, hän voi haastaa alaisiaan ajattelemaan uudelleen heidän oletuksiaan. Näin innovointi lisääntyy ja uusia ideoita tulee enemmän esille. Jos johtaja on puolestaan yksilöllisesti huomioiva, hän voi

olla osallistava antamalla vielä enemmän tukea alaisilleen. Tällä tavalla johtaja saa alaiensa epävarmuutta vähennettyä, mikä taas johtaa parempaan suorituskykyyn ja tulokseen. (Bass & Bass, 2008; Bass, 1998.)

2.3.3 Ohjaava transaktionaalinen johtaja

Samalla tavalla kuin transformationaalinen johtaja myös transaktionaalinen johtaja voi olla joko ohjaava tai osallistava. Taito hallita transaktionaalisen johtajuuden osa-alueita määrittää sen, kumpaa tyyliä johtaja edustaa. Ohjaava transaktionaalinen johtaja harjoittaa palkitsemista hyvien suoritusten pohjalta. Tällä tavalla hän ohjaa alaisiaan toimimaan tehokkaammin ja paremmin. Kontrolloivassa johtamisessa esimies voi olla ohjaava käyttämällä kurinpitotoimia alaisen rikkoessa organisaation pelisääntöjä. Näin hän pyrkii ohjaamaan alaisia parempiin suorituksiin. Tällainen tyyli voi olla organisaation toiminnan kannalta hyvä asia mutta voi paljon käytettynä johtaa työyhteisössä pelkoon ja varovaisuuteen. (Bass & Bass, 2008.)

2.3.4 Osallistava transaktionaalinen johtaja

Osallistava transaktionaalinen johtaja hallitsee kaikkia osa-alueita paremmin. Palkitsemisessa osallistava johtaja ottaa alaiset paremmin mukaan toimintaan tiedustelemalla heiltä keinoja tavoitteiden saavuttamiseen. Esimies ei aina ole mukana organisaation operatiivisessa työssä, joten hänen on hyvä kysellä eri ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseen myös alaisilta, jotka työskentelevät yleensä lähempänä asiakkaita. Esimiehen on vaikea ratkaista ongelmia pelkkien numeroiden takaa. Kontrolloivassa johtamisessa osallistava johtaja kyselee myös alaisiltaan, miten virheet voitaisiin korjata. Hän ei jaa rangaistuksia suoraan, vaan pyrkii selvittämään ratkaisun ongelmaan. Pitkällä aikavälillä tällainen tyyli johtaa varmasti alaisten virheiden vähentymiseen. Mikäli esimies jakaisi virheistä pelkkiä rangaistuksia, ei virheiden määrä vähentyisi kuin väliaikaisesti. Jossain vaiheessa tulisi taas uusi alainen töihin, joka tekisi saman virheen tietämättä, miten sen voi korjata. (Bass & Bass, 2008).

2.4 Transaktionaalinen vs. transformationaalinen johtajuus

Tässä luvussa vertaillaan transaktionaalista ja transformationaalista johtajuutta eri tutkimuksien avulla. Johtamistyyliä vertaillaan niiden aikaansaaman suorituskyvyn ja tulosten kautta.

2.4.1 Johtajuustyylit ja suorituskyyky

Transaktionaalinen johtajuus nähdään usein negatiivisessa valossa muutoskeskeisen transformationaalisen johtajuuden rinnalla. Bass, Avolio, Jung ja Berson ovat kuitenkin tutkineet transaktionaalisen johtajuuden yhteyttä suorituskyykyyn esimerkiksi armeijassa. Tutkimus osoitti, että transaktionaalista johtajuutta tarvitaan armeijassa luomaan selkeitä standardit ja odotukset suorituskyykyille. Odotusten ollessa selkeitä alaiset tekevät käsketyt asiat luottavaisin mielin. Toisaalta transaktionaalisella johtajuudella voidaan saavuttaa hyvää suorituskyykyä vain lyhyemmällä aikavälillä. Eikä tiukkaan valvontaan perustuva transaktionaalinen johtajuus toimi kuitenkaan joka organisaatiossa. Esimerkiksi alalla, jossa innovointi on tärkeää, ei valvontaan ja virheisiin perustuva johtaminen toimi olleenkaan. Tiukkoihin sääntöihin perustuvassa armeijassa sitä taas voi käyttää. Tutkimus toteaaakin, että paras suorituskyyky armeijassa saavutetaan soveltamalla sekä aktiivista transaktionaalista johtajuutta, että aktiivista transformationaalista johtajuutta. (Bass & Bass, 2008; Bass ym., 2003.)

Myös Bryant on tutkinut transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajan yhteyttä organisaation tehokkuuteen ja suorituskyykyyn. Hänen mukaansa transformationaaliset johtajat voivat olla tehokkaampia uuden tiedon jakamisessa ja luomisessa tiimitasolla. Transaktionaaliset johtajat ovat puolestaan tehokkaampia uuden tiedon hyväksikäytössä organisaatiotasolla (Bryant 2003). Toisaalta Bass ja Avolio ovat todenneet, että transaktionaalinen johtaja ei kuitenkaan voi tuoda organisaatioon niin paljon tehokkuutta kokonaisuutta ajatellen kuin transformationaalinen johtaja (Bass & Avolio, 1989). Transformationaalisen johtajan alaisuudessa työskentelevät asettavat korkeamman panoksen työllensä ja ovat enemmän sitoutuneita ja osallistuvia kuin transaktionaalisen johtajan alaisuudessa työskentelevät. (Sparks & Schenk, 2001; Harvey, Royal & Stout, 2003.)

2.4.2 Johtajuustyylit ja tulokset

Tutkimukset transformationaalisesta ja transaktionaalisesta johtajuudesta osoittavat kuitenkin sen, että transaktionaalinen johtajuus on sovellettavissa positiivisin tuloksin tietyillä toimialoilla. Lyhyellä aikavälillä transaktionaalinen johtajuus voi saada aikaan hyvää tulosta. Pois lukien tietysti passiivinen transaktionaalinen johtajuus, joka johtaa lähes jokaisella toimialalla huonoon lopputulokseen. Tutkimukset osoittavat myös sen, että useimmissa organisaatioissa täytyy soveltaa molempia johtajuustyyliä aktiivisesti, jotta saavutettaisiin paras mahdollinen tulos. Täytyy kuitenkin muistaa, että tietyn johtajuustyylin onnistunut soveltaminen riippuu myös toimialasta,

organisaatiokulttuurista ja strategiasta. Esimerkiksi muutostilanteessa transformationaalinen johtajuus on korvaamaton johtamistyyli. On myös selvää, että transformationaalista johtajuutta soveltamalla päästään helpommin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ja saavutetaan hyviä tuloksia nimenomaan pitkällä aikavälillä. (Bass & Bass, 2008; Bass ym., 2003.)

3. PSYKKISEN VALMENNUKSEN TEORIA

Aivot liikuttavat lihaksia, joten psyyken harjoittaminen on välttämätöntä pyrittäessä huippusuorituksiin. Psykkisen valmennuksen teoria auttaa valmentajaa tässä asiassa mutta teorian hyödyntäminen on valmentajan ja urheilijan vastuulla. Tässä osiossa käydään läpi keskeiset osa-alueet koskien kotimaista psyykkistä teoriaa. Ensimmäiseksi käsitellään psyykkisen valmennuksen pääpiirteitä ja painopisteitä. Tämän jälkeen keskitytään psyykkisen valmennuksen suuntautumismalliin ja urheilijan motivointiin. (Mero, Nummela, Keskinen, 1997.)

3.1 Psykkisen valmennuksen pääpiirteet

Tässä luvussa määritellään aluksi psyykinen valmennus lyhyesti useamman tutkimuksen avulla. Tämän jälkeen syvennytään psyykkisen valmennuksen toimintatapoihin.

3.1.1 Psykinen valmennus käsitteenä

Heikki Kantolan kokoamassa teoksessa ”Valmentaminen” Ahti Vilpas määrittelee psyykkisen valmennuksen olevan urheilijan henkisten kykyjen kehittämiseen tähtäävä tapahtuma. Tutkijat Närhi ja Frantsi puolestaan määrittelevät sen olevan yksilön kehittymiseen, suorituksiin, elämän hallintaan ja hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden huomioimista, varmistamista tai kehittämistä. Psykkisen valmennus on tärkeä osa urheilijan valmennusprosessia, sillä nykyään marginaalit ovat pienet voiton ja tappion välillä. Esimerkiksi huippu-urheilussa taitoerot ovat minimaalisia, joten kilpailutilanteessa voiton ratkaisee usein henkiset kyvyt. Psykkisen valmennuksen tavoite onkin harjoittaa niitä taitoja ja ominaisuuksia, joita urheilija tarvitsee pitkäjänteisessä harjoittelussa ja vaativassa kilpailutilanteessa. Näitä ovat mm. motivaatio, hermostuneisuus ja itseluottamus. Tavoite on myös auttaa urheilijaa tasapainoiseen elämään, kehittymään ihmisenä ja urheilijana sekä auttaa liittämään urheilu muuhun elämään. (Vasarainen & Hara, 2005; Närhi & Frantsi, 1998; Vilpas, 1988.)

Björkman määrittelee psyykkisen valmennuksen tärkeimmäksi tekijäksi tavoitteiden asettamisen. Nykyurheilu perustuu tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen mutta ongelma

onkin siinä, että harvat valmentajat ajattelevat tavoitteellisen ajattelun psyykkistä merkitystä. Tavoitteiden asettamisessa on otettava huomioon urheilijan suoritusmotivaatio. Liian motivoituneet urheilijat saattavat asettaa itselleen liiankin haasteellisia tavoitteita, jolloin tavoitteet saattavat tuntua kilpailutilanteessa turhan haasteellisilta. Tämä taas vaikuttaa urheilijan suorittamiseen negatiivisesti. Samoin käy myös liian alhaiselle tasolle asetettujen tavoitteiden kanssa. Omaan tasoon nähden alhaiset tavoitteet eivät puolestaan motivoi ollenkaan ja urheilija saa itsestään liian hyvän kuvan. Sopivien tavoitteiden asettamisessa auttaa välitavoitteiden asettelu. Välitavoitteita käytetään paljon myös bisneselämässä ja niiden on todettu kaventavan nykytilan ja tavoitteen välistä kuilua. (Vasarainen & Hara 2005; Björkman 1982.)

3.1.2 Psyykkisen valmennuksen toimintatavat

Ahti Vilpas määrittelee Heikki Kantolan kokoamassa teoksessa ”Valmentaminen” myös erilaisia toimintatapoja psyykkiseen valmennukseen. Psyykkisessä valmennuksessa on hänen mukaansa useitakin oikeita toimintatapoja, eikä kaikki mallit sovi kaikille. Psyykkisen valmennuksen toteuttamiseen vaikuttavat monet eri muuttujat, kuten mm. ikä, sukupuoli, kilpailukokemus, harjoitusvuodet ja henkinen kypsyyt. Valmentajan vastuu on tietenkin suuri, joten valmentajan tulee itse tiedostaa nämä muuttujat. Valmentajan rooli ei tietenkään ole urheilupsykologin rooli mutta hänen tulee tiedostaa ja harjoittaa psyykkistä valmennusta osana koko valmennusprosessia. Valmentajan tulee tietää ihmisen käyttäytymistä säätelevät tekijät, miten ihminen toimii stressitilanteessa ja mitä mahdollisuuksia on stressin sääntelyyn. Lisäksi hänen tulee tiedostaa psyykkiseen valmennukseen vaikuttavat muuttujat. Mikäli urheilijalla on jo pitkä ura takana, nousee keskeiseksi tekijäksi valmentajan kyky innostaa ydinasioiden jatkuvaan ja perusteelliseen harjoittamiseen. Juniori-ikäisillä urheilijoilla valmentajan täytyy ottaa huomioon urheilijan tausta-asiat, kuten koulu, kaveripiiri ja seurustelu. Juniori-ikäisten urheilijoiden tunnetiloja tulisikin seurata tarkasti, sillä erilaiset taustatekijät vaikuttavat helposti heidän suoritukseen urheilussa. Psyykkinen valmennus tulisikin aloittaa heti murrosiän jälkeen, sillä nuorella on silloin jo kokemusta valmentautumisesta ja kilpailemisesta. Murrosiässä urheilijat myös miettivät omaa lajiaan tarkemmin ja tekevät usein päätöksen sen ottamisesta tosissaan. (Vasarainen & Hara, 2005; Vilpas, 1988.)

Kun edetään syvemmälle psyykkisen valmennuksen toimintatapoihin, keskeistä on urheilijan halu ja kyky. Psyykkisen valmennuksen päämääränä on nimittäin luoda valmius urheilijan halun ja kyvyn yhteisvaikutukselle. Toisaalta urheilijan halu vastaa hänen tahtoaan ja kyky puolestaan taitoa, joten voidaan puhua myös päämäärästä löytää valmius urheilijan tahdon ja taidon yhteisvaikutukselle. Kun yhdistetään urheilijan halua

ja kykyä, keskeiseksi tekijäksi nousee aivojen ns. vapaan energian tila, joka ilmenee tuloksiin ja menestykseen vaikuttavana käyttäytymisenä. Nimenomaan tämän vapaan energian tilan vuoksi urheilijan psyykkiset valmennusmahdollisuudet ovat hyvät. Psyykkinen valmennus pyrkii vaikuttamaan aivojen vapaaseen tilaan parhaalla mahdollisella tavalla, sillä sen avulla voidaan selvittää myös urheilijan pelot ja turhaumat. Ne kun vaikuttavat merkittävästi urheilijan suoritukseen kilpailutilanteessa. (Vilpas, 1988.)

Psyykkisen valmennuksen avulla urheilijalle kehittyy suorituksen oppiminen, joka riippuu hänestä itsestään. Silloin hän

1. Valmistautuu suoritukseen

Urheilija valmistautuu suoritukseensa nimenomaan fyysistä mukavuutta tuntien. Tämän lisäksi hän on myös optimaalisessa psyykkisessä vireystilassa, jolloin hyvä suoritus on mahdollinen. (Vilpas, 1988.)

2. Kuvittelee suorituksen

Urheilija tottuu luottamaan omaan onnistumiseensa. Näin epävarmuus häviää ja itseluottamus kasvaa. (Vilpas, 1988.)

3. Keskittyy

Urheilija unohtaa kaikki omasta mielestään häiritsevät tekijät. Keskittyminen itse suoritukseen onnistuu näin parhaalla mahdollisella tavalla. (Vilpas, 1988.)

4. Antaa palaa

Urheilija suorittaa tilanteessa vaadittavat tehtävät aivojen vapaan energian tilassa. Tässä tilassa menestys on mahdollista. (Vilpas, 1988.)

5. Arvioi suorituksensa

Urheilija käy läpi kaikki suoritukseen liittyvät asiat. Mitä tapahtui ennen suoritusta, itse suorituksen aikana ja sen jälkeen. Näin hänen on helpompi parantaa valmistautumista ja suorittamista (Vilpas, 1988.)

3.1.3 Psyykkisen valmennuksen yhteiset tekijät

Ahti Vilpas paneutuu Heikki Kantolan teoksessa ”Valmennus” myös psyykkisen valmennuksen yhteisiin tekijöihin. Kun tutkitaan tarkemmin urheilijoiden psyykkisiä

tekijöitä, on heillä selkeästi joitakin yhteisiä tekijöitä, mitkä toistuvat harjoittelussa ja kilpailutilanteessa. Kilpailutilanteessa urheilija kokee tietenkin voiton ja menestymisen omalla tavallaan mutta tietyt asiat toistuvat. Tällaisia vapaan energian tilaan vaikuttavia tekijöitä ovat sopiva psyykkinen jännite. Kilpailutilanteessa on täysin tavallista, että jokaisella urheilijalla on keskushermosto optimaalisesti aktivoitunut. (Vilpas, 1988.)

Suorituskeskeinen kamppailumieli on toinen yhteinen psyykkinen tekijä urheilijoille. Urheilijat haluavat voittaa esteet ja vastukset niin harjoittelussa kuin kilpaillessakin. Useimmilla urheilijoilla suorituspelko on vähäistä, jolloin heidän herkkyyksaistit heräävät suoritusilanteessa. Yhteinen psyykkinen tekijä urheilijoille on myös jännittämätön ja innostunut yritysmentaliteetti. Vaikka harjoittelussa on motivaatio-ongelmia, niin yleensä kilpailussa yritysmentaliteetti kasvaa huippuunsa. (Vilpas, 1988.)

Hyvä keskittymiskyky on myös ominaista useimmille urheilijoille. Voidaan kuitenkin sanoa, että keskittymiskykyä täytyy myös harjoitella ja urheilijan täytyy löytää omat maneerit täydellisen keskittymisen saavuttamiseen. Kokeneet huippu-urheilijat ovat yleensä hyviä löytämään hyvän keskittymiskyvyn ja suoriutuvat sitä kautta tiukoissa paikoissa aina hyvin. Esimerkkinä tennispelaaja Roger Federer, joka pelaa aina tiukassa paikassa entistäkin paremmin. Roger oli ennen todelliselle huipulle pääsyään erittäin äkkipikainen urheilija, jolla oli vaikeuksia valmentajansa kanssa. Nykyään hän on saanut hermonsä hallintaan ja tähän on syynä mm. hyvä keskittymiskyky ja kokemus. Rogerin ajatukset eivät lähde enää harhailemaan, vaan hän keskittyy yhteen pisteeseen kerrallaan. (Vilpas, 1988; Zweifel, 2011.)

Myös hallittu ja korkea itseluottamus on yhteinen psyykkinen tekijä urheilijoille. Erityisesti kilpailutilanteessa urheilija ei saa olla yhtään epävarma, sillä se näkyy läpi jokaisesta suorituksesta. Hyvän tuulinen onnistumisen ja turvallisuuden tunne voidaan mainita yhteiseksi psyykkiseksi tekijäksi urheilijoilla. Tähänkin käy esimerkkinä Roger Federer ja hänen temperamenttinsa. Viimeisenä yhteisenä tekijänä voidaan vielä mainita urheilijan kokemus siitä, että hän on hyvässä kunnossa. Tämä lisää urheilijan itseluottamusta siitä, että hän voi onnistua ja menestyä kilpailutilanteessa. (Vilpas, 1988; Zweifel, 2010.)

Myös Jansson on määritellyt urheilijoille yhteisiä psyykkisiä tekijöitä. Hänen mukaansa ne ovat huomiokyky, levottomuus, jännittyneisyys, valppaustaso, ajatuskuviot, urheilijan oma panos ja tahdonvoima. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat oleellisesti siihen, kuinka urheilija suoriutuu. (Jansson, 1982.)

Urheilija voi psyykkisen valmennuksen avulla vaikuttaa ja kehittää myös itse näitä urheilijoille yhteisiä psyykkisiä tekijöitä. Valmentajan puolestaan pitää vaikuttaa näihin tekijöihin valmennuksellaan. Urheilijoiden yhteisiin psyykkisiin tekijöihin vaikuttaminen on näin sekä valmentajan, että urheilijan vastuulla. (Vilpas, 1988.)

3.2 Psyykkisen valmennuksen painopisteet

Laura Jansson käy läpi Heikki Kantolan teoksessa ”Valmentaminen” psyykkisen valmennuksen painopisteitä. Kun lähdetään tutkimaan valmentajan näkökulmasta, mitä psyykkisessä valmennuksessa tulisi painottaa, päädytään tiettyihin yleisiin painopisteisiin. Valmentajan suunnitellessa psyykkistä valmennusta, nousee keskeisiksi asioiksi urheilijan henkinen olemus ja kaikille ihmisille yhteiset psyykkiset lainalaisuudet. Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja reagoivat eri tavalla esim. stressitilanteisiin. Valmentajan tulee löytää jokaiselle urheilijalle ratkaisu, mikä tukee urheilijan omaa persoonallisuutta. Tärkeää on se, että psyykkisen valmennuksen painopisteet ovat kuitenkin kaikille urheilijoille samat. Tässä luvussa käydään ensin läpi psyykkisen valmennuksen lähtökohdat. Tämän jälkeen käydään läpi psyykkisen valmennuksen painopisteet eri-ikäisille urheilijoille. (Jansson, 1988.)

3.2.1 Lähtökohtana henkinen olemus

Psyykkisen valmennuksen osalta valmentajan lähtökohtana on urheilijan henkinen olemus, joka jakautuu neljään osaan seuraavasti:

1. Urheilijan tunne-elämä, motiivit ja tunteet
2. Urheilijan ajatusmaailma sekä ajatukset
3. Urheilijan henkinen pohja, arvot, asenteet sekä syvemmät motiivit
4. Urheilijan ihmissuhteet sekä sosiaalinen olemus

Janssonin mukaan urheilijan henkinen olemus vaikuttaa keskeisesti hänen suoriutumiseensa sekä harjoituksissa että kilpailuissa. Etenkin kilpailussa henkisen olemuksen rooli on suuri. Toisaalta täysipainoiseen urheilusuoritukseen vaikuttaa henkisen olemuksen lisäksi myös fyysinen olemus ja taito. Täysipainoinen suoritus perustuu näiden kolmen osa-alueen tasapainoon. (Jansson, 1988.)

