



Juho-Jaakko Yli-Iikka

URHEILUVALMENNUKSEN TYÖKALUT TYÖELÄMÄJOHTAMISESSA

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteet

Huhtikuu 2021

SISÄLLYS

TAULUKOT	3
1 JOHDANTO	4
1.1 Johdatus aiheeseen	4
1.2 Tutkimuksen metodi ja tavoite	4
1.3 Kirjallisuutta aiheesta	5
2 VALMENNUKSEN TYÖKALUT	7
2.1 Valmentava johtajuus	7
2.2 Urheilu- ja yritysorganisaatioita yhdistäviä tekijöitä	12
2.3 Mentaalivalmennuksen työkalut	16
3 YHTEENVETO	20
3.1 Mitä annettavaa urheiluvalmennuksella on työelämäjohtajille?	20
3.2 Mitä ongelmia urheiluvalmennuksen työkaluilla on työelämässä?	21
3.3 Kuinka laajasti urheiluvalmennuksen käsitteitä voidaan hyödyntää?	22
LÄHTEET	23

TAULUKOT

Taulukko 1 Kivipellon (2016) mukailemana Ellingerin ja Bostromin (1999: 758) valmentavan johtamisen käyttäytymismalleista oppivassa organisaatiossa. 8

Taulukko 2 Kivipellon (2016) mukailemana: valmentamisen yhtäläisyydet sekä erot työelämässä ja urheilussa (mukaiillen Kupias, Peltola & Pirinen 2014: 148)..... 14

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Urheiluvalmennus perustuu hyvin vahvasti ihmisten johtamiseen ja urheilijan sekä tämän valmentajan keskinäiseen suhteeseen. Urheilussa maksimipotentiaalinen tavoittelu on konkreettisemmin esillä kuin monella työpaikalla. Tästä maksimipotentiaaliin tähtäävästä urheiluvalmennuksesta on paljon annettavaa yritysjohtajille ja tämän vuoksi koen tärkeäksi koota aiheesta olevia näkökulmia yhteen. Valmentaminen on myös kehittynyt ja muuttunut vuosien kuluessa (Hautamäki, 2019), mutta nykyisiä urheiluvalmennuksessa käytettäviä johtamisen työkaluja kyetään hyödyntämään tehokkaasti myös työelämässä. Aiheeseen on alettu tuottamaan kirjallisuutta ja tämän kirjallisuuskatsauksen avulla pyrin tarjoamaan koosteen sekä katsauksen työkaluihin, joita urheiluvalmennuksessa on opittu hyödyntämään ja joista yritysjohtajat voisivat hyötyä.

Urheilu- ja työmaailman välillä on eroja, mutta alkuarvioni on, että ne ovat eri tavoitteiden painotuksista johtuvia. Tämän vuoksi urheilumaailmassa painotettuja asioita on kehitetty valmentamistoiminnassa ja vastaavasti niitä ei ole toteutettu yritysmaailmassa. Nykyään ihmisläheinen johtaminen on löytänyt tiensä aina armeijaan saakka, ja koen urheiluvalmennusopeista olevan hyötyä erityisesti tässä johtamisfilosofiassa.

Yksi mielenkiintoinen näkökulma on mielestäni mentaalivalmennuksen hyödyntäminen. Urheilussa suorituspainet ja henkinen rasitus ovat keskivertotyöntekijää kovemmat, mutta se ei tarkoita, etteikö suorituspaineita ja henkistä räsitusta esiintyisi myös työpaikoilla. Päinvastoin uskon henkisten paineiden nousseen nopeatahtisemmassa työelämässä ja keinojen lieventää sitä olevan kriittisiä tulevaisuuden johtamisessa.

1.2 Tutkimuksen metodi ja tavoite

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena kirjallisuuskatsauksena, joka pohjautuu jo aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin aiheesta. Tutkimusaineisto koostuu

ajankohtaisista ja vertaisarvioituista tutkimuksista, sekä aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä urheiluvalmennuksen keinoja kyetään hyödyntämään myös työelämäjohtamisessa. Tavoitteena on selvittää aiheesta tuotettua kirjallisuutta ja niissä esitetyjä käsitteitä. Tämän tutkimus pyrkii siis vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Mitä annettavaa urheiluvalmennuksella on työelämäjohtajille?

1.3 Kirjallisuutta aiheesta

Aiheesta löytyy paljon hyvin tukevaa kirjallisuutta. Tämän kirjallisuuden vertailun ja kokoamisen avulla pyrin luomaan laajemman katsauksen urheiluvalmennuksen mahdollisuuksiin työelämässä.

Hautamäki (2019) käy läpi muutoksia ja urheilujohtamisen kehitystä 60-luvulta 2010-luvun lopulle. Vanhan koulukunnan muuttuminen nykyaikaiseksi urheilujohtajaksi tarjoaa näkökulmaa myös yhteiskunnan suuremmista muutoksista urheilu- ja työelämän taustalla.

Burnes ja O'Donnell (2011) ovat koonneet kattavan katsauksen johtajuudesta ja vertailleet analyysensä haastattelemiinsa valmentajiin. He tarjoavat oman yhteenvetonsa tärkeimmistä urheilujohtamisen mahdollisuuksista työelämässä.

Korpi ja Tanhua (2002), tarjoavat suomalaista näkökulmaa. Korpi on toiminut jääkiekkovalmentajana 80- ja 90-luvuilla ja kirjassa hän tuo esille valmentamisesta jääneitä keinojaan, joita hän hyödyntää työelämässä. Huomioitavaa on vertailla valmennuksessa tapahtuneita muutoksia nykypäivään.