Samalla tavalla kuin fyysisten taitojen kehittäminen, myös psyykkisten taitojen kehittäminen on pitkäkestoinen oppimis- ja sopeutumisprosessi. Psykkisen valmennuksen suunnitellussa ja painopisteissä edellä mainitut psyykkisen valmennukseen vaikuttavat muuttujat ovat tärkein huomioon otettava asia henkisen olemuksen lisäksi. Nämä ovat urheilijan ikä, sukupuoli, kilpailukokemus, harjoitusvuodet ja henkinen kypsyyt. Psykkisen valmennuksen näkökulmasta keskeisimmät muuttujat ovat sukupuoli ja ikä. Seuraavassa käsitellään lyhyesti psyykkisen valmennuksen suunnittelua ja painopisteitä urheilijan iän mukaan. (Jansson, 1988.)

3.2.2 Psykkisen valmennuksen painopisteet eri ikäisille urheilijoille

Laura Jansson erittelee vielä Heikki Kantolan kokoamassa teoksessa ”Valmentaminen” psyykkisen valmennuksen painopisteet myös urheilijan iän mukaan. Psykkinen valmennus tulisi aloittaa silloin, kun urheilija on iältään 12 – 13-vuotias. Tällöin puhutaan varhaisnuoresta, joka on korkeintaan esipuberteettivaiheessa. Persoonallisuuden myönteinen kehittäminen ja henkisen kasvun tukeminen ovat tuolloin tärkeitä. Ilman tervettä itsetuntoa ja suhteellisuudentajua, ei urheilija yksinkertaisesti voi pärjätä huippu-urheilussa. Lisäksi erilaiset rentouttamisharjoitukset auttavat tilannehallinnassa. Tunne-elämän ja sosiaalisen elämän ohjaus tulisi olla varhaisnuoren psyykkisen valmennuksen keskiössä. Ryhmäsidonnaisuus on erittäin vahva varhaisnuorilla, jolloin ikätovereiden mielipiteet vaikuttavat voimakkaasti. Tämän lisäksi nuoren urheilijan omat tunteet ailahtelevat, joten valmentajan tehtävä on auttaa urheilijaa niiden hallinnassa. Tunne-elämän ohjaamisessa valmentajan tulisi lisäksi kehittää urheilijan kykyä kokea iloa ja pettymyksiä. Useimmat varhaisnuoret ovat yleensä myös pelottomia ja rohkeita. Näitä ominaisuuksia valmentajan tulisi puolestaan käyttää hyväksi tunne-elämän ohjaamisessa. Sosiaalisen elämän ohjaamisessa tulisi opettaa nuorelle urheilijalle seuratovereiden ja vastustajien kunnioitusta sekä erilaisten sääntöjen ja rutiinien noudattamista. (Jansson, 1988.)

Toinen ikäluokka on murrosikäiset urheilijat, jotka ovat iältään 14 – 18-vuotiaita. Tunne-elämän ohjaaminen on edelleen tärkeää ja, mitä paremmin se on tehty jo varhaisnuorena, sitä helpommin ohjaaminen on toteutettavissa murrosikäiselle urheilijalle. Tärkeää murrosikäisen urheilijan psyykkisessä valmentamisessa on aika. Valmentajan täytyy pystyä antamaan nuorelle urheilijalle aikaa. Tunne-elämän ohjauksen lisäksi tärkeimmäksi psyykkisen valmennuksen painopisteeksi nousee keskittyminen nuoren urheilijan ajatus toimintaan. Ajatusmaailma on tässä vaiheessa jo kypsä mutta vielä kovin kokematon ja hallitsematon. Tunne-elämän kuohujen älyllinen hallitseminen,

tavoitetietoisuuden jalostaminen ja minätietoisuus ovat varteenotettavia kehittämiskohteita. Myös rentoutusharjoituksia jatketaan edelleen. (Jansson, 1988.)

Kolmas ikäkattegoria on huippu-urheilijat, jotka ovat iältään jo yli 18-vuotiaita. Tässä vaiheessa psyykkisen valmentamisen tulee olla jo todella monipuolista ja kokonaisvaltaista. Rentouttamisen ja mentaalisen harjoittelun urheilija osaa soveltaa jo itse. Lisäksi harjoittelurauha, varsinkin yksilölajeissa, korostuu. Toisaalta harjoittelurauhan antaminen urheilijalle vaatii valmentajalta urheilun priorisoinnin selkeyttämistä. Kuinka korkealle urheilija priorisoi urheilun omassa elämässään? Mikäli urheilija on sitoutunut pelkästään urheiluun, voi harjoittelurauhan antaa hänelle helpommin. Myös huippu-urheilijan kohdalla keskeiseen rooliin nousee hänen ikänsä. Jos on kysymys vanhemmasta urheilijasta, merkittäväksi asiaksi psyykkisessä valmennuksessa nousee urheilijan taustatekijöiden hoitaminen kuntoon. Taustatekijöihin kuuluvat mm. perhe, taloudellinen tilanne ja ihmissuhteet. Huippu-urheilussa nämä taustatekijät ovat luonnollinen osa psyykkistä valmennusta. (Jansson, 1988.)

3.3 Psyykkisen valmennuksen suuntautumismalli

Tässä luvussa esitellään ensin psyykkisen valmennuksen suuntautumismalli, mikä on yksi psyykkisen valmennuksen keskeisimmistä teorioista. Ahti Vilppaan kehittämä psyykkisen valmennuksen suuntautumismalli on keskeisessä roolissa tässä tutkielmassa mallin ollessa ensimmäisiä ja, täten myös alkuperäisiä, psyykkisen valmennuksen suuntaan keskittyneitä teorioita. Mallin esittelyn jälkeen kuvataan vielä mallin eteneminen alhaalta ylöspäin sekä esitellään kuvio mallin selkeyttämiseksi.

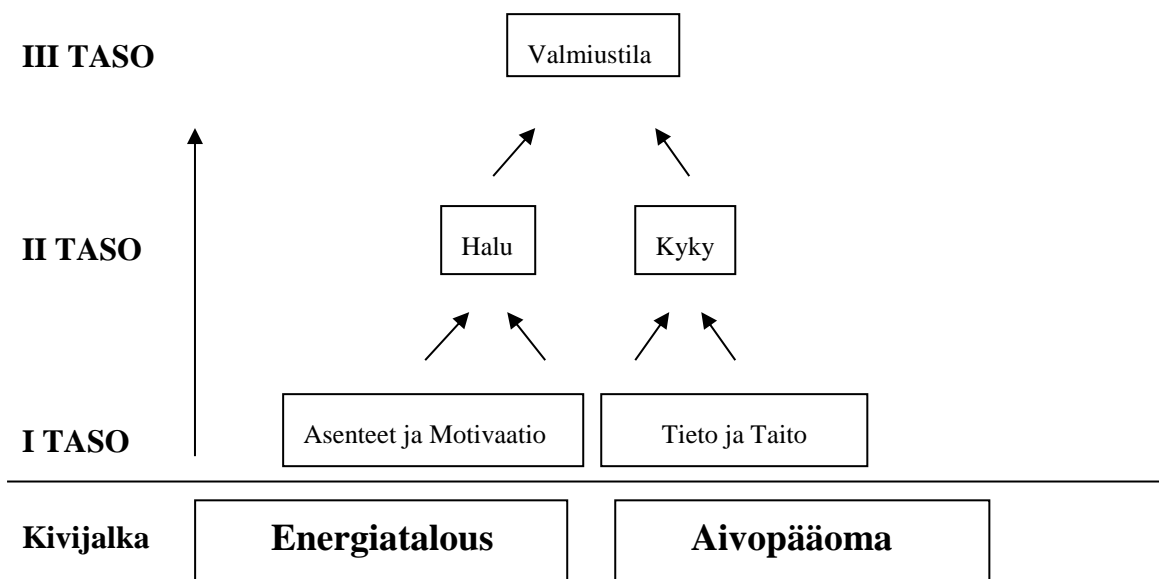
3.3.1 Mallin esittely

Psyykkisen valmennuksen etenemistä, suuntautumista ja onnistumista voidaan kuvata Ahti Vilppaan kehittämän psyykkisen valmennuksen suuntautumismallin avulla, mikä myös on esitelty Heikki Kantolan kokoamassa teoksessa ”Valmentaminen”. Suuntautumismallin tarkoituksena on kuvata psyykkisen valmennuksen suuntautuminen kolmessa tasossa. Mallin tarkoituksena on eliminoida urheilijan suoritukseen vaikuttavat häiritsevät tekijät, jotta urheilija olisi henkisesti valmis suoritukseen. Urheilijan tietoisuus on sidottava tiedon käsittelyntasoa ylemmän tason sisältöihin, mieluiten valmiustilaan. Psyykkisen valmennuksen suuntautumismallin onnistuessa suoritukset sujuvat kilpailutilanteessa harjoitetulla tavalla. Suoritukseen valmistautuminen ja keskittyminen onnistuvat rutiinomaisesti ilman aivopääomaa. (Vilpas, 1988)

3.3.2 Mallin eteneminen

Malli lähtee liikkeelle kivijalasta, johon kuuluvat urheilijan energiatalous ja aivopääoma. Energiataloudessa keskeistä on se, kuinka paljon energiataloudesta sitoutuu minä suojelemaan. Urheilijan lisäksi myös valmentajan tulee pyrkiä vaikuttamaan siihen, kuinka paljon energiaa sitoutuu. Tärkeää olisi keskittää energiataloudesta mahdollisimman paljon itse suoritukseen. Aivopääomassa on puolestaan tärkeää se, mitä edellytyksiä urheilija luo aivopääoman vapautumiselle. Aivopääomaa tulisi luonnollisesti vapautua mahdollisimman paljon. Aivopääoma voi myös olla tavallisesta poikkeavaa, sillä erilaisuus on rikkautta. Valmentaja voi vaikuttaa urheilijan aivopääoman vapautumiseen luomalla hyvän ilmapiirin ja vuorovaikutussuhteet. Kun kivijalka on vahvalla pohjalla, siirrytään ensimmäiselle tasolle, mihin kuuluvat urheilijan asenteet, motivaatio, tieto ja taito. Näiden asioiden ollessa vahvalla pohjalla etenee urheilija toiselle tasolle, johon sisältyvät yksilön halu ja kyky. Urheilijan halun ja kyvyn ollessa kunnossa edetään kolmannelle tasolle. Kolmannella, eli kehittyneimmällä tasolla, on urheilijan valmiustila. (Vilpas, 1988.)

Kiteytetysti mallin idea on se, että aivopääomasta pääsee tiedon ja taidon kautta kykyyn. Kun taas energiataloudesta pääsee asenteiden ja motivaation kautta haluun. Halu ja kyky yhdessä muodostavat urheilijan valmiustilan, jolloin urheilija on psyykkisesti valmis urheilusuoritukseen. (Vilpas, 1988.)



Kuvio 2. Psyykkisen valmennuksen suuntautumismalli, muokattu. Lähde: (Vilpas, 1988.)

3.4 Urheilijan motivointi osana psyykkistä valmennusta

Urheilijan motivointi on yksi tärkeimmistä asioista psyykkisessä valmennuksessa. Seppo Heino täsmentää Heikki Kantolan teoksessa ”Valmentaminen”, että urheilijan motivoinnilla tarkoitetaan urheilijan innostamista tietyn päämäärän saavuttamiseen. Tässä luvussa esitellään ensin lyhyesti motivaatio käsitteenä. Tämän jälkeen käydään läpi erilaisia motivaatioteorioita motivoinnin selkeyttämiseksi ja käsitellään motivointia myös urheilijan tarpeiden näkökulmasta. Lopuksi käydään läpi viisi keskeistä keinoa urheilijan motivointiin. (Heino, 1988.)

3.4.1 Motivaatio käsitteenä

Laura Jansson puolestaan määrittelee Kantolan teoksessa motivaation yksilön sisäiseksi vireystilaksi, mikä voi olla luonteeltaan hyvinkin yksilöllinen ja vaihteleva. Motivaatiota voidaan verrata säätilaan, mitä säätelee asenteiden ilmasto. Motivaatiossa säätilan kohdealue on suppea, aikajänne lyhyt ja muutokset ovat nopeita. Tämän vuoksi motivaatio on herkkä muutoksille ja siihen on vaikea vaikuttaa. Asenteissa tilanne on puolestaan päinvastainen, sillä kohdealue on laaja, aikajänne pitkä ja muutokset ovat hitaita. Valmentajan tulisikin vaikuttaa ja ohjata asenteiden ilmastoa positiiviseen suuntaan, koska siihen on lähtökohtaisesti helpompi vaikuttaa. Näin asenteiden kautta voidaan vaikuttaa motivaatioon positiivisesti. Keskustelu urheilijan kanssa on paras keino vaikuttaa asenteisiin. Urheilijan asenteiden ollessa kunnossa voi valmentaja keskittyä pinnallisempiin motivaatiotekijöihin, kuten kannusteisiin ja palkkioihin. (Jansson, 1988.)

Vasarainen ja Hara puolestaan vertaavat motivaatiota pitkäjänteisyyteen. Heidän mukaansa motivaatioon vaikuttaa tapahtumat varhaislapsuudessa ja erot ihmisten ruumiin fysiologiassa. Motivaation kehitys on yksi osa ihmisen kokonaiskehitystä. Motivaatiossa on myös motiivit tärkeitä. Pohjavirta ja Laakso korostavat motivaatiossa erilaisten motiivien rooleja. Heidän mukaansa motivaatiolla tarkoitetaan useiden motiivien kokonaisuutta, joilla suunnataan toimintaa tavoitteita kohti. Myös Jansson toteaa urheilijan motivaation käynnistäviksi tekijöiksi motiivit. Robert N. Singer, Milledge Murphey ja L. Keith Tennant ovat puolestaan todenneet motivaation olevan muutakin kuin innokkuutta. Heidän tutkimuksiensa mukaan tärkeintä motivaatiossa ovat nimenomaan sisäinen halu ja tarmo. (Vasarainen & Hara, 2005; Pohjavirta & Laakso, 1993; Singer, Murphey, Tennant, 1993; Jansson, 1982.)

3.4.2 Keskeisimmät motivaatioteoriat

Motivaatiota on tutkittu urheilupsykologien toimesta jo vuodesta 1897, jolloin Norman Triplett kiinnitti ensimmäisenä tutkijana huomiota urheilun psykologiaan. Ensimmäiset teoriat urheilijan menestymisestä ja motivaatiosta viittasivat siihen, että menestyvät urheilijat omaavat uniikin persoonallisuuden. Puhuttiin suurista johtajista ja suurista urheilijoista. (Singer ym., 1993; Stoghill, 1948.)

Ensimmäinen varsinainen motivaatioon liittyvä teoria on U-teoria, joka syntyi vuonna 1908. Teorian mukaan urheilijan suorituskyvyn suhde intoon on u:n muotoinen. Tämä tarkoittaa sitä, että urheilijan innon ollessa pieni tai suuri on suorituskyky puolestaan huono. Mikäli urheilijan into on keskisuuri, on suorituskyky puolestaan parhaalla mahdollisella tasolla. (Yerkes & Dodson, 1908.)

Toinen keskeinen motivaatioteoria on 1943 syntynyt Drive -teoria. Kyseessä on stimulointi-reaktio-teoria motivaatiosta ja oppimisesta, joka auttaa selittämään myös oppimisen ja kasvavan innon yhteyden. Teorian mukaan urheilijan tapa toimia on yhteydessä taitoon ja urheilijan motivaatio on yhteydessä intoon. Teorian idea on se, että lisääntynyt into kumpuaa dominoivasta taidosta. Varhaisessa oppimisen vaiheessa olevan urheilijan reaktio on yleensä kilpailutilanteessa väärä. Kun oppiminen on hallussa, on urheilijan reaktiokin kilpailutilanteessa oikea. Esimerkiksi aloittelevan tennispelaajan innon ja motivaation kohotessa, reagoi hän vähäisen oppimisen vuoksi väärin. Tästä seuraa se, että hän lyö palloa väärin. Kokenut tennispelaaja, jonka oppiminen on jo korkealla tasolla, lyö puolestaan palloa oikein. Tämä johtuu siitä, että kokeneella pelaajalla oikea tapa lyödä palloa on kasvanut oppimisen kautta dominoivaksi reaktioksi. (Hull, 1943; Spence, 1956.)

Motivaatioteoriat jaoteltiin kahteen eri ryhmään 1950-luvulla, jolloin syntyi urheilijan käyttäytymiseen perustuvat mallit ja kognitiiviset mallit. Tunnetuin urheilijan käyttäytymiseen perustuva motivaatioteoria on Murrayn vuonna 1938 kehittämä Need Achievement -teoria. McClelland ja Atkinson kehittivät tämän teorian sen lopulliseen muotoonsa 1950-luvulla. Teorian ydin on se, että urheilijan motivaatio muodostuu kahdesta päämotiivista, jotka ovat motiivi saavuttaa menestystä (MAS) ja motiivi välttää epäonnistumista (MAF). Urheilijan menestyksen saavuttamisen motiivia voi vähentää mm. huono itsetunto. Epäonnistumisen välttämisen motiivia puolestaan heikentää urheilijan pelko ja ahdistus. Mikäli urheilijan menestyksen saavuttaminen on korkeammalla tasolla kuin epäonnistumisen välttäminen, on urheilijan motivaatio hyvällä

tasolla. Hyvän motivaatiotason ansiosta urheilija voi saavuttaa menestystä. (Singer ym., 1993; McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953.)

Neljäs motivaatioteoria, mitä on eniten hyödynnetty urheilussa, on Banduran vuonna 1977 kehittämä teoria motivaation yhteydestä minäpystyvyyteen. Tämä teoria kuuluu jaottelussa kognitiivisiin malleihin. Teorian ydin on se, että urheilijan motivaatio koostuu neljästä eri tekijästä, jotka ovat minäpystyvyys, kokemus, sanallinen suostuttelu ja tunteisiin vetoava into. Näistä tekijöistä minäpystyvyys on tärkein. Kun urheilija menestyy, odottaa hän menestystä myös jatkossa. Tästä seuraa minäpystyvyyden lisääntyminen ja motivaation kasvaminen. (Bandura, 1977.)

3.4.3 Motivaatio urheilijan tarpeiden näkökulmasta

Urheilijan motivaatiota voidaan selittää erilaisten tarpeiden näkökulmasta. Tähän analysointiin soveltuu hyvin Abraham Maslowin vuonna 1943 kehittämä psykologinen teoria ihmisten tarpeista. Vaikka Maslowin teoria on ajateltu kuvaamaan esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, voidaan sitä soveltaa myös urheiluun. (Maslow, 1943; Vasarainen & Hara, 2005; Bass & Bass, 2008.)

Teoria perustuu ajatukseen, jossa ihmisellä on perustarpeet. Mikäli perustarpeet ovat tyydytetty, voi ihminen tavoitella tyydytystä seuraavan tason tarpeille. Tarpeet etenevät hierarkkisessa järjestyksessä fysiologisista tarpeista aina itsensä toteuttamisen tarpeisiin seuraavasti. (Maslow, 1943; Vasarainen & Hara, 2005.)

1. Fysiologiset tarpeet

Fysiologiset tarpeet ovat tarpeiden hierarkiassa alimpana. Ne ovat perustarpeita, joita ihminen tarvitsee selviytyäkseen jokapäiväisessä elämässä. Näitä ovat esimerkiksi ruoka, happi, vesi ja suoja. Myös tarve olla aktiivinen, lepo ja nukkuminen kuuluvat näihin tarpeisiin. Mikäli ihmisen fysiologisia tarpeita ei tyydytetä, ei ihmisen keho pysty jatkamaan toimintaa. Fysiologisia tarpeita urheilussa kuvaa se, että urheilija ei tule nälkäisenä harjoituksiin. Mikäli näin kuitenkin käy, urheilijalle tarjotaan mahdollisuus ruokaan ja juomaan. (Maslow, 1943; Vasarainen & Hara, 2005; Colnaz & Bowen, 2011)

2. Turvallisuuden tarpeet

Kun fysiologiset tarpeet ovat tyydytetty, voi ihmisen nousta tarpeiden tyydytyksessä seuraavalle tasolle. Turvallisuuden tarpeet ovat hierarkkisessa järjestyksessä seuraavana tasona. Tämä taso sisältää ihmisen tarpeet pysyä fyysisesti ja henkisesti turvassa. Turvallisuuden tarve koskee mm. ihmisen terveyttä, työpaikkaa, perhettä, omaisuutta ja

moraalia. Urheilussa turvallisuuden tarpeet näkyvät siinä, että urheilija pyrkii matkustamaan harjoituksiin turvallisesti ja palaamaan harjoituksista turvallisesti. Urheilija pyrkii myös välttämään loukkaantumisia harjoitustilanteissa. (Maslow, 1943; Vasarainen & Hara, 2005; Colnaz & Bowen, 2011.)

3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet

Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet ovat seuraava taso ihmisen turvallisuuden tarpeiden tyydyttyä. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeisiin kuuluvat ihmisen halu rakastaa ja tulla rakastetuksi. Lisäksi tähän tasoon kuuluu tarve saada huomiota ja yhteenkuuluvuutta. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeelle on tyypillistä, että siitä voi tulla hallitseva tarpeiden tyydytyksen taso, jolloin alemmat tasot jäävät vähemmälle huomiolle. Yhteenkuuluvuuden tarpeet näkyvät urheilussa eniten. Ei ainoastaan joukkuelajeissa, vaan myös yksilölajeissa seuran muiden jäsenten läsnäolo on urheilijalle tärkeää. (Maslow, 1943; Vasarainen & Hara, 2005; Colnaz & Bowen, 2011.)

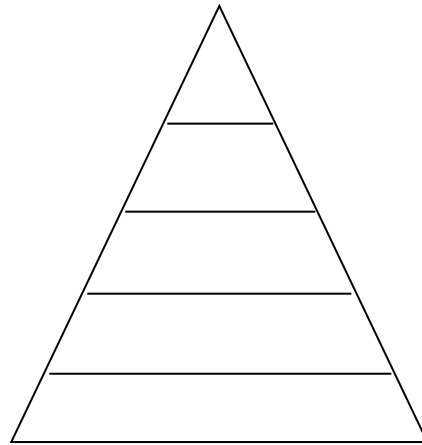
4. Arvonannon tarpeet

Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeiden täytyessä ihminen siirtyy toiseksi ylimpään tarpeiden tasoon, joka on arvonannon tarpeet. Tähän tarpeiden tasoon kuuluvat ihmisen itsetunnon, vastuun, maineen, arvovallan ja kunnioituksen tarpeet. Urheilussa tämän tarpeiden tason tyydyttämisessä korostuu muiden joukkuekavereiden hyväksyntä. Urheilijalle on tärkeää, että joukkue- ja seurakaverit hyväksyvät ja kunnioittavat häntä. (Maslow, 1943; Vasarainen & Hara, 2005; Colnaz & Bowen, 2011.)

5. Itsensä toteuttamisen tarpeet

Kun arvonannon tarpeet ovat tyydytetty, ihminen pääsee tavoittelemaan Maslowin ylintä tarpeiden tasoa, joka on itsensä toteuttamisen tarpeet. Taso sisältää ihmisen tarpeet mm. moraalille, luovuudelle, ongelman ratkaisulle ja ennakkoluulottomuudelle. Maslow toteaa tämän tason sisältävän ihmisen tarpeen tulla niin hyväksi kuin vaan on mahdollista tulla. Maslow huomauttaa myös, että tämän tason tyydyttäminen vaatii aikaisempien tasojen tyydyttämisen lisäksi myös kyseisten tasojen täydellistä hallintaa. Urheilija puolestaan saavuttaa tämän tarpeidentason silloin kun hän saa kilpailla ja harjoitella hyvässä, turvallisessa ja hausassa ympäristössä erilaisten ja samanlaisten ihmisten kanssa. Urheilijan motivaatio on ehdottomasti parhaimmalla tasolla silloin, kun hän on tarpeiden tyydyttämisessä hierarkian huipulla. (Maslow 1943; Vasarainen & Hara 2005; Colnaz & Bowen 2011.)

5. Itsensä toteuttamisen tarpeet
4. Arvonannon tarpeet
3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
1. Fysiologiset tarpeet



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia, muokattu. Lähde: (Colnaz & Bowen, 2011.)

Tarvehierarkian näkökulma auttaa ymmärtämään urheilun ja elämän suhdetta. Harjoittelu saattaa merkitä useammalle urheilijalle todella paljon mutta perhe, ystävät, tunteet, koti ja yksilö itse ovat vielä tärkeämpiä. Valmentajan ei kannata yrittää tehdä harjoittelusta, varsinkin nuorelle urheilijalle, tärkeämpää kuin mitä se on urheilijalle itselleen. (Vasarainen & Hara, 2005.)

3.4.4 Keinot urheilijan motivointiin

Seppo Heino määrittelee Heikki Kantolan kokoamassa teoksessa ”Valmentaminen” erilaisia keinoja urheilijan motivointiin. Urheilijan motivaatio, sisäinen halu ja into harjoitella peilaavat urheilijan elämäntilannetta ja henkistä kypsyyttä ihmisenä. Valmentajan ei siksi kannata erottaa motivaatiota muusta valmentamisesta. Psykkisen valmennuksen suunnitteluvaiheessa sitä kannattaa kuitenkin käsitellä erikseen. Valmentajan tavoite on rakentaa urheilijalle sellainen motivaatiopohja, että se tukee urheilijaa niin voiton kuin tappionkin hetkellä. Seuraavaksi esitellään viisi keinoa urheilijan motivointiin. (Heino, 1988.)

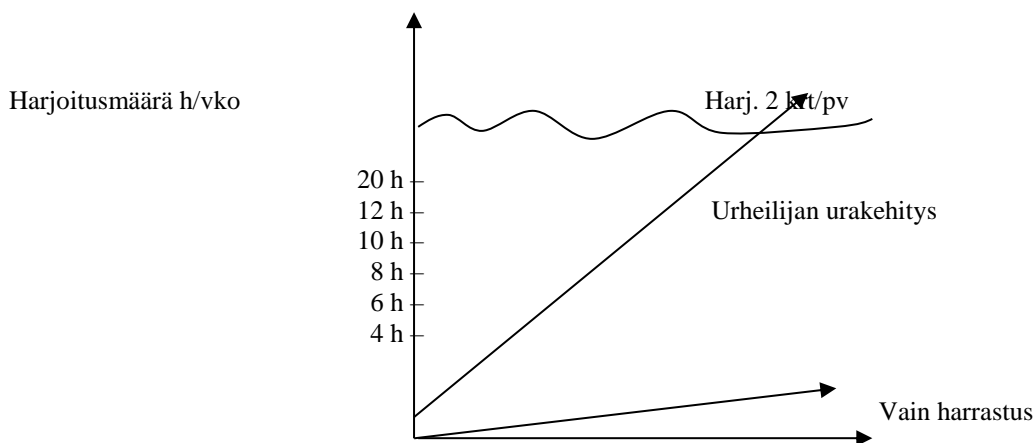
1. Sitouttaminen

Motivoinnissa keskeiseksi asiaksi nousee urheilijan sitoutuminen yhä kasvaviin harjoitusmääriin. Harjoittelumäärät ovat kasvaneet voimakkaasti jokaisessa lajissa. Samat harjoittelumäärät, mitkä 15 - 20 vuotta sitten riittivät kansainväliseen kärkeen, riittävät nyt junioritasolla kansalliseen kärkeen. Motivointitarpeen taustalla nähdään usein myös suurempia yhteiskunnallisia syitä, kuten korkea elintaso, nuorison laiskuus ja muut vaihtoehtoiset ajanviettotavat. Moni lupaava urheilija kysyykin itseltään, kannattaako uhrata urheiluun kaikki tämä aika. Useimmat vastaavat, että ei kannata. Lopputulos on se, että urheilija jatkaa harjoittelua alemmalla tasolla kuin aikaisemmin.

Urheilijan motivaatio-ongelmissa onkin usein kysymys urheilijan ja valmentajan välisistä tavoite-eroista. Tavoite, johon valmentaja valmennuksellaan tähtää, vaatii suurempaa harjoittelumäärää kuin urheilijan oma tavoite. Tämän vuoksi urheilijan sitouttaminen vaadittaviin harjoittelumääriin on tärkeää motivoinnin kannalta. Tulevaisuuden fakta on kuitenkin se, että huippusuorituksiin vaadittavia harjoittelumääriä sitoutuu toteuttamaan yhä harvempi urheilija. (Heino, 1988.)

2. Tavoite

Urheilijan motivoinnissa tärkeää on myös tavoitteiden selkeyttäminen ja tavoitteisiin vaadittavien harjoittelumäärien tunteminen. Liikuntapsykologian professori Jarmo Liukkonen toteaa Antti Meron, Ari Nummellan ja Kari Leskisen teoksessa, että motivaatio harjoitteluun syntyy nimenomaan tavoitteista. Hänen mukaansa tavoitteiden tulee olla selkeitä, portaittain eteneviä ja itsetuntoa vahvistavia. Myös harjoittelumenetelmät nousevat määrien lisäksi suureen rooliin. On selvää, että epämääräisen ja hajanaisen tavoitteen eteen on vaikea harjoitella määrätietoisesti. Pahimmassa tapauksessa epätietoisuus johtaa liialliseen harjoitteluun silloin, kun urheilija ei tiedä vaadittavia harjoitusmääriä. Suomen Olympiakomitea mainitsee motivointikysymyksissä ”kaksi kertaa päivässä - säännön”, mikä tarkoittaa sitä, että urheilijan harjoitellessa kaksi kertaa päivässä vaaditaan häneltä jo selkeitä henkilökohtaisia tavoitteita kilpaurheilijan uralla. Mikäli urheilijan motiivi on jokin muu, kuten sosiaaliset kontaktit tai ryhmään kuuluminen, hän tuskin on valmis harjoittelemaan yli 12 tuntia viikossa. Oheinen kuvio havainnollistaa tilannetta, jossa urheilija siirtyy harjoittelemaan kaksi kertaa päivässä. (Heino, 1988; Mero ym., 1997.)



Kuvio 4. Harjoitustuntien vaikutus urheilijan urakehitykseen, muokattu. Lähde: (Heino, 1988.)

3. Suunnittelu

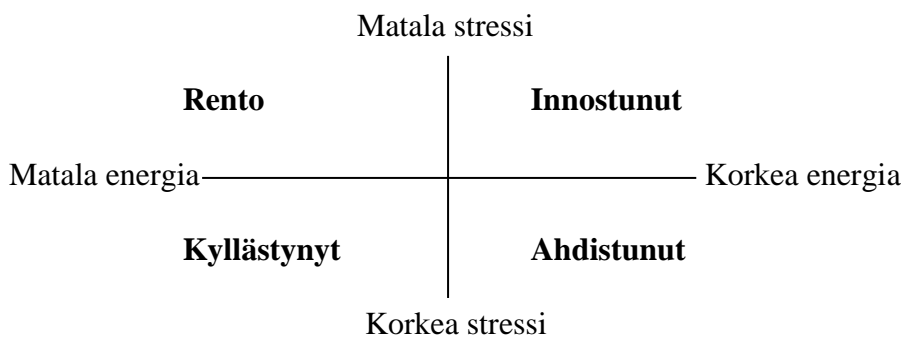
Kolmas tärkeä keino urheilijan motivoinnissa on urheilijan taustaelämän huolellinen suunnittelu. Mikäli halutaan oikeasti menestyä kilpa- ja huippu-urheilussa, on urheilijan sisäinen polte yksi keskeisimmistä asioista. Tärkeää on myös urheilijan elämän yleisten järjestelyiden hoitaminen, jotta urheilija voi keskittyä harjoittelemaan tavoitteiden mukaisesti. Myös Liukkonen täsmentää, kuinka huonosti suunniteltu urheilijan taustaelämä heijastuu urheilijan motivaatioon ja harjoittelumielialaan. Suunnittelu on tärkeää, sillä sitä voidaan pitää ennakoivana prosessina motivoinnille. Mikäli harjoitteiden monipuolisuuden ja rytmityksen suunnittelu onnistuu hyvin, pysyy urheilijan harjoitteluintokin hyvällä tasolla. Rytmitys on tärkein asia harjoittelussa, sillä pitkien harjoittelujaksojen aikana täytyy olla muutamia selvästi erilaisia harjoittelujaksoja. Kevyellä viikolla urheilijalla pitää olla riittävästi vapaa-aikaa, jotta se tuntuisi palkinnolta. Kovalla viikolla puolestaan urheilijan pitäisi harjoitella ääri rajoillaan, jolloin urheilija tiedostaisi paremmin omat voimavaransa ja sitä kautta itseluottamus kasvaa. (Heino, 1988; Mero ym., 1997.)

4. Mieliala

Neljäs keskeinen tekijä urheilijan motivoinnissa on hänen mielialansa. Urheilijan mieliala vaikuttaa todella paljon siihen, kuinka paljon urheilija jaksaa panostaa harjoiteluun ja kilpailuihin. Valmentajan tulisi huolehtia siitä, että urheilija on innostunut koko ajan, sillä se on ehdottomasti parasta harjoittelulle ja kilpailemiselle. Valmentajan tulee myös seurata urheilijan mielialaa aktiivisesti, ettei hän harjoittele pitkiä jaksoja kyllästyneenä tai ahdistuneena. Kyllästyneisyys uhkaa erityisesti peruskuntojaksolla, jolloin urheilija harjoittelee pitkiä ajanjaksoja tehden samankaltaisia harjoitteita. Valmentajan pitää miettiä keinoja, joilla urheilija voi tuntea rentoutta ja vapauttavaa tunnetta rankkojen harjoittelujaksojen aikana. Valmennussysteemin kokonaisuus täytyy olla myös kunnossa, koska sillä on urheilijan motivaatioon merkittävä vaikutus. Tiivis ja ehyt valmennuskokonaisuus urheilijan taustalla motivoi ja tuo uskoa jokapäiväiseen harjoitteluun. (Heino, 1988.)

Valmentajan tulee kiinnittää huomiota myös urheilijan stressin –ja energiatason kombinaatioon. Mikäli urheilijalla on matala stressi- ja energiataso, on urheilija henkisesti rento. Energiatason puute tarkoittaa kuitenkin sitä, että urheilijan motivaatio ei ole parhaalla mahdollisella tasolla, eikä urheilijasta saada kaikkea suorituskykyä irti. Urheilijan motivaatio ei ole kohdallaan myöskään molempien tasojen ollessa korkeita. Tässä tapauksessa tuloksena on urheilijan ahdistuneisuus, mikä myös vaikuttaa

motivaatioon ja suorituskykyyn negatiivisesti. Pahin mahdollinen tilanne on kuitenkin stressitason ollessa korkealla ja energiatason ollessa matalalla. Urheilija on silloin kyllästynyt harjoitteluun ja motivaatiotaso on alhaalla. Valmentajan tulisin tähdätä siihen, että urheilijan stressitaso olisi mahdollisimman alhainen ja energiataso puolestaan mahdollisimman korkea. Silloin urheilijan henkinen tila on kohdallaan, hän on innostunut harjoittelusta ja suorituskyky paranee. Oheinen kuvio havainnollistaa vielä tilannetta. (Heino, 1988.)



Kuvio 5. Suorituskykyyn vaikuttavat mielialatekijät, muokattu. (Lähde: Heino, 1988.)

Myös Björkman on tutkinut stressin vaikutusta urheilijan suoritukseen. Hänen mukaansa urheilijan liiallinen stressi vaikuttaa hänen psyykeen ja motoriseen käyttäytymiseen negatiivisesti. Esimerkiksi liiallinen stressi näkyy urheilijan psyykessä voimakkaina tunnereaktioina ja keskittymisen heikkenemisenä. Puolestaan motorisessa käyttäytymisessä se näkyy urheilijan koordinoitavuuden heikkenemisenä ja lihasten väsymisenä. (Björkman, 1982.)

5. Valmentajan osuus

Viidenneksi keskeiseksi motivoinnin keinoksi nousee itse valmentaja. Hänen täytyy omaksua monia erilaisia rooleja, jotta hän voi toteuttaa edellä mainittuja motivointikeinoja. Hänen täytyy olla mahdollisuuksien näyttävä, jolloin tavoitteet tulevat urheilijalle selväksi. Hänen tulee olla hyvä suunnittelija, sillä harjoitukset pitää suunnitella etukäteen monipuolisiksi ja innostaviksi. Valmentajan täytyy omaksua tukijan ja innostajan roolit motivoinnin lisäämiseksi. Lisäksi hänen täytyy olla myös realiteetin vaalija, jotta tavoitteet ja harjoittelu pysyvät tietyissä rajoissa. (Heino, 1988.)

4. TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS JA PSYKKISEN VALMENTAMISEN SUUNTAUTUMISMALLI

Tässä osiossa on tarkoitus yhdistää sekä johtamiskäyttäytymisen että psyykkisen valmennuksen teorioiden keskeisimmät sisällöt uudeksi teoreettiseksi viitekehikseksi. Tämä tapahtuu yhdistämällä Bassin transformationaalisen johtamisen osa-alueet Ahti Vilppaan psyykkisen valmennuksen suuntautumismalliin. Kuten edellä todettiin, Bernard M. Bass on määritellyt transformationaalisen johtajuuden osa-alueiksi karisman, ihannoivan vaikuttamisen, älyllisen stimuloinnin, yksilöllisen huomioinnin ja inspiroivan tavan motivoida. Psyykkisen valmennuksen suuntautumismalli puolestaan pitää sisällään kivijalan, johon kuuluu energiatalous ja aivopääoma. Seuraavalla tasolla ovat asenteet, motivaatio, tieto ja taito. Toisella tasolla asenteista ja motivaatiosta muodostuu halu, kun taas tiedosta ja taidosta muodostuu urheilijan kyky. Halu ja kyky yhdessä muodostavat urheilijan psyykkisen valmiuden suoritukseen. Seuraavassa esitellään kunkin transformationaalisen johtajuuden osa-alueen soveltuvuus kuhunkin suuntautumismallin tasoon teoreettisesta näkökulmasta. Tätä kautta saadaan tukea kyseisen johtamistyylin soveltuvuudesta urheilijan psyykkisen valmentamiseen sekä alustetaan tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä. (Bass & Bass, 2008; Vilpas, 1988.)

4.1 Urheilijan energiatalous vs. valmentajan yksilöllinen huomiointi

Urheilijan energiataloudessa keskeistä on se, kuinka paljon energiaa sitoutuu itsesuojeluun. Valmentajan tulisi huomioida urheilijaa ja huolehtia siitä, että energiaa sitoutuu suoritukseen riittävästi. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueista yksilöllinen huomiointi soveltuu hoitamaan tätä tehtävää. Yksilöllisesti huomioiva valmentaja ottaa huomioon jokaisen urheilijan yksilölliset tarpeet. Lisäksi hän keskittyy urheilijan saavuttamisen ja kasvun tarpeisiin. Yksilöllisesti huomioiva valmentaja myös viettää riittävästi aikaa urheilijoiden kanssa, jolloin hän oppii tuntemaan urheilijoiden energiataloudet paremmin. On selvää, että yksilöllisesti huomioiva valmentaja huolehtisi urheilijan energiataloudesta, jolloin urheilijan olisi mahdollista päästä psyykkisessä tilassaan seuraavalle tasolle. Bassin mukaan yksilöllisesti huomioivat esimiehet nähdään liike-elämässäkin hyvinä mentoreina ja valmentajina. (Bass & Bass, 2008; Bass ym., 2003; Nissinen, 2004; Vilpas, 1988.)

4.2 Urheilijan aivopääoma vs. valmentajan ihannoiva vaikuttaminen

Aivopääomassa keskeistä on se, mitä edellytyksiä urheilija luo sen vapautumiselle. Aivopääomaa tulisi vapautua itse suoritukseen mahdollisimman paljon, jolloin urheilija siirtyisi suuntautumismallissa seuraavalle tasolle. Vilppaan mukaan valmentaja voi parhaiten vapauttaa urheilijan aivopääomaa luomalla hyvän ilmapiirin ja vuorovaikutussuhteet. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueista tähän tehtävään soveltuu ihannoiva vaikuttaminen, sillä ihannoivasti vaikuttava valmentaja laittaa aina urheilijan edut omien etujensa edelle. Tällä tavalla hän luo hyvää ilmapiiriä ja vahvistaa valmentajan ja urheilijan välistä vuorovaikutussuhdetta. Ihannoivasti vaikuttava valmentaja myös jakaa riskit urheilijoiden kanssa, jolloin urheilijoiden stressi ja hermostuneisuus vähenevät. Urheilijan on helpompi vapauttaa aivopääomaa suoritukseensa rennommassa ilmapiirissä. Matala stressitaso on myös suorituksen laadun kannalta tärkeää, sillä Heinon mukaan korkea stressitaso voi johtaa urheilijan kyllästyneisyyteen tai ahdistuneisuuteen. (Bass & Bass, 2008; Bass ym., 2003; Vilpas; 1988.)

4.3 Urheilijan motivaatio ja asenteet vs. valmentajan inspiroiva tapa motivoida

Energiatalouden ollessa vahvalla pohjalla siirtyy urheilijalle kivijalasta ensimmäiselle tasolle, jossa ovat urheilijan motivaatio ja asenne. Urheilijan täytyy löytää hyvä motivaatio ja oikea asenne saavuttaakseen psyykkisen valmistautumisen seuraavan tason. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueista inspiroiva tapa motivoida on oikea ominaisuus valmentajalle hoitamaan tätä tehtävää, sillä hän motivoi urheilijoita tuomalla uusia haasteita ja korkeampia tavoitteita urheilijan valmentamiseen. Liian korkeita tavoitteita ei kuitenkaan kannata aluksi asettaa, sillä Heinon mukaan liian suuret tavoiteerot valmentajan ja urheilijan välillä ovat yksi syy urheilijan motivaatio-ongelmiin. Inspiroivasti motivoiva valmentaja ottaakin urheilijan mukaan määrittelemään näitä tavoitteita, jolloin tavoite-eroja ei pääse syntymään. Hän motivoi urheilijoita myös lisäämällä tiimihenkisyyttä ja individuaalisuutta urheilijoiden keskuudessa. Lisäksi inspiroivasti motivoiva valmentaja pyrkii luomaan innostavan ja optimistisen ilmapiirin motivaation lisäämiseksi. (Bass & Bass, 2008; Bass ym., 2003; Nissinen, 2004; Vilpas, 1988.)

4.4 Urheilijan tieto ja taito vs. valmentajan älyllinen stimulointi

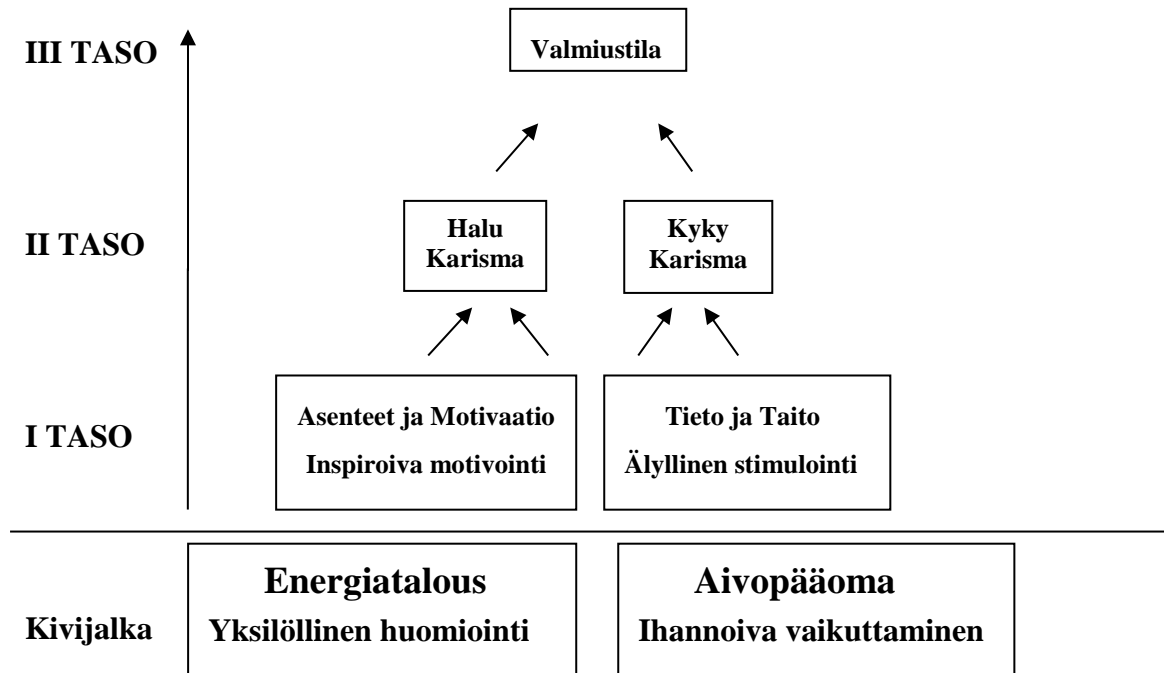
Aivopääoman ollessa kunnossa siirtyy urheilijalle kivijalasta ensimmäiselle tasolle, jossa ovat motivaation ja asenteet lisäksi urheilijan tieto ja taito. Urheilijan tiedon ja taidon täytyy olla hyvällä tasolla, jotta seuraava taso psyykkisen valmennuksen suuntautumismallissa voidaan saavuttaa. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueista älyllinen stimulointi on oikea osa-alue valmentajalle harjoittaa urheilijan tietoa ja taitoa, sillä hän stimuloi urheilijaa olemaan luovempi ja innovatiivisempi. Urheilussa tämä tarkoittaisi uusien kilpailustrategioiden ja harjoitustekniikoiden luomista, jolloin urheilijan tietoa ja taitoa voidaan kehittää uudella tavalla. Älyllisesti stimuloiva johtaja pyrkii myös lisäämään urheilijan kykyä kyseenalaistaa oletuksia, jolloin urheilija voi myös itse löytää uusia keinoja kehittää tietoa ja taitoa. Ongelmatilanteissa hän myös ottaa urheilijan mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin, jolloin vaihtoehtoisten ratkaisujen löytäminen on helpompaa. Urheilijan tiedon ja taidon kehittämiseen ei näin ole ainoastaan yhtä oikeaa tapaa, vaan tavat kehittää ovat jokaiselle urheilijalle erilaiset. Älyllisesti stimuloiva valmentaja pyrkii myös luomaan kulttuurin, jossa urheilija voi oppia virheistään. Tämä lisää myös osaltaan urheilijan tiedon ja taidon kehittymistä. (Bass & Bass, 2008; Bass ym., 2003; Nissinen, 2004; Vilpas, 1988.)

4.5 Urheilijan halu ja kyky vs. karisma

Urheilijan motivaation ja asenteiden ollessa kiitettävää tasoa siirtyy hän toiselle tasolle, jossa on hänen halunsa menestyä. Urheilijan tiedon ja taidon ollessa hyvällä tasolla pääsee hän kykyyn, joka on myös mallin toisella tasolla. Halun ja kyvyn yhteisvaikutus muodostaa urheilijan valmiuden. Tällöin hän on psyykkisesti valmis suoritukseensa. Transformationaalisen johtamisen osa-alueista karisma soveltuu urheilijan halun ja kyvyn viimeistelyyn. Karisma kun sisältää sanallisen ja sanattoman viestinnän, suostuttelun ja vaikuttamisen, joiden avulla vaikutetaan haluun ja kykyyn. Yleensä myös kuuntelu lisää karismaattiseen käyttäytymiseen, mikä myös vaikuttaa urheilijan haluun suoriutua. (Vilpas, 1988; Bass & Bass, 2008; Bass, 1990; Levine, Muenchen & Brooks, 2010.)

Psyykkisen valmennuksen suuntautumismallin näkökulmasta transformationaalinen johtajuus soveltuu teoreettisesti varsin hyvin urheilijan psyykkiseen valmentamiseen. Valmentajan tulisi kuitenkin käyttää kaikkia transformationaalisen johtajuuden osa-alueita monipuolisesti, jotta urheilija saavuttaisi psyykkisen valmennuksen

suuntautumismallissa korkeimman tason, eli valmiuden suoritukseen. Oheinen kuvio havainnollistaa vielä transformationaalisen johtajuuden soveltumista urheilijan psyykkiseen valmentamiseen teorian näkökulmasta. (Vilpas, 1988; Levine ym.,2010.)



Kuvio 6. Psyykkisen valmennuksen suuntautumismalli yhdistettynä transformationaalisen johtajuuden osa-alueisiin, muokattu. Lähteet: (Bass & Bass, 2008 ; Vilpas, 1988.)

Kun tarkastellaan vielä syvemmin transformationaalisen johtajuuden soveltumista psyykkiseen valmentamiseen, voidaan ottaa mukaan vielä osallistava ja ohjaava johtajuus. Urheilijan psyykkiseen valmentamiseen kannalta paras mahdollinen tilanne olisi silloin, kun valmentaja on osallistava transformationaalinen johtaja. Silloin hän hallitsee kaikkia transformationaalisen johtajuuden osa-alueita parhaiten, mikä oli edellytys johtajuustyyliin soveltumiselle psyykkiseen valmentamiseen. (Bass & Bass, 2008.)

5. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tässä osiossa käydään läpi tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen aineisto. Lisäksi esitellään lyhyesti haastateltavat sekä tutustutaan siihen, miten tutkimuksen aineisto on analysoitu.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa on kyse puolistrukturoituihin haastatteluihin perustuvasta laadullisesta tutkimuksesta. Professori Pertti Alasuutarin mukaan laadullinen tutkimus määritellään tilanteiseksi toiminnaksi, joka paikantaa havainnoijan maailmaa. (Alasuutari, 2002.)

Tutkimuksen ontologia perustuu vahvasti objektivismiin, jolloin todellisuus on olemassa ihmisistä riippumatta. Tutkimuksen epistemologia puolestaan keskittyy kriittiseen realismiin. Tutkimusmenetelmänä, eli metodologiana, sovelletaan viiden valmentajan puolistrukturoituja haastatteluita.

5.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen empiria koostuu viiden eri valmentajan puolistrukturoiduista haastatteluista. Avoimet kysymykset toimitettiin valmentajille yhtä viikkoa etukäteen ennen varsinaista haastattelua. Itse haastattelut toteutettiin huhtikuun ja toukokuun aikana vuonna 2017 joko kasvotusten tai Skype Business –videotyökalua hyödyntäen valmentajien asuessa ympäri Suomea. Videohaastattelut olivat reilun tunnin mittaisia perustuen 13 valmentamiseen liittyvään kysymykseen ja ne nauhoitettiin. Kysymykset olivat avoimia ja käsittelivät mm. valmentajan valmennushistoriaa, persoonaa, valmennusmetodeja, urheilijoiden johtamista, motivointia, kommunikointia, valmennuksen haasteita sekä muutoksen läpiviemistä. Tutkimusongelma huomioiden tässä tutkimuksessa keskitytään enemmän valmentajan valmennustyyliin, valmennusmetodeihin sekä motivointikeinoihin.

5.3 Haastateltavien esittely

Tässä tutkimuksessa on päätetty pitää haastateltavat henkilöt ja heidän valmentamansa seurat nimettöminä. Haastateltaviin henkilöihin viitataan käyttämällä nimityksiä ”Valmentaja A”, ”Valmentaja B”, ”Valmentaja C” ja ”Valmentaja D ja ”Valmentaja E”. Yhteinen nimittäjä kaikille haastateltaville on se, että he ovat kaikki toimineet joukkueurheilun parissa valmentaen sekä SM-tason että divisioonaa –tason joukkueita. Lajit, joiden pari parissa haastateltavat ovat toimineet, ovat salibandy, koripallo ja futsal.

”Valmentaja A” on 35-vuotias mieshenkilö, jonka valmennuskokemus on yhteensä neljä vuotta. Koko valmennuskokemus on salibandystä ja monipuolista tietämystä valmentamisesta sekä pelistä lisää hänen oma 21 vuoden salibandyura, mihin on kuulunut myös kansainvälistä kokemusta. Oman menestyksekkään peliuran jälkeen valmentaminen oli oiva keino pysyä vielä lajin parissa. Valmennettavien ikähaarukka on hänellä ollut kaikkea väliltä 13 -42 vuotta ja valmennussaavutuksista voidaan mainita useiden joukkueiden vienti seuraavalle sarjatasolle.

”Valmentaja B” on 34 –vuotias mieshenkilö, jonka valmennuskokemus on nuoresta iästä huolimatta jo kymmenen vuotta. Myös hänen koko valmennuskokemus on salibandyn puolelta ja, kuten ”Valmentaja A:lla”, omaa menestyksekkästä peliuraa seurasi valmennustehtävät. Valmennettavien ikähaarukka on ollut hänellä hieman nuorempi sisältäen 7-19 vuotiaita pelaajia useissa eri joukkueissa. Konkreettisia saavutuksia valmentajana ovat mm. Suomen mestaruussarjan finaaleissa menestyminen useana vuonna.

”Valmentaja C” on 35 –vuotias mieshenkilö, joka on haastateltavista kokenein 12 vuoden valmennuskokemuksellaan. Muista haastateltavista poiketen, hän on harjoittanut valmentamista myös ammatikseen ja ammattivalmentamisesta on jo kolmen vuoden kokemus. Hänellä valmennuskokemus koostuu sekä jalkapallosta että futsalista, mikä on sisätiloissa pelattavaa jalkapalloa. Myös hänellä on pitkä peliura jalkapallosta ja futsalista ennen siirtymistä valmennustehtäviin. Valmennettavien ikähaarukka on hänellä kaikkea väliltä 12-45 vuotta ja kokemusta löytyy myös maajoukkuevalmentamisesta. Saavutuksina häneltä löytyy useita Suomen mestaruus mitaleja valmentajana.

”Valmentaja D” on 50 vuotias naishenkilö, jolla on viisi vuotta valmennuskokemusta. Hänen edustamansa laji on koripallo, jossa hän ennen valmentajaksi ryhtymistään kuului lajin kirkkaimpiin tähtiin pelaten SM –tasolla kunnioitettavat neljä vuosikymmentä. Kuten muillakin haastateltavilla, myös hänellä valmennettavien ikähaarukka on laaja

sisältäen 13-40 vuotiaita pelaajia. Saavutuksina valmennuspuolelta hänellä on yksi Suomen mestaruus ja useita Suomen mestaruus mitaleja.

”Valmentaja E” on reilun viiden vuoden valmennuskokemuksen omaava 45 vuotias mieshenkilö. Koko valmennuskokemus on salibandyn parista sisältäen sekä seuravalmennusta divisioona ja SM –tasolla että maajoukkuevalmennusta. Valmennettavien ikähaarukka on 10-19 vuotiaat tytöt. Kuten muillakin haastateltavilla, myös Valmentaja E:llä on taustalla oma pitkä peliura salibandyn parissa. Myös hänellä on saavutuksenaan mitaleja sekä omalta peliuralta että nykyiseltä valmennusuralta.

5.4 Aineiston analysointi

Viiden valmentajan haastatteluihin perustuva aineisto litteroitiin aluksi analysointia varten. Itse aineiston analysoinnissa lähdettiin liikkeelle kirjoittamalla haastatteluita auki ja avaamalla niitä sitaattien avulla. Tämän jälkeen haastatteluiden jäsentelyssä käytettiin apuna matriisia, jonka sivuakselina olivat valmentajat perustietoineen ja pystyakselina valmennustyyli, valmennusmenetelmät sekä motivointikeinot. Näin pyrittiin tunnistamaan kunkin valmentajan osalta toistuvat tyylit, menetelmät ja motivointikeinot.

Tämän jälkeen hyödynnettiin toista matriisia, jonka sivuakselina ovat valmentajat ja pystyakselina transformationaalisen johtamisen osa-alueet. Tässä vaiheessa otettiin mukaan myös Grounded Theory –analysointimenetelmä, minkä avulla tunnistettiin kategorioita ja kytkettiin niitä toisiinsa. Ideana oli yhdistää kukin toistuva valmennustyyli, valmennusmenetelmä ja motivointikeino kuhunkin transformationaalisen johtamisen osa-alueeseen. Tästä saadut tulokset yhdistettiin lopuksi vielä psyykkisen valmennuksen suuntautumismalliin lopullisen viitekehyksen aikaansaamiseksi.

6. TULOKSET

Tutkimuksen tuloksissa käydään läpi empiriaa ja sen tarkoitus on todistaa, toteutuuko edellä esitetty transformationaalisen johtamisen osa-alueiden ja psyykkisen valmennuksen suuntautumismallin yhdistävä teoreettinen viitekehys käytännössä ja millä tavalla. Näin pyritään empirian avulla saamaan tukea siihen, että transformationaalinen johtajuus soveltuu urheilijan psyykkiseen valmennukseen. Tutkimuksen tuloksissa käydään läpi valmentajien valmennustyyliä, valmennusmetodeita sekä motivointikeinoja ja pyritään löytämään näistä toistuvia teemoja, mitkä sitten yhdistetään johtopäätöksissä transformationaalisen johtamisen osa-alueisiin sekä psyykkisen valmennuksen suuntautumismalliin.

6.1 Valmennustyyli

Haastattelut lähtivät liikkeelle esittelyillä, valmennushistorian kertaamisella sekä saavutuksilla, jonka jälkeen keskityttiin siihen, millainen haastateltava on valmentajana. Haastateltavat saivat itse kertoa omasta persoonastaan sekä tyylistään valmentaa pelaajia.

Valmentaja A: ” Kannustamisen, positiivisuuden ja kuuntelun kautta viedään asioita eteenpäin.”

Valmentaja A aloittaa kysymykseen vastaamisen nopeasti, mikä osoittaa hänen olevan aika varma siitä, millainen valmentaja hän on. Valmentaja A kertoo nähneensä monenlaisia valmentajia 20 vuoden peliuransa aikana, mikä on auttanut miettimään omaa valmennustyyliä. Ensimmäisenä esiin nousevat kannustaminen, pelaajien kuuntelu sekä positiivisen ilmapiiri luominen joukkueessa. Näitä kolmea asiaa valmentaja A muistaa korostaa tasaisin väliajoin. Valmentaja A:sta huokuu innostus ja aitous näistä teemoista kertoessaan ja hänen optimistinen suhtautuminen asioihin vahvasti positiivisuuden olevan hänelle todella tärkeää.

Heti kannustamisen, kuuntelun ja positiivisen ilmapiirin jälkeen esille nousee pelaajilta vaatiminen. Valmentaja A kertoo oppineensa myös tämän asian oman peliuransa aikana. Varsinkin SM-tasolla kilpailu on kovaa ja pelaajilta pitää vaatia paljon, jotta joukkue voisi menestyä. Valmentaja A:n optimismi näkyy myös siinä, että hän tekee tämänkin asian kannustamisen ja tsemppin kautta. Valmentaja A mainitsee myös avoimuuden, mikä on myös perua omalta peliuralta. Aina pitää olla avoin ja rehellinen kaikesta sekä olla

lähellä pelaajia. Valmentaja A:n mukaan ei voi olla kuin yksi pelaajista mutta pitää osata asettua pelaajien ”saappaisiin” ja viedä valmennusta eteenpäin sitä kautta. Lisäksi pelaajille pitää antaa paljon vastuuta ja heidät pitää aina ottaa mukaan määrittelemään joukkueen tavoitteita. Kun tavoitteet määritellään niin jo sekin tuo tietynlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja jokainen saa kokea tulleeensa kuunnelluksi. Tätä kautta myös vuorovaikutus pelaajiin paranee. Lisäksi pelaajien vastuuta lisätään jakamalla myös riskit heidän kanssaan. Tietynlainen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus nousee myös esiin valmentaja A:n tyylissä valmentaa. Valmentaja A:n sanoja lainaten: ”kaikki on aina samalla viivalla”. Valmentaja A myös arvioi oman kokemuksensa perusteella, että oma peliura vaikutti paljon siihen, millainen valmentaja hänestä on tullut ja miten hän johtaa pelaajia. Jos olet oman peliurasi aikana ollut lahjakas tähtipelaaja, olet varmasti erilainen valmentajana kuin henkilö, joka on joutunut tekemään paljon töitä pelipaikan eteen. Valmentaja A myös luottaa siihen, että oma menestyksekkäs peliura tuo tietynlaista kunnioitusta joukkueen parissa, jolloin valmentajan ohjeita noudatetaan.

Valmentaja B: Tietynlainen keskinäinen kunnioitus on tärkeää. Pelaajat tietävät, mitä olen saavuttanut omalla peliurallani ja käytän sitä pelaajien johtamisessa. Ei johtamiseen tarvita kapteenin nauhaa tai ”natsoja” kaulalle. Jotkut vaan ovat luonnollisia johtajia ja osaavat ottaa joukkueen haltuun.”

Valmentaja A:n tavoin myös Valmentaja B on huomannut pelaajien kunnioittavan häntä oman menestyksekkään peliuransa vuoksi, mikä helpottaa muutoksien läpivientiä joukkueessa. Oma kokemus pelaajana tuo näkemystä ja kunnioitusta, jota valmentajan pitää käyttää. Tämän vuoksi usein juuri hyvin menestyneistä pelaajista tulee valmentajia uransa päättymisen jälkeen. Kuten valmentaja A, myös valmentaja B nostaa esille myös kannustamisen, kuuntelun ja pelaajaläheisyyden. Kaikki lähtee liikkeelle kannustamisesta ja siitä, että tunnelma on hyvä. Lisäksi täytyy olla aina lähellä pelaajia, kuunnella heitä ja olla valmiina auttamaan. Tunne joukkueessa pitää saada hyväksi ja tähän voidaan käyttää paljon niin sanallista kuin sanatontakin viestintää. Käsien taputukset, olalle lyönnit, halaukset, ”ylävitokset” ja muut eleet ovat osa tunnelman luontia. Lisäksi sen pitää olla aitoa, ei näyteltyä. Valmentaja B kertoo olevansa pitkälti tunneihminen, mikä myös jollain tavalla huokuu hänestä haastattelun aikana. Hän korostaa nimenomaan sosiaalisten taitojen ja tunteella mukana elämisen tärkeyttä omassa valmentamisessaan. Valmentaja A:n tavoin myös Valmentaja B antaa joukkueen pelaajille paljon vastuuta, jakaa riskit heidän kanssaan ja antaa heille mahdollisuuden määrittää tavoitteet. Näin jokaisen pelaajan kunnianhimo ja vastuunkanto pääsevät ”testiin.”

Valmentaja C: ”Pyrin olemaan sekä pelaajia että muita valmentajia osallistava.”

Valmentaja C, joka on haastateltavista valmentajista kokenein, nostaa ensimmäiseksi esille pelaajien ja koko valmennusryhmän osallistamisen ja vastuun. Valmentaja A:n ja B:n tavoin hän pyrkii valmentajana osallistamaan pelaajia sekä omien että joukkueen tavoitteiden asettamiseen ja sitä kautta harjoittelun suunnitteluun ja jopa koko joukkueen toiminnan organisointiin. Nämä hän kokee eräänlaisiksi arvoiksi ja suuntaviivoiksi omassa valmentamisessaan, etenkin viime vuosina valmentamisen muututtua hänen kohdallaan harrastetoiminnasta puhtaaksi ammatiksi. Se, että osallistaa joukkuetta näinkin paljon, vaati molemminpuolista hyvää vuorovaikusta ja taitoa kuunnella.

Osallistamisen, vastuun ja kuuntelun lisäksi valmentaja C kuvaa itseään rauhalliseksi ja kylmäpäiseksi valmentajaksi. Hän kokee nämä ominaisuudet sekä vahvuudeksi että heikkoudeksi. Rauhallisuus näkyy myös haastattelun aikana valmentajan käyttäytymisessä ja puhetyylissä. Valmentaja C kertoo, että olleessaan kovin rauhallinen valmentaja hän ei omasta mielestään ole kovin hyvä joukkueen ”sytyttäjä” tai ”virittäjä” esimerkiksi ennen tärkeää peliä. Osallistamisen ollessa valmentaja C:n keskiössä hän usein delegoi tämän valmennusryhmälle tai joukkueen kapteenille. Hän myös muuttaa valmennustyyliään hieman sen mukaan, onko kyseessä liigajoukkueen vai maajoukkueen valmentaminen. Liigajoukkueen valmentamisessa korostuu yksittäisten pelaajien huomiointi ja kehittäminen, kun taas maajoukkueessa pelaajien ”virittäminen” on keskiössä.

Valmentaja D: ”Pitää olla positiivinen ja läsnä.”

Valmentaja D, joka on saavuttanut ennen valmennusuraansa paljon pelaajana, korostaa omassa valmentamisessaan läsnäoloa ja positiivisuutta. Valmentaja D nostaa esille oman termin nimeltään ”keskusteleva valmentaminen”, mikä hänen mukaansa tarkoittaa sitä, että ollaan lähellä pelaajia, kuunnellaan heitä ja keskustellaan avoimesti kaikista asioista. Valmentaja D työskentelee ammatikseen konsulttiyrityksessä ja on paljon tekemisessä erilaisten ihmisten kanssa. Hänestä täten myös huokui hyvät vuorovaikutustaidot, joten ei ole yllätys, että näiden taitojen hyödyntäminen urheiluvalmennuksessa on hänelle tärkeää. Vaikka positiivinen ilmapiiri ja läsnäolo ovat valmentaja D:lle tärkeitä, määrätietoisuutta ja tavoitteellisuutta ei pidä unohtaa. Tavoitteet tulee asettaa aina korkealle ja tehdä yhdessä määrätietoisesti töitä niiden eteen. Kuten muutkin valmentajat, myös valmentaja D määrittelee tavoitteet yhdessä pelaajien kanssa. Lisäksi muiden haastateltavien tavoin myös Valmentaja D nostaa esille kunnioituksen. Hän itse pelasi jopa neljä vuosikymmentä lajin huipulla ollen edelleen lajinsa yksi tunnetuimmista

pelaajista. On tietysti selvää, että nuoremmat pelaajat kunnioittavat ja kuuntelevat, mitä hänellä on sanottavaa. Tämä tekee valmentamisesta molemmiin puolin mielekkäämpää. Kuten valmentaja A:lle myös valmentaja D:lle oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat tärkeitä asioita valmentamisessa. Kaikki pelaajat huomioidaan samalla tavalla heidän statuksesta ja osaamisesta riippumatta ja peliaika ansaitaan työnteon kautta.

Valmentaja E: ”Kuuntelen ja aistin pelaajien fiilistä, asennetta ja motivaatiota.”

Valmentaja E mainitsee heti alkuun korostavansa omassa valmentamisessaan pelaajalähtöisyyttä ja pelaajaläheisyyttä. Hänen mukaansa valmentajan tulee aina olla lähellä pelaajia, kuunnella heitä sekä aistia pelaajien mielialaa, asennetta sekä motivaatiotasoa. Kaiken lähtökohta on se, että pelaajan psyykkisen puolen eli ”fiiliksen” tulee aina olla kohdillaan, mikä mahdollistaa onnistumisen harjoituksissa, mikä kasvattaa puolestaan itseluottamusta. Itseluottamus taas on keskeinen asia peleissä onnistumiseen. Valmentajan pitää huokua positiivisuutta ja se pitää tartuttaa koko joukkueeseen. Kaikki negatiivisuus pitää kitkeä pois, koska se vaikuttaa pelaajien itsetuntoon ja riskinotto-kykyyn. Turha pelaajille karjuminen ei myöskään johda mihinkään, vaan voi pahimmillaan aiheuttaa sen, että pelaaja ei uskalla suoriutua. Psyykkisen puolen kehittäminen auttaa myös pelaajien jaksamisessa treeneistä ja peleistä toiseen. Vaikka valmentaja E vaikuttaa olevan haastattelutilanteessa helposti lähestyttävä ja rauhallinen sekä omaa pehmeät arvot valmentamisen suhteen, löytyy hänestä myös kova puoli. Hän kertoo olevansa myös vaativa ja haluaisi olla vieläkin vaativampi ja tuoda omaa auktoriteettia enemmän esille. Psyykkisen puolen lisäksi myös pelaajien taitoja tulee kehittää keskittymällä jokaiseen yksittäiseen pelaajaan erikseen huomioiden jokaisen tarpeet. Joukkuetta kehitetään hänen mukaansa aina yksittäisten pelaajien kehittämisen kautta. Säännöllisyyden ja tunnollisuuden korostaminen ovat myös iso osa valmentaja E:n tapaa ja tyyliä valmentaa. Pelaajien tulee olla rehellisiä itselleen, tehdä kaikki harjoitteet täysillä ja kehittää omaa fysiikkaa. Psyykkisen puolen lisäksi valmentaja E nostaa toiseksi keskeiseksi elementiksi nimenomaan fysiikan. Kun se on kunnossa, on kaikki muu helpompaa. Valmentaja E:n tyyliä leimaa myös esimerkillä johtaminen. Kun itse tekee ensin, muut tekevät varmasti perässä. Myös valmentaja E ei pelkää käyttää hyväkseen oman menestyksekkään peliuran tuomaa kunnioitusta. Hän myös haluaa, että pelaajat ottavat riskejä ja jakavat ne hänen kanssaan.

Valmennustyylien ja persoonan osalta eri valmentajien haastatteluissa toistuu paljon samoja teemoja, kuten kannustaminen, vuorovaikutus, sanaton viestintä ja positiivinen ilmapiiri. Kuuntelu nousee esiin jokaisen valmentajan haastattelussa. Valmentajien toimiessa kilpailullisessa ympäristössä myös tavoitteellisuus ja tavoitteet olivat yksi

kantavista teemoista. Kaikkien valmentajien haastattelussa nousee esille tavoitteet ja niiden asettamisen yhdessä koko joukkueen kesken. Yhdistävä ajatus kaikilla valmentajilla on myös se, että hyvän tunnelman ja ilmapiirin kautta voidaan saavuttaa parhaiten yhdessä korkealle asetetut tavoitteet. Lisäksi oli hienoa huomata, että neljä viidestä haastateltavasta jakaa vastuuta ja riskejä pelaajille ja koko joukkueelle. Lisäksi neljä viidestä valmentajasta arvostaa pelaajaläheisyyttä eli haluaa olla lähellä pelaajia. Myös kunnioitus ja sen hyödyntäminen nousevat yhteisenä teemana esiin neljällä valmentajalla viidestä. Kaikki viisi valmentajaa ovat omalla urallaan kuuluneet lajinsa menestyjiin, joten nuoremmat pelaajat kyllä kunnioittavat ja kuuntelevat heitä ilman, että sitä tarvitsee erikseen pyytää. Tietynlainen kunnioitus tuntuu leimaavan koko urheilumaailmaa lajista riippumatta, mikä tekee valmentajan johtamisesta erilaista, karismaattista jopa. Alla oleva kuvio havainnollistaa vielä haastattelussa toistuvia teemoja valmennustyylin osalta.

Eniten esille nousseet valmennustyylin osa-alueet:
Kuuntelu
Tavoitteiden määrittäminen yhdessä
Valmentaja kunnioitus
Vastuun jakaminen pelaajille
Riskien jakaminen pelaajien kanssa
Pelaajaläheisyys

Kuvio 7. Valmennustyyli

6.2 Valmennusmenetelmät

Valmennustyylin ja persoonan jälkeen haastattelussa keskityttiin erilaisiin valmennusmenetelmiin ja mitkä asiat vaikuttavat niiden valintaan. Valmennusmenetelmällä tarkoitetaan valmentajan eri tekniikoita tehdä valmennustyötä. Haastatteluissa kävi ilmi, että valmentajan persoonalla ja valmennustyyllillä on yhteys käytettäviin valmennusmenetelmiin. Lisäksi valmennusmenetelmiin näytti vaikuttavan myös valmennuskokemus, oma peliura sekä valmennushistoria. Valmennushistorian osalta eniten menetelmiin näytti vaikuttavan se, onko kyseinen valmentaja toiminut aikaisemmin myös ”pelaajavalmentajana”. Tässä yhteydessä ”pelaajavalmentajalla” tarkoitetaan henkilöä, joka valmentamisen lisäksi pelaa myös itse joukkueessa.

Valmentaja A: ”Oman esimerkin kautta.”

Kun puhuttiin valmennusmetodeista, nousi Valmentaja A:lla ensin esiin oman esimerkin kautta tekeminen. Valmentaja A kertoi, että hän itse näyttää pelaajille konkreettisesti, miten eri asiat tulisi tehdä. Esimerkiksi, kun opetellaan uusi harjoite, valmentaja käy itse näyttämässä kentällä, miten se tulee tehdä. Mikäli harjoite tehdään väärin, valmentaja A keskeyttää harjoitteen heti ja näyttää itse uudestaan, miten se olisi pitänyt tehdä. Tätä toistetaan niin kauan, kunnes harjoite onnistuu. Tämä metodi ei ole valmentaja A:n mukaan kovin yleinen, mutta valmentaja A:lle se on kuitenkin erittäin luonnollinen hänen toimittua aikaisemmin pelaajavalmentajana. Toinen tärkeä metodi Valmentaja A:lle on pelaajien analyttinen kehittäminen. Valmentaja A on selvittänyt todella tarkasti, mitä ominaisuuksia kullakin pelaajalla on ja kuinka niitä voisi kehittää vieläkin paremmaksi erilaisten harjoitteiden kautta. Käytännössä tämä tapahtuu siten, että eri harjoitteet räätälöidään kunkin pelaajan ominaisuuksien mukaan. Lisäksi pelaajien pelitaktista osaamista kehitetään jatkuvasti sekä käytäntöharjoitusten että teorian avulla.

Oman esimerkin ja analyttisen kehittämisen jälkeen esille nousi rakentavan palautteen tärkeys valmentamisessa. Henkilökohtaista palautetta tulisi antaa säännöllisesti jokaisen harjoitteen ja pelisuosituksen jälkeen. Valmentaja A:n mukaan pelaajalle tulisi antaa samalla kertaa sekä hyviin suorituksiin että kehityskohteisiin liittyvää palautetta. Lisäksi palaute tulisi osata antaa niin, ettei pelaaja ota sitä itseensä, vaan ajattelee, että valmentajan tarkoitus on palautteen avulla auttaa häntä. Lisäksi yksittäisen pelaajan ominaisuudet, kuten ikä ja persoona, tulisi huomioida palautteenannossa. Neljäntenä metodina esille nousi kilpailutilanteen luominen. Kilpailutilanteita valmentaja A luo erilaisten leikkimielisten kisojen kautta tarjoten voittajalle aina jonkun palkinnon eli ”porkkanan”. Huumorilla höystetyt kisailut parantavat ilmapiiriä ja tuovat pelaajissa esiin kilpailuvietin, minkä tunnistaminen on valmentaja A:lle tärkeää.

Valmentaja A:n yli 21 vuoden peliuralla on ollut suuri vaikutus siihen, mihin metodeihin hän on päätenyt. Hän kertoi poimineensa omasta mielestään parhaat metodit omilta valmentajiltaan. Samalla hän pyrkii välttämään sellaisia, jotka hän on todennut heikoiksi. Lisäksi valmentaja A kokee oman pelityylin vaikuttaneen siihen, mitä metodeja on nyt käyttänyt. Hän korostaa myös, että ei ole olemassa yhtä parasta valmennusmetodia, vaan eri tapojen yhdistely tuo parhaan lopputuloksen. Valmentaja A korostaa lisäksi yksilöllistä pelaajien ominaisuuksien huomiointia metodien valinnassa. Käytettävät metodit tulisi valita pelaajien ikähaarukan, persoonan, roolin ja osaamisen perusteella.

Valmentaja B: ”Haluan tuoda joukkueeseen pihapelikulttuuria.”

Kysyttäessä valmentaja B:ltä hänen käyttämistään valmennusmetodeista seurasi syvä hiljaisuus. Valmentaja B kertoi, että ei varsinaisesti käytä mitään tiettyjä valmennusmetodeja, vaan kaikkien valmennusmenetelmien pääteemana on tuoda ”pihapelikulttuuria” joukkueeseen. Rennoilla ja pelaamiseen liittyvillä harjoitteilla valmentaja B pyrkii samaan tämän aikaan. ”Pihapelikulttuurin” valmentaja B mieltää kulttuuriksi, jonka keskiössä on positiivinen ilmapiiri, huumori ja vapaus kokeilla jotain uutta. Lisäksi virheitä saa ja pitääkin tehdä, sillä ei muuten kukaan uskalla kokeilla omia rajojaan esimerkiksi tekniikan suhteen. Valmentaja B toteaa samaan hengenvetoon, että hän ei halua pelaajien olevan mitään robotteja, vaan jokainen on yksilö ja se saa näkyä harjoituksissa. Tätä kautta valmentaja B kokee myös saavansa uutta tietoa pelaajiensa vahvuuksista ja kehityskohteista. Valmentaja B toteaa: ” Kun pelaajille annetaan treeneissä mahdollisuus kokeilla uutta ja ottaa riskejä, syntyy usein uusia oivalluksia.” ”Pihapelikulttuuri” on valmentaja B:n mukaan myös hyvä hengenluontikeino ja oiva tapa viedä joukkuetta kohti ”flow -tilaa”. ”Flow -tilalla” valmentaja B tarkoittaa tilaa, jossa pelaaja on täysin keskittynyt ja fokuoitunut peliin ilman mitään häiriötekijöitä. Tämä ns. ”flow -tila” auttaa myös pelijännitykseen, mitä esiintyy etenkin nuoremmilla pelaajilla ja on terminä rinnastettavissa psyykkisen valmennuksen teoriassa urheilijan ”valmiustilaan.”

”Pihapelikulttuurin” ja ”Flow -tilan” lisäksi valmentaja B mainitsee valmentaja A:n tavoin palautteen. Myös hänellä palautteenantotyylisiin vaikuttaa pelaajan ikä ja persoona. Lisäksi palaute annetaan sekä joukkueelle yhdessä, että pelaajille yksilöllisesti. Ekstroverteille ja vahvoille pelaajille palautteen voi antaa suoraan ja välittömästi, kun taas introvertin pelaajan kohdalla pitää edetä varovaisemmin. Valmentaja A:n tavoin myös valmentaja B:n valmennusmetodien valintaan vaikuttaa pelaajien ikähaarukka, persoona, osaaminen sekä rooli joukkueessa. Nuoremmille pelaajille pitää järjestää enemmän erilaisia leikkimielisiä kisoja, kun taas vanhemmille pelaajille keskiössä on itse peliin keskittyminen. Valmentaja B täsmentää loppuun: ” jokaiselle pitää antaa mahdollisuus olla oma itsensä joukkueessa.

Valmentaja C: Käytän pelaajia aktiivisia ja osallistavia metodeja, kuten ohjaavaa oivaltamista ja ongelmanratkaisutyölä.”

Kuten muutkin valmentajat, myös valmentaja C korostaa, että metodien valintaan vaikuttaa pitkälti pelaajien ominaisuudet, kuten ikä, persoona, rooli, vastuu ja taitotaso. Etenkin hän nostaa esiin, että valmentajan tulee miettiä, missä iässä kukin pelaaja on

valmis hyväksymään tietyn metodin. On myös selvää, että jokin tietty metodi sopii paremmin tietylle persoonalle kuin toiselle. Lisäksi pelitilanne vaikuttaa metodin valintaan. On selvää, että pelitilanteessa opetus ja palaute ovat suurempia, koska aikaa on vähemmän. Harjoitustilanteessa aikajänne on puolestaan pidempi, joten opetus ja palaute voivat olla pidemmälle vietyjä. Valmentaja C nostaa esille myös menetelmällisen monipuolisuuden valmentamisessa. Tärkeää on, että valmentajalla on käytössä paljon eri metodeja, jotka sopivat kullekin persoonalle ja ikäryhmälle. Lisäksi metodien pitää kehittyä pelaajien kehittyessä ja vaihtua kasvatusprosessin edetessä. Voidaan siis sanoa, että pelaajien erilaisten ominaisuuksien huomiointi on valmennusmetodien valinnan ja kehittymisen keskiössä.

Kun etenemme varsinaisiin metodeihin, nostaa valmentaja C esille kaksi keskeistä niin kotimaisessa kuin kansainvälisessä valmennuksessa käytettävää metodologiaa: ”ohjaava oivaltaminen” ja ongelmanratkaisutyö”. Valmentaja C:n mukaan kyseessä ovat metodit, jotka aktivoivat ja osallistavat pelaajia. Ohjaavassa oivaltamisessa on kyse siitä, että ohjataan pelaaja löytämään toivottu ratkaisumalli valmentajan antamien vihjeiden kautta. Esimerkiksi, mikäli valmentaja haluaa pelaajan ratkaisevan tietyn pelitilanteen tietyllä tavalla, pyritään harjoitteita kehittämällä ja vihjeitä antamalla tarjoamaan pelaajalle riittävästi avaimia, jotta hän itse löytää valmentajan toivoman ratkaisumallin. Toivottuja ratkaisumalleja on vain yksi ja pelaajan tulee oivaltaa se itse. Ongelmanratkaisutyö eroaa puolestaan ohjaavasta oivaltamisesta vain siinä, että valmentajan toivomia ratkaisumalleja voi olla useampia. Näiden kahden osallistavan metodin lisäksi valmentaja C korostaa termiä ”Player Ownership”, jolla tarkoitetaan pelaajan omaa vastuuta urastaan ja kehityksestään. Tämä nousee tärkeäksi etenkin siinä vaiheessa, kun on tarkoitus kehittää urheilijasta huippu-urheilija. Ohjaavan oivaltamisen ja ongelmanratkaisukyvyyn lisäksi Valmentaja C puhuu rakentavan palautteen tärkeydestä. Sitä tulisi antaa jatkuvasti ja palautteenannossa tulisi huomioida pelaajan ikä ja persoona. Rakentava palaute on paras tapa tehdä pelaaja tietoiseksi omista vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan.

Valmentaja C huomauttaa myös, että se, miten opetetaan, riippuu paljolti siitä, mitä opetetaan. Jos opetetaan lajitaktisia asioita, kuten pelitaktiikkaa, ovat osallistavat opetusmenetelmät toimivia. Mikäli puolestaan tehdään kuntosaliharjoitteita tai muita oheisharjoituksia, on myös määräämiseen ja valtaan perustuvalla autoritäärisellä opetustyyllillä oma paikkansa. Valmentaja C täsmentää myös: ”pelaajia tulee johtaa heidän vahvuuksien kautta.”

Valmentaja D: ”Ohjaan pelaajia oikeaan suuntaan ja oivaltamaan itse.”

Kuten valmentaja C, myös valmentaja D nostaa valmennusmetodien osalta ensimmäiseksi esille ohjaavan oivaltamisen ja ongelmanratkaisukyvyyn. Hänen valmentamisessaan keskeisessä roolissa on tarjota pelaajille mahdollisuus oivaltaa itse ratkaisut eri ongelmiin. Toisin sanoen, annetaan pelaajien johtaa itseään. Toinen metodi, jonka valmentaja D mainitsee, on pelitaktiset menetelmät. On tärkeää kehittää pelaajien peliälyä jatkuvasti, sillä kukaan ei voi koskaan olla täydellinen sen suhteen. Myös kokeneet pelaajat oppivat tästä kokonaisuudesta koko ajan uutta. Ohjaavan oivaltamisen, ongelmanratkaisukyvyyn sekä pelitaktiikan lisäksi valmentaja D puhuu myös rakentavasta palautteesta sekä kehityskeskusteluista. Kehityskeskusteluita pidetään säännöllisesti sekä joukkueetasolla että yksilötasolla. Joukkueen kehityskeskusteluissa käydään läpi yhteisiä tavoitteita, tiimityötä, palautetta, tuloksia ja joukkueen tulevia suunnitelmia. Yksilökeskusteluissa puolestaan keskitytään pelaajan omiin tavoitteisiin, vahvuuksiin, kehityskohteisiin, palautteeseen ja tuloksiin kentällä. Valmentaja D puhuu innoissaan kehityskeskusteluista ja hänen pitkä ura konsulttina on suurin syy siihen, miksi hän on tuonut kehityskeskustelut liike-elämästä myös urheilun puolelle.

Valmentaja E: Keskeisin työkaluni on ryhmäytyminen, missä joukkue jaetaan ryhmiin ja jokainen ryhmä sai määritellä itse joukkueen tavoitteet, arvot ja säännöt. Tästä tehdään yhdessä oma taulu, mitä pidetään aina mukana harjoituksissa ja peleissä.

Valmentaja E:n valmennusmetodien valintaan vaikuttaa, kuten muillakin haastateltavilla, valmennettavien ikä, persoona, sukupuoli ja osaaminen. Pelaajien ominaisuuksista riippumatta valmentaja E:n keskeisin metodi on ryhmäytyminen, jossa vastuu joukkueen tavoitteiden, arvojen ja sääntöjen laatimisesta annetaan pelaajille. Ryhmäytymisessä korostetaan pelaajan vastuuta siitä, mitä tulevalla kaudella lähdetään tavoittelemaan ja miten. Lisäksi pelaajien tiimitaidot korostuvat tehtävänannon ollessa ryhmätyön muodossa. Lopuksi yhdessä päätetyistä arvoista, säännöistä ja tavoitteista luodaan konkreettinen taulu, mikä on fyysisesti läsnä harjoituspaikalla sekä kulkee peleissä mukana. Tämä antaa samalla oivan työkalun valmentajalle palata taulun sääntöihin, arvoihin ja tavoitteisiin, mikäli niitä ei noudateta. Vaikka sääntöjä noudattamatta jättänyt pelaaja vastaa teoistaan konkreettisesti vain valmentajalle, vastaa hän psyykkisellä tasolla siitä myös koko joukkueelle, joka kyseisen taulun on luonut. Näin arvoihin, sääntöihin ja tavoitteisiin sitouttaminen helpompaa. Ryhmäytyminen on valmentaja E:lle metodi, jolla kausi yleensä aloitetaan. Tämän lisäksi hänen metodeissa korostuvat kovan työn ja vapauksien välinen suhde. Säännöllisen ja tunnollisen fysiikkaharjoittelun sekä peliälyn kehittämisen vastapainona pelaajiin luotetaan ja heille annetaan palkinnoksi vapauksia.

Lisäksi erilaiset kisojen ja palkitsemisen avulla luodaan tietynlaista kilpailutilannetta. Yhteinen nimittäjä kaikille valmennusmetodeille on se, että tempo pitää treeneissä olla aina kovempi kuin peleissä. Tällä tavalla kehitetään pelaajien sietokykyä kaikkein kovimpien haasteiden tullessa eteen. Tyypilliset menetöt, kuten itsetunnon vahvistaminen, avoimuus, keskustelut sekä suora palaute kuuluvat myös valmentaja E:n työkaluihin.

Samalla tavoin kuin valmennustyyeissä, myös valmennusmetodeissa esille nousee toistuvia teemoja. Rakentava palaute ja keskustelut pelaajien kanssa nousevat esiin jokaisen valmentajan haastattelussa. Moni heistä on tuonut tämän suoraan työelämästä. Suurin ero vaan on se, että urheilun maailmassa palaute on suurempaa ja keskustelut vieläkin avoimempia. Toinen kantava teema on kilpailutilanteen luominen, millä on tarkoitus vaikuttaa joukkueen henkiseen ja fyysiseen suorituskykyyn. Nämä nousevat esiin kolmella valmentajalla viidestä. Kilpailutilanteen luonti on myös luonnollinen osa joukkueurheilua, missä toimitaan hyvinkin kilpailullisessa ympäristössä. Tämän vuoksi on selvää, että pelaajat eivät myöskään vierasta tätä metodia. Samalla tavalla analyttisyyden ja peliällyn kehittäminen nousee keskusteluissa esille kolmella viidestä. Neljäntenä toistuvana teemana olivat ohjaava oivaltaminen ja ongelmanratkaisukyky, mitkä ovat selkeitä ammattivalmentajan moderneja työkaluja. Ideana näissä metodeissa on antaa vastuuta päätöksen teosta pelaajalle valmentajan ohjatessa oikeaan suuntaan. Nämä menetöt nousevat esiin kahdella valmentajalla viidestä. Ei ollut yllättävää, että nämä menetöt tulevat ilmi juuri niiden valmentajien haastatteluissa, joilla on kokemusta ammattivalmentamisesta. Alla olevat taulukko kertoo vielä toistuneet menetöt.

Eniten esille nousseet valmennusmenetöt:
Rakentava palaute ja keskustelut
Peliällyn kehittäminen
Kilpailutilanteen luonti
Analyttisyyden kehittäminen
Ohjaava oivaltaminen
Ongelmanratkaisukyky

Kuvio 8. Valmennusmenetöt

6.3 Motivointikeinot

Valmennustyylin ja metodien jälkeen käsiteltiin pelaajien motivointikeinoja ja ”virittämistä”. Pelaajien motivointi on yksi valmentajan tärkeimmistä tehtävistä pelin suunnittelun ja tavoitteiden lisäksi. Yleensä motivaatio ja tavoitteet liitetään urheilun maailmassa toisiinsa, kuten myös liike-elämässäkin. Tässä yhteydessä motivaatiolla tarkoitetaan pelaajan sisäistä vireystilaa ja ”virittämisellä” kyseisen vireystilan kehittämistä huippuunsa ennen urheilusuoritusta. Voidaan todeta, että valmentajalla on yleensä erikseen keinot pelaajien pitkä aikavälin motivointiin, kun taas pelaajan ”virittäminen” liittyy lyhyen tähtäimen motivointiin.

Valmentaja A: ”Onnistumiset ja hyvät suoritukset motivoivat itsestään.”

Pelaajien motivoinnista kysyttäessä valmentaja A nostaa esille ensimmäiseksi sen, että yksittäisten pelaajien onnistumisilla ja hyvillä suorituksilla on taipumus motivoida itsestään sekä yksittäistä pelaajaa että koko joukkuetta. Hyviin suorituksiin pyritään ennen kaikkea harjoituksissa, jolloin ne siivittävät pelaajan loistaviin suorituksiin myös peleissä. Kun pelaajalle taas tulee virheitä, korostuu valmentajan rooli motivoinnissa enemmän. Valmentaja A jakaa motivointikeinonsa lyhyen ja pitkän aikavälin keinoihin. Kannustaminen, positiivinen ilmapiiri, kilpailut, palkitseminen ja erilaiset eleet ovat perinteisiä lyhyen tähtäimen motivointikeinoja, kun taas pitkällä tähtäimellä esille nousevat pelaajan rooli ja vastuu joukkueessa. Pelaajan hyvät suoritukset lisäävät hänen motivaatiotaan ja kasvattaa sitä kautta hänen rooliaan ja vastuutaan joukkueessa, mikä taas lisää pelaajan motivaatiota pitkällä aikavälillä. Valmentaja A:n mukaan motivaatiota on myös hyvä jakaa joukkueen kesken hyödyntämällä mm. joukkueen kapteenia, joka on lähellä pelaajia ja samalla eräänlainen johtohahmo. Valmentaja A pyrkii myös luomaan joukkueeseen kannustamisen kulttuurin, jossa kukin pelaaja kannustaa ja motivoi toinen toisiaan. Näin ollen joukkueen ryhmädynamiikkakin näyttelee suurta roolia motivoinnissa.

Valmentaja A täsmentää pelaajien ”virittämisen” tapahtuvan jo harjoituksissa, ei ennen peliä. Tällä tavalla varmistetaan se, että jokainen pelaajan on keskittynyt vain ja ainoastaan itse urheilusuoritukseen pelin alkaessa. Valmentaja A korostaa: ”mottoni on, että kaikki tietää, mitä tehdään.” Kun pelaajalla on selkeä suunta ja tietoisuus siitä, mitä hänen tulee tehdä ja mitä häneltä odotetaan, on hänellä varmasti enemmän motivaatiota lähteä tavoittelemaan sitä. Tietoisuus ja suunta tuovat pelaajalle usein myös rentoutta ja nimenomaan rentous on se, mitä valmentaja A myös korostaa pelaajien ”virittämisessä”. Valmentaja A:n mukaan rentous ja rauhallinen keskittyminen itse suoritukseen antaa

yleensä enemmän virtaa kuin se, että raivoat itsesi ennen urheilusuoritusta tiettyyn tilaan ja saatat jopa ylilatautua. Liika tunne ei johda parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, vaan tyyneys.

Valmentaja B: ”Viedään harjoituksia kilpailumoodilla eteenpäin.”

Pelaajien motivointikeinojen osalta valmentaja B puolestaan mainitsee ensimmäiseksi kilpailut ja palkitsemisen. Etenkin harjoituksia viedään eteenpäin ”kilpailumoodilla”, mikä tarkoittaa valmentaja B:n mukaan erilaisten kilpailujen ja tulostavoitteiden yhdistämistä harjoitteluun. Esimerkiksi jokaisissa harjoituksissa on aina maalintekokisa, jonka voittaja palkitaan. Kisailun avulla valmentaja B pyrkii motivaation kasvattamisen lisäksi hakemaan pelaajille sen ylimääräisen latauksen ennen pelipäivää. ”Kilpailumoodin” lisäksi myös valmentaja B hyödyntää motivoinnissa lyhyen tähtäimen motivointikeinoja, kuten kannustamista ja kehokieltä. Lisäksi valmentaja B täsmentää, että on tärkeää yksilöllisesti huomioida kunkin pelaajan psyykinen puoli. Se on yksi keskeisimmistä seikoista motivoinnissa.

Valmentaja B nostaa esiin myös asenteen merkityksen motivaatiossa ja korostaa, että hänen joukkueessa ei saa esiintyä ns. ”pääalaspäin –asennetta.” Valmentaja B:n mukaan hänen tehtävänä on myös puuttua tilanteeseen heti, mikäli huonoa asennetta esiintyy, sillä se voi pahimmillaan tarttua koko joukkueeseen ja vaikuttaa sitä kautta joukkueen motivaatioon. Valmentaja B:llä on myös erikoinen sääntö koskien asennetta. Hän ei halua harjoituksiin sellaisia pelaajia, joilla on huono päivä. Valmentaja B on pyytänyt pelaajia ilmoittamaan hänelle etukäteen, mikäli pelaajalla on huono päivä. Kyseinen pelaaja ei tällöin tule joukkueen harjoituksiin sinä päivänä, vaan harjoittelee omatoimisesti valmentajan ohjeistuksen mukaan. Tällä tavalla minimoidaan riski asennevamman leviämisestä koko joukkueeseen. Kyseinen riski korostuu etenkin joukkueen vahvimpien ja ekstroverteimpien pelaajien kohdalla. Valmentaja B huomautti, että tätä ei onneksi ole tarvinnut käyttää kuin muutamia kertoja vuodessa mutta se on hänelle edelleen tapa, mistä ei jousteta. Kuten Laura Jansson täsmentää Heikki Kantolan teoksessa, valmentajan tulisi vaikuttaa ja ohjata urheilijan asennetta positiiviseen suuntaan, koska siihen on helpompi vaikuttaa. Näin asenteiden kautta voidaan vaikuttaa puolestaan motivaatioon positiivisesti. (Jansson, 1988.)

Pelaajien ”virittämisestä” valmentaja B nostaa esille valmentaja A:n tavoin tapansa virittää pelaajia jo harjoituksissa. Hän lisää, että viimeinen ”viritys” ja lataus tapahtuu kyllä juuri ennen peliä joukkueen kapteenin toimesta. Valmentajan tavoite on puolestaan pitää yllä motivaatiota jokaisissa treeneissä ja miettiä asioita pitkällä tähtäimellä. Mikäli

pitkän aikavälin keinot ”virittää” eivät ole kunnossa, ei lyhyen tähtäimen keinotkaan toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Valmentaja B lopettaa: ” Valmentajalla itsellään tulee myös olla se palo ja ”drive” tehdä työtään ja pyrkiä tartuttamaan se koko joukkueeseen.”

Valmentaja C: ”Pelaajia tulee motivoida sekä yksilöllisesti että joukkueetasolla.”

Valmentaja C aloittaa keskustelun motivointikeinoista jakamalla ne yksilötason ja joukkueetason keinoihin. Yksilötasolla pelaajia motivoidaan kehityskeskusteluiden, palautteen, kannustamisen, eleiden ja muiden henkilökohtaisten palaverien kautta. Kehityskeskustelut rakennetaan kannustamisen ja positiivisen ilmapiirin varaan ja palaute annetaan ”kymmenen sekunnin” -sääntöä noudattaen. Tämä tarkoittaa sitä, että positiivinen palaute on välitön ja tapahtuu maksimissaan kymmenen sekuntia pelaajan suorituksen jälkeen. Negatiivinen palaute annetaan puolestaan persoonan, iän ja suorituksen mukaan myöhemmin.

Joukkueetason motivointikeinoina käytetään mm. ryhmädynamiikkaa ja pelaajan yksilöllisten tavoitteiden sitomista osaksi joukkueen tavoitteita. On ensiarvoisen tärkeää, että pelaaja tuntee itsensä tärkeäksi osaksi joukkuetta ja ymmärtää oman roolinsa joukkueessa. Kun rooli ja vastuu ovat pelaajalle selvät, on motivoituminenkin helpompaa. Kun pelaaja saa suuntaa tekemiselleen niin motivaatio löytyy osakseen ihan itsestään. Joukkueen ryhmädynamiikan tulee myös olla hyvällä tasolla. Tuolloin pelaajat motivoivat tosiaan kannustamisen, eleiden ja huumorin kautta. Kuten valmentaja A, myös valmentaja C toteaa hyvien suorituksen lisäävän osaltaan motivaatiota sekä parantavan ryhmädynamiikka.

Pelaajien ”virittämisestä” valmentaja C nostaa esille tietyn toimintamallin, mitä hän soveltaa aina. Pelaajien ”virittäminen” tapahtuu juuri ennen peliä järjestettävässä ottelupalaverissa, jonka teemana on pelitaktisten asioiden lisäksi tunnelman nostattaminen ja jatkuva kannustus. Tunnelma on valmentaja C:n mukaan lähes ylioptimistinen ja tarkoitus on saada hyvä positiivinen tunnelma ennen peliä. Palaverissa pyritään korostamaan joukkueen vahvuuksia ja toisaalta tuomaan esille vastustajan heikkoja kohtia. Lisäksi käydään läpi, mitä joukkueen tulee parantaa viime pelistä. Valmentaja C: täsmentää: ”Kun pelaajalla on oikea suunta, löytyy sitä kautta myös motivaatio.” Ottelupalaverilla pyritään ”virittämään” joukkue mutta myös yksilöllinen ”viritys” on tärkeää ennen peliä. Tämä toteutetaan henkilökohtaisen keskusteluiden kautta osallistamalla pelaajia pelitaktisiin asioihin ja kyselemällä vastustajasta. Kuten muutkin haastateltavat, myös Valmentaja C käyttää koko valmennusryhmää sekä

joukkueen että yksilöiden ”virittämisessä” keskittyen itse lähinnä toiminnan suunnitteluun ja organisointiin.

Valmentaja D: ”Motivaatio rakentuu pikkuhiljaa, ei kaksi tuntia ennen peliä.”

Valmentaja D aloittaa motivointikeinoihin ja pelaajien ”virittämiseen” liittyvän keskustelun puhumalla motivaatiosta käsitteenä. Hänen mukaansa motivaatio ei synny hetkessä, vaan kehittyy pikkuhiljaa. Valmentajan tehtävä on viedä tätä kehitystä eteenpäin valmentamisen jokaisella osa-alueella aina yksittäisen pelaajan tarpeista koko joukkueen organisointiin. Yksilötasolla valmentajan tulee ymmärtää, että ihmiset motivoituvat eri asioista ja lyhyen tähtäimen motivointikeinoja, kuten kannustamista ja eleitä, tulee miettiä jokaisen pelaajan kohdalla erikseen. Joukkueetasolla pitää puolestaan huomioida, että koko joukkueen ”tila” vaikuttaa pelaajien motivaatioon. Joukkueen ”tilalla” valmentaja D viittaa joukkuehenkeen, yhteen hiileen puhaltamiseen, pelaajien roolitukseen sekä yleiseen positiiviseen ilmapiiriin. Joukkueen ”tilaa” valmentaja D pyrkii kehittämään avainpelaajiensa kautta. Valmentaja D täsmentää: ” On tärkeää, että nimenomaan joukkueen avainpelaajat kannustavat toisiaan ja muita pelaajia. Sitä kautta kannustamisen kulttuuri leviää joukkueessa parhaiten. Kuten muutkin valmentajat, myös valmentaja D toteaa, että pelaajien selkeät roolit ja vastuut ovat myös yksi motivointikeino. Kun pelaaja tietää, mitä hänen pitää tehdä ja mitä häneltä odotetaan, on motivoituminen siihen huomattavasti helpompaa. Valmentaja D:n vastauksessa näkyy selkeästi, että hän käsitellyt tätä aihetta myös työelämässä. Sen hän myös nostaa esille toteamalla osuvasti: ”Samalla tavalla kuin palautteenannossa myös motivoinnissa ollaan urheilumaailmassa paljon pidemmällä kuin liike-elämässä.”

Pelaajien ”virittämisestä” valmentaja D nostaa esiin muiden haastateltavien tavoin sen toteutuvan jo harjoituksissa. Pelaajille täytyy saada iskostettua ajatus siitä, että kohta alkava peli on kuin yksi harjoituksista. Tätä ajatusta valmentaja D kutsuu valmentaja B:n tavoin ”flow” -tilaksi, jota voidaan kehittää vain harjoituksissa. Flow -tila syntyy nimenomaan rentouden kautta, joten ennen peliä ei kannusteta kovaäänisesti pelaajia, vaan jokainen pelaaja hakee oman flow -tilan omalla tavallaan. Käytännössä valmentajan tehtävä ennen peliä on vain huolehtia siitä, että jokainen pelaaja on mahdollisimman rento.

Valmentaja E: ”Nostan sellaisia pelaajia sivuroolista päärooliin, jotka ovat sen ansainneet kovan työn kautta”. Se kasvattaa pelaajan itsetuntoa, vahvistaa asennetta ja luo sitä kautta motivaatiota.

Valmentaja E aloittaa keskustelun pelaajien motivointikeinoista mainitsemalla kovan työn. Säännöllistä tekemistä ja tunnollisuutta arvostava valmentaja odottaa pelaajilta kovaa työntekoa mutta myös palkitsee ja pyrkii motivoimaan sen kautta. Vaikka pelaajien taitotaso on tärkeä vastuuseen liittyvä asia, nostaa valmentaja E mielellään kehityskelpoisia pelaajia isompaan rooliin ja vastuuseen palkintona kovasta työstä. Samalla tavalla kuin kolme muutakin haastateltavaa, valmentaja E hyödyntää motivoinnissa pelaajan vastuuta ja suuntaa. Ainoa ero on se, että kulmana käytetään tässä yhteydessä kovaa työtä. Pelaajien roolin ja vastuun kasvattamisen lisäksi myös valmentaja E:llä on käytössään lyhyen tähtäimen motivointikeinot, kuten kannustaminen, ja sanattomat eleet. Myös positiivisen ilmapiirin luonti on hänen mielestään pelaajien suoritukseen ja motivaatioon keskeisesti vaikuttava tekijä. Ilmapiiriä treeneissä pyritään parantamaan pienillä ”kikoilla”, kuten huumorilla ja musiikilla. Ilmapiirin parantaminen vaikuttaa valmentaja E:n mukaan nimenomaan pelaajan suoritustasoon ja sitä kautta yleensä lisää hänen motivaatiotaan. Kuten muutkin haastateltavat ovat nostaneet esille, hyvät suoritukset motivoivat itsestään ja hyviin suorituksiin päästään ilmapiirin vaikuttamalla. Valmentaja E hyödyntää tässä myös ryhmädynamiikkaa. Hyvä ilmapiiri ei lähde pelkästään yksittäisestä pelaajasta, vaan koko joukkueesta. Ryhmädynamiikan kautta joukkue ”ruokkii itse itseään” motivoinnissa pelaajien kannustamalla toinen toisiaan. Valmentajan pitää toimia tämän ilmiön ”kapellimestarina” ja varmistaa, että valmentaja itse edesauttaa ja tukee tämän ilmiön onnistumista.

Pelaajien ”virittämisestä” ennen urheilusuoritusta valmentaja E mainitsee, että kaiken virittäytymisen lähtökohtana on fysiikka, mikä mahdollistaa terävyyden ja temmon. Tämä haetaan peliä edeltävissä harjoituksissa. Samalla pidetään ottelupalaveri, jossa pyritään viilaamaan pelaajien peliälyllinen ymmärrys tilanteeseen sopivaksi. Motivointi on, kuten muutkin valmentajat ovat nostaneet esiin, pitkän tähtäimen ilmiö, joten virittäytymisessä keskitytään fysiikan ja peliälyn viimeistelyyn. Itse varsinaisena pelipäivänä panostetaan fysiikan ja pelitaktisten asioiden sijasta vain psyykkiseen puoleen. Tähän valmentaja E käyttää lanseeraamaansa ”ulos laatikosta” –mallia. Mallin ajatus on yksinkertainen eli saada pelaaja ajattelemaan jotain muuta kuin itse urheilusuoritusta. Tämä tuo rentoutta ja sitä kautta parantaa lopullista suoritusta. Pelaajien ajatusten kääntämisessä käytetään apuna muita urheilulajeja. Pelataan esim.

jalkapalloa, tennistä tai sulkapalloa. Näin saadaan ajatus pois siitä, mitä jokainen pelaaja on miettinyt siihen hetkeen asti: ”Kuinka itse suoriudun pelissä?”

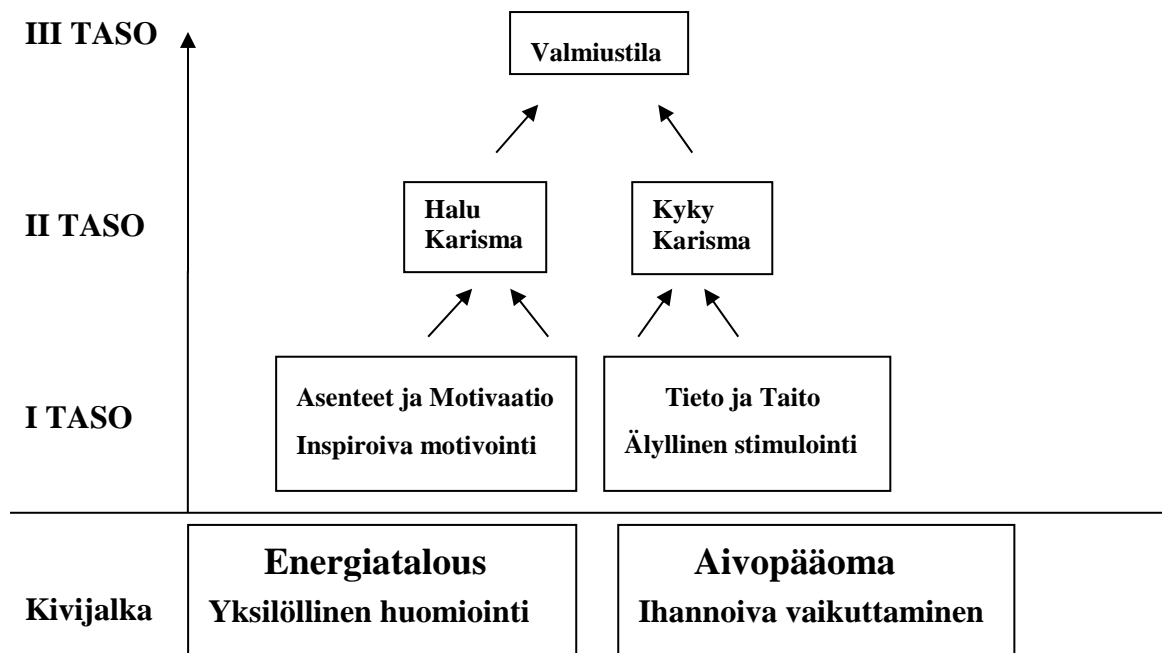
Pelaajien motivointikeinoissa ja ”virittämisestä” toistuu haastateltavien osalta samoja asioita. Kaikki haastateltavat ovat selkeästi pohtineet motivointikeinoja ja jakaneet keinot lyhyen ja pitkän tähtäimen motivointikeinoihin. Kun puhutaan lyhyen tähtäimen motivointikeinoista, on kaikilla haasteltavilla mainittuna kannustaminen ja erilaiset sanattomat eleet. On mielenkiintoista huomata, että useimmat haastateltavista mainitsevat kannustamisen erikseen myös omaa valmennustyyliään käsittelevässä keskustelussa. Tämä kertoo osaltaan myös siitä, että nämä keinot ovat urheilumaailmalle erittäin tyypillisiä mutta puolestaan liike-elämässä ne eivät ole itsestään selviä. Useampi haastateltavista valmentajista mainitseekin, että kannustamista saisi olla liike-elämässä enemmän. Kolmella valmentajalla viidestä nousee esille myös erilaiset kilpailut ja niistä palkitseminen. Kilpailut nähtiin motivaation kasvattamisen lisäksi myös eräänlaisena joukkuehengen kasvattamisena. Sinänsä ei ole yllätys, että myös nämä nousevat motivointikeinoja koskevassa keskustelussa esiin, sillä kilpailutilanteen luonti oli yksi eniten esille nousseista metodeistakin. Pitkän tähtäimen motivointikeinoista esille nousevat neljällä viidestä pelaajan rooliin, vastuuseen ja suuntaan liittyvät asiat. Haastateltavat korostavat sitä, että pelaajan tietäessä oman roolinsa, vastuunsa sekä valmentajan odotukset, on niistä yksinkertaisesti helpompi motivoitua. Kun pelaajalle on annettu suunta, on sen päälle helpompi rakentaa tavoitteita ja sitä kautta myös motivaatiota. Lisäksi kolme viidestä nostaa esille vielä pelaajan omat onnistumiset, mitkä motivoivat itsestään. Pelaajan onnistuminen riippuu puolestaan paljon siitä, millainen hänen roolinsa ja vastuunsa on. Tästä voi päätellä, että pitkän tähtäimen motivointikeinot vaikuttavat toinen toisiinsa. Alla olevassa taulukossa vielä tiivistettynä haastattelun tulokset motivointikeinojen osalta.

Eniten esille nousseet lyhyen tähtäimen motivointikeinot	Eniten esille nousseet pitkän tähtäimen motivointikeinot
Kannustaminen	Pelaajan roolin määrittäminen
Sanattomat eleet	Pelaajan vastuun lisääminen
Kilpailut	Pelaajan ohjaaminen oikeaan suuntaan
Palkitseminen	Pelaajan omat onnistumiset

Kuvio 9. Motivointikeinot

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pyritään vastaamaan siihen, kuinka transformationaalinen johtajuus soveltuu urheilijan psyykkiseen valmentamiseen Suomessa tutkimuksessa käytetyn empirian näkökulmasta. Tähän tutkimuksen pääongelmaan käytetään viiden valmentajan haastatteluista koostuvan empirian lisäksi apuna edellä esitettyjä kirjallisuuskatsauksia johtamiskäyttäytymisen ja psyykkisen valmennuksen teorioista. Ensimmäiseksi tässä kappaleessa pyritään todistamaan transformationaalisen johtajuuden soveltuvuus psyykkiseen valmentamiseen yhdistämällä valmentajien haastatteluissa toistuneet valmennustyyli, valmennusmenetelmät sekä motivointikeinot transformationaalisen johtajuuden osa-alueisiin, mitkä ovat Bernard M. Bassin mukaan karisma, ihannoiva vaikuttaminen, älyllisen stimulointi, yksilöllisen huomiointi sekä inspiroiva tapa motivoida. Tätä kautta pyritään todistamaan, että transformationaalinen johtajuus soveltuu urheilijan psyykkiseen valmentamiseen, koska sitä on havaittavissa jo tämän päivän suomalaisessa valmentamisessa. Tämän jälkeen tuloksissa toistuneet ja eri transformationaalisen johtamisen osa-alueisiin soveltuvat valmennustyyli, menetelmät ja motivointikeinot yhdistetään vielä alla olevaan teoreettiseen viitekehykseen, jolloin saadaan laaja-alaisempaa tietoa siitä, miten transformationaalinen johtaminen ilmenee käytännössä tämän päivän psyykkisessä valmentamisessa. Lisäksi sovelletaan lyhyesti samaa yhdistämistä myös transaktionaaliseen johtajuuteen. Lopuksi tässä kappaleessa luodaan hieman kriittistä silmää esitettyihin johtopäätöksiin ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia. (Bass & Bass, 2008.)



Kuvio 10. Psykkisen valmennuksen suuntautumismalli yhdistettynä transformationaalisen johtajuuden osa-alueisiin, muokattu. Lähteet: (Bass & Bass, 2008; Vilpas, 1988.)

7.1 Karismaa kuuntelun ja eleiden kautta

Bernard M. Bass on määritellyt transformationaalisen johtajuuden ensimmäiseksi osa-alueeksi karisman. Bassin mukaan karisma sisältää monia eri elementtejä, kuten sanallisen ja sanattoman viestinnän, suostuttelun ja vaikuttamisen. Tutkimuksen tuloksissa nousivat myös esiin sanattomat eleet jokaisen valmentajan haastattelussa. Valmennustyyliä käsittelevässä kysymyksessä kaikki viisi valmentajaa nostivat esille myös pelaajien kuuntelun tärkeyden. Puolestaan motivointikeinoja käsittelevässä kysymyksessä esille nousivat kaikilla valmentajilla erilaiset eleet, kuten käsien yhteen lyönnit, käsien taputus, olalle lyönnit, katse ja halaukset. Tutkimuksen empirian perustella voidaan siis todeta, että transformationaalisen johtamisen osa-alueista karisma ilmenee tämän päivän psykkisessä valmennuksessa kuuntelun ja eleiden kautta. Koska karisman ilmenee jo tämän päivän psykkisessä valmentamisessa sen eri muodoissa, voidaan todeta, että karisma soveltuu urheilijan psykkiseen valmentamiseen Suomessa tämän tutkimuksen empirian perusteella. On hyvä kuitenkin huomioida, että kuuntelua ei ole mainittu Bernard M. Bassin transformationaalisen johtamisen teoriassa osana karismaa mutta sitä pidetään usein karismaattisena ominaisuutena. Täten on perusteltua huomioida kuuntelu uudessa viitekehityksessä. Transformationaalisen johtamisen osa-

alueiden ja psyykkisen valmennuksen suuntautumismallin yhdistävässä viitekehyksessä kuuntelu ja eleet voidaan näin molemmat myös lisätä täydentämään viitekehystä. (Bass & Bass, 2008; Bass, 1990; Levine ym., 2010.)

7.2 Ihannoivaa vaikuttamista valmentajan oman peliuran ja riskien jakamisen kautta

Transformationalisen johtamisen toiseksi osa-alueeksi Bass on määritellyt ihannoivan vaikuttamisen. Ihannoiva vaikutus ilmenee transformationaaliseen johtajaan kohdistuvan luottamuksen ja kunnioituksen kautta. Hän saa näin yleensä osakseen aina tietynlaista ihannointia. Ihannoiva johtaja myös asettaa aina henkilöstön edut omien etujen edelle ja jakaa riskit alaistensa kanssa minimoidakseen henkilöstön taakkaa ja stressiä. Tutkimuksen empiriassa esille nousi myös ihannoivan vaikuttamisen eri muotoja. Neljä viidestä valmentajasta mainitsi valmennustyyliään kuvatessaan valmentajan kunnioituksen sekä riskien jakamisen joukkueen kanssa. Kyseiset haastateltavat mainitsivat oman menestyksekkään peliuran usein vaikuttavan siihen, että nuoremmat pelaajat kunnioittavat ja kuuntelevat heitä. Usein urheilun maailmassa juuri tämän vuoksi hyvin menestyneet urheilijat päätyvät aktiiviuran jälkeen juuri valmentajiksi. On myös hyvin tavallista, että sekä tavoitteet, että riskit jaetaan koko joukkueen kesken tarkoituksena parantaa joukkueen yhtenäisyyttä. Kun todetaan jälleen myös ihannoivan vaikuttamisen ilmenevän jo tämän päivän psyykkisessä valmennuksessa kunnioituksen ja riskien jakamisen kautta, voidaan nähdä myös ihannoivan vaikuttamisen soveltuvan psyykkiseen valmentamiseen tutkimuksen empirian perusteella. Täten myös valmentajan kunnioitus ja riskien jakaminen voidaan lisätä syventämään viitekehystä. (Bass, 1990; Bass ym., 2003; Nissinen, 2004.)

7.3 Älyllistä stimulointia peliälyn kehittämisen, vastuun, ohjaavan oivaltamisen sekä ongelmanratkaisukyvyn kautta

Bassin transformationalisen johtajuuden teorian kolmas osa-alue on älyllinen stimulointi. Älyllisesti stimuloivalla johtajalla viitataan henkilöön, joka stimuloi työntekijöitään tavoitteenaan saada heistä innovatiivisempia ja luovia. Ongelmiin haetaan aina uusia ratkaisuja ja näkökulmia. Keskeinen piirre älyllisesti stimuloivalle johtajalle on henkilöstön mukaan ottaminen ongelmanratkaisuprosesseihin. Työntekijät saavat tehdä omia ratkaisuja, eikä esimiehen kanssa tarvitse aina olla samaa mieltä. Älyllisesti

stimuloivat johtajat jakavat myös vastuuta työntekijöilleen ja pyrkivät tätä kautta haastamaan heitä. Tutkimuksen empiriassa älyllisen stimuloinnin piirteet nousivat esiin useammassa eri yhteydessä. Valmennusmetodeita koskevassa keskustelussa kolme valmentajaa viidestä mainitsi peliällyn kehittämisen, mikä voidaan rinnastaa älylliseen stimulointiin, sillä valmentajat osallistavat pelaajia ratkaisemaan pelilliset haasteet. Peliällyn kehittämisen lisäksi älyllinen stimulointi ilmeni myös muissa valmentajien metodeissa. Kaksi viidestä valmentajasta mainitsi metodikseen ohjaavan oivaltamisen ja ongelmanratkaisukyvyyn, mitkä nimenomaan ovat älyllistä stimulointia. Näiden lisäksi myös motivointikeinoja koskevan kysymyksen kohdalla mainittiin neljän valmentajan osalta viidestä vastuun jakaminen pelaajille, mikä myös on yksi älyllisen stimuloinnin ilmenemismuoto. Kuten karisma ja ihannoiva vaikuttaminen, myös älyllisen stimulointi ilmenee eri muodoissa tämän päivän valmennuksessa ja soveltuu näin psyykkiseen valmentamiseen tämän tutkimuksen empirian perusteella. Näin myös peliällyn kehittäminen, vastuun jakaminen, ohjaavan oivaltaminen sekä ongelmanratkaisukyky voidaan lisätä teoreettiseen viitekehykseen tuomaan lisää tietoa siitä, miten transformationaalinen johtajuus ilmenee käytännössä tämän päivän psyykkisessä valmennuksessa. (Spreitzer & Janasz, 1994; Bass & Bass, 2008; Bass, 1990; Bass ym., 2003; Nissinen, 2004.)

7.4 Yksilöllistä huomiointia kannustamisen, palautteen, keskusteluiden ja pelaajien ominaisuuksien kautta

Neljäs transformationaalisen johtamisen osa-alue on yksilöllinen huomiointi. Yksilöllisesti huomioivat johtajat ottavat aina jokaisen alaisen yksilölliset tarpeet huomioon. Lisäksi jokaisen alaisen yksilölliset erot ovat tärkeitä ja johtaja huomioi ne toiminnassaan. Hän pyrkii luomaan myös uusia mahdollisuuksia oppia ja pitää huolen siitä, että organisaatiossa kannustetaan kaikkia. Hän keskittyy jokaiseen esimies-alaisuuteeseen, on hyvä kuuntelija ja delegoi hyvin erilaisia tehtäviä. Myös yksilöllinen huomiointi ilmeni empiriassa monella eri tavalla. Motivointikeinoja sekä valmennustyyliä koskevissa keskusteluissa esille nousivat useampaan kertaan kannustaminen ja kannustavan ilmapiirin luonti. Kannustaminen mainittiin jokaisen valmentajan haastattelussa, kun puhuttiin lyhyen tähtäimen motivointikeinoista. Samalla tavalla myös henkilökohtainen rakentava palaute ja erilaiset henkilökohtaiset keskustelut pelaajien kanssa nousivat esille jokaisella valmentajalla, kun keskustelun aiheena olivat erilaiset valmennusmenetelmät. Voidaan sanoa, että teemana pelaajien yksilöllinen huomiointi nousi esiin usein jokaisen valmentajan kertoessa omasta valmentamisestaan.

Kävi selväksi, että pelaajien ikä, sukupuoli, persoona ja osaaminen huomioidaan kaikessa psyykkisessä valmentamisessa aina valmennustyylistä, metodeihin ja motivointikeinoihin. Ei käy kiistäminen, ettei yksilöllinen huomiointi olisi jo käytössä psyykkisessä valmennuksessa tänä päivänä ja, etteikö se soveltuisi liiketoiminnan johtamisen lisäksi myös urheilun maailmaan tämän tutkimuksen empirian perusteella. Teoreettiseen viitekehykseen voidaan siis lisätä myös kannustaminen, palaute, keskustelut sekä pelaajien ominaisuuksien huomiointi. (Bass, 1990; Bass & Bass, 2008; Nissinen, 2004; Bass ym., 2003; Bass, 1998; Gill, 1996; Greenleaf, 1979.)

7.5 Inspiroiva tapa motivoida yhteisten tavoitteiden, tiimihenkisyyden ja huumorin kautta.

Inspiroiva motivointi on Bassin teorian mukaan viides ja viimeinen transformationaalisen johtamisen osa-alue. Keskeisin inspiroivan johtajan piirre on ottaa alaiset mukaan määrittelemään tavoitteita. Lisäksi he motivoivat alaisiaan tuomalla heidän työhönsä lisää tarkoitusta ja haasteita. Inspiroivat johtajat pyrkivät myös tiimihenkisyyden lisäämiseen työyhteisössä ja tuovat mukanaan huumoria. Keskeistä on myös vahva luottamus tulevaisuuteen. Samalla tavalla kuin karisma, ihannoiva vaikuttaminen, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomiointi, myös inspiroiva tapa motivoida ilmeni ainakin yhdessä muodossa kaikkien valmentajien haastatteluissa. Valmentajien toimiessa kilpailullisessa ympäristössä olivat tavoitteet ja niiden määrittäminen yksi kantavista teemoista valmennustyyliä koskevan keskustelun osalta. Kuten olettaa saattaa, nousi kaikkien valmentajien haastatteluissa esille tavoitteet ja niiden asettaminen korkealle yhdessä joukkueen kanssa. Lisäksi, koska kyseessä on joukkuevalmentaminen, sivuttiin tiimihenkisyyden tärkeyttä ja huumoria useassa yhteydessä jokaisessa haastattelussa keskustelun aiheesta riippumatta. Ronski huumori koettiin ilman muuta kuuluvan pysyvästi urheiluun. Täten voimme jälleen todeta, että myös inspiroiva tapa motivoida ilmenee useassa muodossa nykyaikaisessa psyykkisessä valmentamisessa tämän tutkimuksen empirian perusteella ja yhteiset tavoitteet, tiimihenkisyys ja huumorin voidaan lisätä täydentämään transformationaalisen johtamisen osa-alueista ja psyykkisen valmennuksen suuntautumismallista muodostuvaa viitekehystä. (Bass & Bass, 2008; Bass ym., 2003; Nissinen, 2004.)

7.6 Transaktionaalinen johtajuus palkitsemisen ja tavoitteiden määrittämisen kautta

Bernard M. Bass on määritellyt transaktionaalisen johtajuuden osa-alueiksi palkitsemisen ja kontrolloivan johtamisen. Kontrolloiva johtaminen puolestaan jaetaan vielä aktiiviseen ja passiiviseen johtamiseen. Kun tarkastellaan transaktionaalisen johtajuuden osa-alueiden soveltumista psyykkisen valmennuksen suuntautumismalliin, soveltuu transformationaalinen johtaminen selkeästi paremmin. Transaktionaalisen johtajuuden osa-alueista palkitseminen nousi esiin jokaisen valmentajan haastattelussa. Se soveltuu kyllä esimerkiksi urheilijan motivaation ja asenteiden kehittämiseen mutta tutkimuksen empirian mukaan pitkäaikavälin tuloksia sen avulla ei saavuteta. Janssonin mukaan vasta silloin kun urheilijan asenne on jo kunnossa, voidaan urheilijaa motivoida pinnallisesti erilaisten palkkioiden avulla. Vaikka palkitseminen soveltuikin teoreettisesti moneen urheilijan viidestä motivointi keinosta, ei sillä empirian mukaan saavuteta pitkän aikavälin tuloksia.

Kontrolloiva johtaminen ei puolestaan noussut esille kenenkään valmentajan haastattelussa. Tämä on sinänsä hyvä asia, sillä kontrolloiva johtaminen voi pahimmassa tapauksessa jopa heikentää urheilijan psyykkistä tilaa. Empirian mukaan tietyn kontrollin ja valvonnan tarve on hyvä ominaisuus, kun puhutaan fysiikan kehittämisestä mutta kontrollin lisääntyessä urheilija voi muuttua jopa passiiviseksi, halu yrittää hupenee ja oma-aloitteisuus katoaa. Tämä todennäköisesti vaikuttaa asenteisiin, motivaatioon tietoon ja taitoon negatiivisesti. Kontrolloiva johtaminen voi kyllä soveltua nuoren holtittoman urheilijan valmentamiseen väliaikaisesti mutta pitkällä aikavälillä se voi vaikuttaa urheilijan motivaatioon jopa negatiivisesti. Kun edetään syvemmälle transaktionaaliseen johtajuuteen ja tarkastellaan ohjaavaa ja osallistavaa transaktionaalista johtajaa, on osallistava transaktionaalinen johtajuustyyli parempi vaihtoehto valmentamiseen kuin ohjaava tyyli. Osallistava transaktionaalinen johtaja hallitsee kaikkia transaktionaalisen johtajuuden osa-alueita paremmin. Lisäksi hän kysyy urheilijoilta ratkaisuja virheiden korjaamiseen ja ottaa heidät mukaan myös tavoitteiden määrittämiseen. Tavoitteiden määrittäminen yhdessä nousi esille myös empiriassa jokaisen valmentajan haastattelussa ja se nähtiin pelkästään positiivisesti. On kuitenkin selvää, että tutkimuksen empirian perusteella transformationaalinen johtajuus soveltuu joka tapauksessa paremmin urheilijan psyykkisen valmentamiseen kuin transaktionaalinen johtajuus. Oli kyseessä sitten ohjaava tai osallistava tyyli. (Bass & Bass, 2008; Bass ym., 2003; Nissinen, 2004; Jansson, 1988.)

7.7 Lopuksi

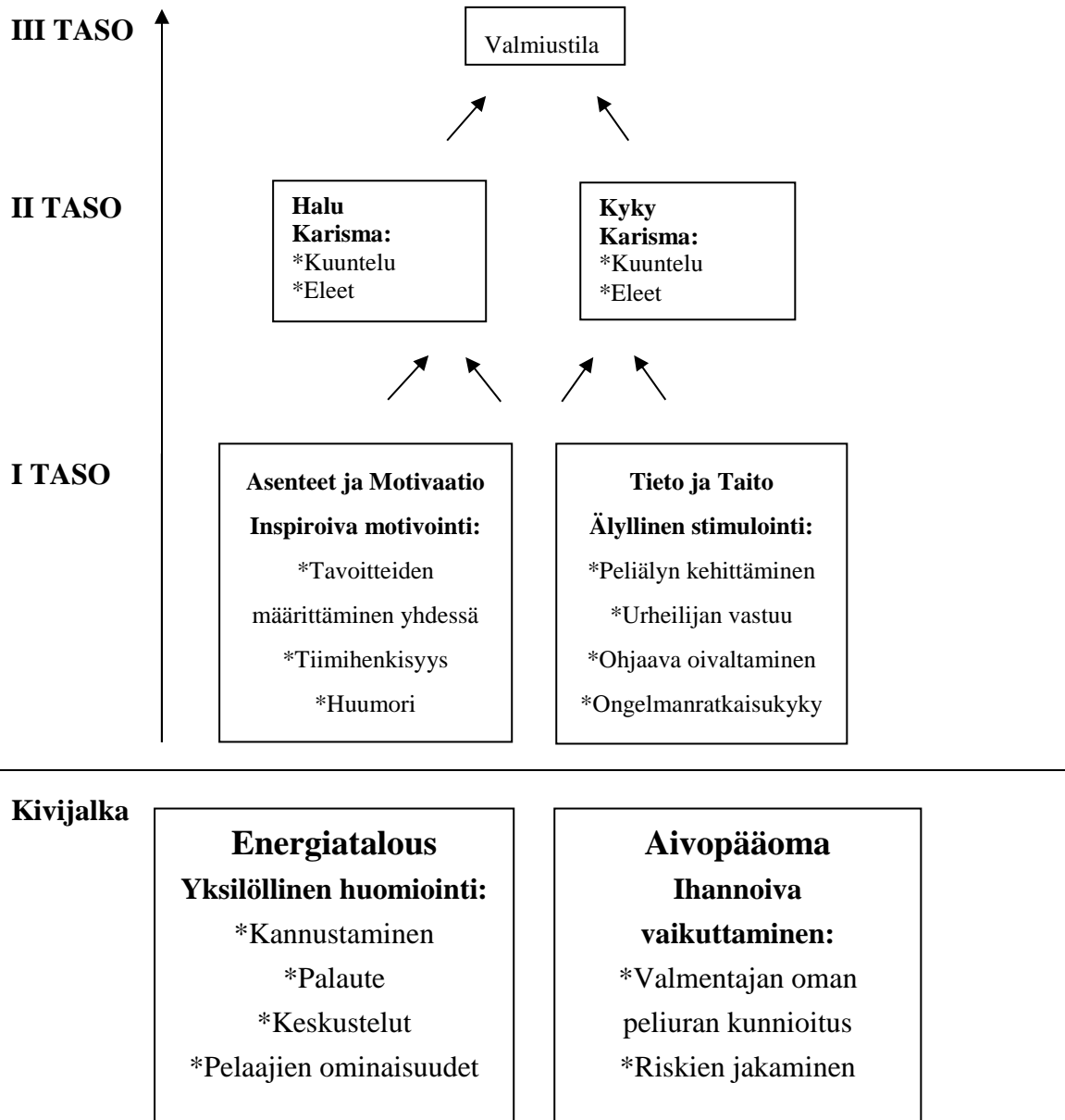
Transformationaalista johtajuutta on tutkittu paljon monista eri näkökulmista. Kansainvälisiä tutkimuksia transformationaalisen johtajuuden ja valmennuksen yhdistämisestä löytyy jonkin verran, kotimaisia ei juuri ollenkaan. Sandy Cordon on tutkinut transformationaalisen johtamisen yhteyttä urheilualvalmennukseen urheilupsykologin näkökulmasta. Hän löysi viisi eri tekijää, jotka yhdistävät johtamista ja valmentamista. Nämä ovat organisatoriset asiat, stressi, suorituskykyiset tiimit, johtajuus ja yksilöllinen valmentaminen. Hänen mukaansa liike-elämän ammattilaiset tarvitsevat samalla tavalla valmentajia kuin eliittuurheilijatkin. Myös tutkijat Charbonneau, Barling ja Kelloway ovat tutkineet transformationaalisen johtajuuden yhteyttä urheilijan motivaatioon haastatteleamalla 168 urheilijaa. He toteavat valmentajan transformationaalisen johtajuuden vaikuttavan urheilijan motivaatioon luontaisen motivaation kautta. Myös Alexander, Woodman, Ong, Hardy, Nikos ja Ntoumanis ovat tutkineet valmentajan transformationaalista johtajuutta ja urheilijan narsismia haastatteleamalla 103 miesurheilijaa ja 106 naisurheilijaa. Heidän mukaansa narsistiset urheilijoilla on suuremmat odotukset ja parempi motivaatio. Lisäksi he toteavat, että valmentajan transformationaalisella johtamistyyllillä on positiivinen yhteys urheilijan ponnisteluun ja motivaatioon. On siis selvää, että tämän tutkimuksen lisäksi empirian avulla on pystytty todistamaan transformationaalisen johtajuuden soveltuvuus urheilijan psyykkiseen valmentamiseen. (Cordon, 2007; Charbonneau, Barling, Kelloway, 2001; Calum Alexander, Woodman, Ong, Hardy, Nikos, Ntoumanis, 2011.)

Vaikka transformationaalinen johtajuus on todettu olevan edistynein johtamistyyli, on se saanut osakseen myös hieman kritiikkiä. Nielsen ja Munir ovat todenneet tutkimuksessaan transformationaalisen johtajuuden saaneen kritiikkiä sen yhteydestä alaisten stressiin ja loppuun palamiseen. Heino määrittelee Kantolan teoksessa, että stressi on myös yksi urheilijan motivaatiota alentavista tekijöistä, joten tästä näkökulmasta katsottuna transformationaalinen johtajuus voisi vaikuttaa urheilijan motivaatioon jopa alentavasti. Täytyy ottaa kuitenkin huomioon, että alaisten stressiin ja loppuun palamiseen vaikuttaa lisäksi monet eri muuttujat, kuten alaisten persoonallisuus. Kritiikkiä voisi hieman antaa myös tässä tutkimuksessa esitetyistä urheilijan motivointikeinoista, sillä ne ovat yleisesti esitettyjä keinoja ja painottuvat enemmän yksilöurheiluun. Ne eivät ole suunniteltu käytettäväksi mihinkään tiettyyn lajiin. Liukkosen mukaan eri urheilulajit eroavat toisistaan psyykkisten vaatimusten suhteen jonkin verran. (Nielsen & Munir, 2009; Heino, 1988; Mero ym., 1997.)

Suurin osa transformationaalista johtajuutta käsittelevistä tutkimuksista toteaa johtamistyylin vaikuttavan positiivisesti moneen asiaan mutta mitkä osa-alueet transformationaalisen johtajuuden ja valmentamisen yhteydestä kaipaisivat lisää tutkimusta? Kyseisen aiheen tutkimukseen olisi hyvä ottaa jatkossa mukaan enemmän kansainvälistä näkökulmaa, sillä tämä tutkimus painottui enemmän kotimaiseen valmennusoppiin. Näin saisimme lisää tietoa eri maiden välisistä eroista transformationaalisen johtamisen soveltuvuuden osalta. Myös transaktionaalisen johtajuuden soveltumista urheilijan valmennukseen tulisi tutkia enemmän. Vaikka kyseinen johtamistyyli ei välttämättä sovellu urheilijan psyykkiseen valmentamiseen niin hyvin, voi se soveltua hyvin muihin urheilijan valmennuksen osa-alueisiin.

Tämän tutkimuksen empirian ja siitä johdetun tuloksien ja johtopäätöksien perusteella transformationaalinen johtajuus, soveltuu urheilijan psyykkiseen valmentamiseen ja ilmenee eri muodoissa jo tämän päivän valmentamisessa. Yhdistämällä kyseisen johtamistyylin osa – alueet sekä tuloksissa esille nousseet valmennustyyli, menetelmät ja motiivointikeinot Suomen Olympiakomitean psyykkisen valmennuksen suuntautumismalliin voidaan nähdä, että jokainen transformationaalisen johtamisen osa-alue ilmenee empirian mukaan psyykkisessä valmennuksessa. Urheilijan energiataloudessa hyödynnetään transformationaalisen johtamisen osa-alueista yksilöllistä huomiointia, mikä ilmenee empirian mukaan tämän päivän valmentamisessa kannustamisen, palautteen, keskusteluiden ja pelaajien ominaisuuksien huomiointin kautta. Kyseisen johtamistyylin osa-alueista ihannoivaa vaikuttamista hyödynnetään puolestaan urheilijan aivopääoman kehittämisessä. Tämä ilmenee tämän päivän valmentamisessa pelaajien kunnioituksena valmentajaa kohtaan sekä valmentajan riskien jakamisen kautta. Kun edetään psyykkisessä valmentamisessa kivijalasta toiselle tasolle, tulee kyseeseen urheilijan asenne, motivaatio, tieto ja taito. Transformationaalisen johtamisen osa-alueista inspiroiva motiivointi soveltuu luonnollisesti urheilijan asenteen ja motivaation ylläpitoon ja ilmenee nykyaikaisessa valmentamisessa yhdessä määritettävien tavoitteiden, tiimihenkisyyden ja huumorin kautta. Urheilijan tiedon ja taidon hiomiseen sovelletaan puolestaan älyllistä stimulointia, mikä näkyy urheilijan peliälyn kehittämisen, urheilijan oman vastuun lisäämisen, ohjatun oivaltamisen ja ongelmanratkaisukyvyyn kautta. Psyykkisen valmennuksen suuntautumismallin toiselle tasolle edetessä keskitytään urheilijan haluun ja kykyyn. Tähän soveltuu hyvin valmentajan karisma, mikä ilmenee empirian mukaan kuuntelun ja sanattomien eleiden kautta nykyaikaisessa valmennuksessa. Urheilijan halun ja kyvyn kautta edetään lopuksi valmiustilaan, jolloin urheilijan on valmis suoritukseen. Voidaan siis selkeästi todeta tämän tutkimuksen empirian perusteella transformationaalisen johtajuuden soveltuvan

urheilijan psyykkiseen valmennukseen. On hyvä huomioida, että kyseinen johtamistyyli soveltuu vieläkin paremmin, mikäli valmentaja hallitsee osallistavan transformationaalisen johtamistyylin eli hallitsee kiitettävästi kaikki transformationaalisen johtamisen viisi osa-alueetta. Alla oleva kuvio tiivistää vielä tämän tutkimuksen johtopäätökset sekä transformationaalisen johtamisen ilmenemisen tämän päivän psyykkisessä valmennuksessa.



Kuvio 11. Psyykkisen valmennuksen suuntautumismalli yhdistettynä transformationaalisen johtajuuden osa-alueisiin, muokattu. Lähteet: (Bass & Bass, 2008 ; Vilpas, 1988).

8. LÄHDELUETTELO

- Arthur, Calum Alexander, Tim Woodman, Chin Wei Ong, Lew Hardy, Nikos Ntoumanis (2011). *The Role of Athlete Narcissism in Moderating the Relationship Between Coaches' Transformational Leader Behaviors and Athlete Motivation*. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Vol. 33. Issue 1, sivut: 3-19.
- Bass, Bernard M, Ruth Bass (2008). *The Bass Handbook Of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*. New York Free Press. ISBN: 978-0-7432-15527.
- Bass, B.M & B.J Avolio (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B., M & B.J Avolio (1989). *Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs*. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 49, sivut: 509 – 527.
- Bass, Bernard M (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. [Online]. [Lainattu 3.11.2011]. Saatavana World WideWebistä:<URL:ftp://papers.econ.mpg.de/IMPRS/SumSchool2009/priv/Giessner/3%20charisma/Bass.pdf
- Bass, Bernard M, Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, Yair Berson (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88. Issue 2, sivut: 207-218 .
- Bass, Bernard M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates.

- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. Psychological Review. Vol. 84, sivut: 191-215.
- Berson, Y., B. Shamir, B. Avolio (2001). *The relationship between vision strength, leadership style and context*. Leadership Quarterly, Vol. 12, sivut: 53-73
- Björkman, Anja (1982). *Psyykinen valmennus 1: Henkisten voimavarojen hyödyntäminen*. Vaasa: Vaasa Oy. ISBN: 951-9147-09-8.
- Brown, D. (1987). *Leadership and organization transformation: A competency model*. Doctoral dissertation, Fielding Institute, Santa Barbara, CA.
- Bryant, S.E (2003). *The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing, and exploiting organizational knowledge*. Journal of Leadership and Organizational studies. Vol. 9. Issue 4, sivut: 32 – 44.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Colnaz, Sadri, R. Clarke Bowen (2011). *Meeting Employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff*. Industrial Engineer: IE, Vol. 43, Issue 10, sivut: 44-48
- Charbonneau, Danielle, Julian Barling, E. Kevin Kelloway (2001). *Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation*. Journal of Applied Social Psychology, Vol. 31 Issue 7, Sivut:1521-1534
- Cordon, Sandy (2007). *Sport and business coaching: Perspective of a sport psychologist*. Australian Psychologist. Vol. 42. Issue 4, sivut: 271-282
- Gill, J. (1996). *Business ethics and business behavior*. International Thomsom Publishing.
- Greenleaf, R.K (1979). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

- Harvey, S., M. Royal, D. Stout (2003). *Instructor's transformational leadership: university student attitudes and ratings*. Psychological Rep. Vol. 92, Issue 2, sivut: 395-402.
- Heino, Seppo (1988). *Urheilijan motivointi*. Teoksessa Suomalainen valmennusoppi. Valmentaminen, sivut: 292 – 294, Kantola, Heikki (toim.) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN: 951-95195-1-3.
- Hull, C.L. (1943). *Principles of behavior*. New York: Appleton – Century – Crofts.
- Jansson, Laura (1982). *Urheilijan psyykinen valmennus*. Helsinki: Otava. ISBN: 951-1-06700-1.
- Jansson, Laura (1988). *Urheilijan psyykkisten tekijöiden painopisteet valmennuksessa*. Teoksessa Suomalainen valmennusoppi. Valmentaminen, sivut: 284 – 288, Kantola, Heikki (toim.) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN: 951-95195-1-3.
- Jansson, Laura (1988). *Urheilijan motivaation kehittäminen osana psyykkistä valmennusta*. Teoksessa Suomalainen valmennusoppi. Valmentaminen, sivut: 289 – 291, Kantola, Heikki (toim.) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN: 951-95195-1-3.
- Kouzes, J.M. & B.Z. Posner (1987). *The leadership challenge. How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Kantola, Heikki (toim.) (1988). *Suomalainen valmennusoppi. Valmentaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN: 951-95195-1-3.
- Laakso, Anja & Anja Pohjavirta (1993). *Psykologian perusteet*. Porvoo: WSOY. ISBN: ISBN 951-0-14373-1
- Levine, Kenneth J., Robert A. Muenchen & Abby M. Brooks (2010). *Measuring Transformational and Charismatic Leadership: Why isn't Charisma measured?* Communication Monographs, Vol. 77, Issue 4, sivut: 576-591

- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review. Vol. 50, sivut: 370 - 396.
- McClelland, D.C., J.W. Atkinson, R.W. Clark & E.L. Lowell (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton – Century – Crofts.
- Mero, Antti A., Ari T. Nummela, Kari L. Keskinen (1997). *Nykyaikainen Urheiluvalmennus*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN: 951-97747-0-X.
- Nissinen, Vesa (2004). *Syväjohtaminen*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. ISBN: 952-14-0780-8.
- Närhi, Ani & Päivi Frantsi (1998). *Psyykinen valmennus – järkeä ja sydäntä*. Helsinki: Otava. ISBN: 951-1-15650-0.
- Quinn, R.E, & Hall R.H (1983). *Environments, organizations and policy makers: Towards an integrative framework*. Organization theory and public policy: Contributions and limitations. Beverly Hills, CA: Stage.
- Russel, Robert F, A. Cregory Stone (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. [Online]. [Lainattu 3.11.2011]. Saatavana World WideWebistä:<URL:
http://strandtheory.org/images/Russell_Stone_-_SL_Attributes.pdf
- Singer, Robert N., Murphey Milledge, L. Keith Tennant (1993). *Handbook of Research on Sport Psychology: A Project of the International Society of Sport Psychology*. New York: MacMillan Publishing Company. ISBN: 0-02-897195-7.
- Spreitzer, G.M, & S.C Janasz (1994). *The Transformational capacities of empowered managers*. Los Angeles, CA: University of Southern California, Department of Management Organization.

- Sparks, J. & J. Schenk (2001). *Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations*. Journal of Organizational Behavior. Vol. 22, sivut: 849 – 869.
- Spence, K.W. (1956). *Behavior theory and conditioning*. New Haven. CT: Yale University Press.
- Stoghill, R.M (1948). *Personal factors associated with leadership: Survey of literature*. Journal of Psychology. Vol. 25, sivut: 35-71.
- Stone, Gregory A, Kathleen Patterson (2005). *The History of Leadership Focus*. [Online]. [Lainattu 3.11.2011]. Saatavana World Wide Webistä:<URL: http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf
- Vasarainen, Jere, Antti Hara (2005). *Nuorten valmentaminen joukkuelajeissa*. Helsinki: Edita Publishing Oy. ISBN: 951-37-4452-3
- Vilpas, Ahti (1988). *Mitä on psyykinen valmennus?* Teoksessa Suomalainen valmennusoppi. Valmentaminen, sivut: 274 – 278, Kantola, Heikki (toim.) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN: 951-95195-1-3.
- Yerkes, R.M. & J.D. Dodson (1908). *The relationship of strength of stimulus to rapidly of habit formation*. Journal of Comparative Neurology and Psychology. Vol. 18, sivut: 459-482.
- Yukl, G.A. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. Leadership Quarterly. Vol.10, sivut 285-305.
- Zweifel, Thomas D. (2010). *Roger Federer and Anger Management*. [Online]. [Lainattu 3.11.2011]. Saatavana WorldWideWebistä:<URL:<http://thomaszweifel.blogspot.com/2010/06/roger-federer-and-anger-management.html>.

9. LIITTEET

9.1 Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Kerro muuta sana itsestäsi?
 - a. Nimi?
 - b. Asuinpaikka?
 - c. Ikä? (Ei pakollinen)
2. Kerro valmennushistoriastasi?
 - a. Kauan olet valmentanut yhteensä?
 - b. Mitä joukkueita?
 - c. Minkä oli valmennettavien ikähaarukka?
 - d. Millä tasolla?
 - e. Saavutukset valmentajana?
3. Kerro, millainen valmentaja olet?
4. Millaisia valmennusmetodeja käytät?
5. Mitkä asiat vaikuttavat metodien valintaan?
6. Miten johdat urheilijoita?
7. Miten motivoit urheilijoita?
8. Miten ”virität” urheilijat ennen suoritusta?
9. Miten huomioit ryhmän / joukkueen valmennuksessa?
10. Miten hyödynnät joukkueen kapteenia?
 - a. Kommunikointi?
 - b. Motivointi?
11. Mitkä ovat suurimmat haasteesi valmentamisessa?
12. Miten olet ajatellut ratkaista ne tulevaisuudessa?
13. Miten veisit muutoksen läpi joukkueessasi?