Ruta ja Guenzi (2014) tuovat artikkelissaan esille urheiluvalmentajien tarpeen motivoida muilla keinoilla kuin rahalla. Yritysmailmassa näiden muiden keinojen hyödyntäminen auttaa hyödyntämään olemassa olevan potentiaalin ja tehokkuuden.

Kivipelto (2016) on läpikäynyt valmentavaa johtamista, siihen liittyvää tutkimusta ja käsitteitä sekä tarjoaa case-tutkimuksen finanssialalta.

Hughes (2016) paneutuu menestyksen tekijöihin joukkueissa ja organisaatioissa. Menestyksen ja onnistumisen tavoittelu vaatii toimivia keinoja, ja näitä keinoja hän etsii hyvinkin erityyppisistä organisaatioista.

Kulla (2011) on tutkimuksessaan haastatellut suomalaisten suuryritysten johtajia ja näiden kokemuksiaan johtamisesta. Tämä tarjoaa puhtaasti yritysmailman näkökulmaa johtamiseen ja mahdollistaa vertailua valmennusnäkökulmasta.

McNutt ja Wright (1995) käyvät artikkelissaan läpi yhdeksän valmentajan näkemyksiä, miten saada kaikki irti urheilijoistaan, sekä miten nämä analogiat voitaisiin integroida yritysmailmaan.

Cole ja Martin (2018) ovat tutkineet urheilujoukkuekulttuurin ja -johtamisen tunnistamiseen, perustamiseen ja siihen vaikuttamiseen liittyviä strategioita. Case esimerkkinä toimii Uuden-Seelannin rugbyjoukkue.

2 VALMENNUKSEN TYÖKALUT

Etenkin yksilöurheilussa tavoitteet saavutetaan ihmislähtöisesti. Kehitys ja onnistuminen ovat urheilijan kehityksestä kiinni, eli toimintaympäristönsä vuoksi perinteinen asajohtaminen on väistynyt ihmislähtöiseksi johtamiseksi. Koska onnistuminen on urheilijasta riippuvainen, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota yksilöllisiin tekijöihin, jotka auttavat tai hidastavat kyseistä urheilijaa.

Pietikäinen (2019) kuvaa organisaatioissa esiintyvää henkistä pääomaa ja motivaatiota sisäisenä energiana. Mikäli tämä yrityksen sisällä oleva energia suuntautuu tavoittelemaan ainoastaan liiketoiminnan kasvua ja voittojen tavoittelua, on se vain pienen yhteisön etu. Se ei tue todellisia energiavaroja eli työntekijöitä ja ei täten pidä heitä motivoituneina. Sen seurauksena energiaa karkaa. Jos tätä energiaa suunnataan merkitykselliseen tekemiseen, joka hyödyttää asiakasta ja antaa merkittävää lisäarvoa, on näitä energiavaroja mahdollista säilyttää kohtuullisina silloinkin, kun sitä käytetään. Ihminen kokee itsensä hyödylliseksi, kun hän pitää tekemisiään merkityksellisinä. Näin tapahtuu esimerkiksi, kun omalla panoksella kyetään edistämään yhteisön hyvinvointia (Pietikäinen, 2019).

2.1 Valmentava johtajuus

Suomalainen urheiluvalmennus on ottanut 90-luvulta tähän päivään asti valtavia harppauksia osallistamisessa ja joukkoistamisessa. Varsinkin joukkueurheilulajeissa kehitys on näkyvää. Valmennuksesta on tullut tiimityöskentelyä ja keskinäisen kommunikaation nähdään olevan kehittymisen keskeinen elementti. Pelaajia ei käsketä, heitä inspiroidaan. On tärkeää, että joukkueen kaikki jäsenet osallistutetaan toimintaan. Heidän tulee olla aktiivisia toimijoita, ei ainoastaan pelinappuloita. (Pietikäinen, 2019)

Kivipellon (2016) esille tuoma Gilley'n ym. (2010) tutkimus esittää työntekijöiden kokevan, että heitä valmennetaan epäsäännöllisesti esimiestensä toimesta. Tutkimuksen mukaan valmentavan esimiehen tärkeimmiksi kyvyiksi nousivat työntekijän näkökulmasta:

1. Työntekijöiden motivointi
2. Kyky kannustaa ja auttaa työntekijää kasvamaan ja kehittymään
3. Kommunikaatiokyvyt
4. Johtamiseen tarvittavien taitojen hallitseminen

Valmentava johtajuus on yksi henkilöstön kehittämiskeinoista. Se myös mahdollista toimivan ja oma-aloitteisen toimintakulttuurin valtuuttamalla työntekijöitä ja mahdollistamalla heidän kehitystään ja mahdollisuuksiaan toteuttaa omat työtehtävänsä koko organisaatiota kehittävästi ja sitouttavasti. Jos organisaatio suuntaa energiaansa ainoastaan voittamisen tavoittelemiseen, synnyttää se pitkässä juoksussa stressiä, tyytymättömyyttä, tai jopa negatiivista pakkomielleisyyttä. Mikäli energiaa kohdistetaan myös, ja ennen kaikkea, pelaajien, pelin ja toimintakulttuurin kehittämiseen, on mahdollista saavuttaa merkityksen tunnetta, jonka sivutuotteena tulee usein voittoja. (Pietikäinen, 2019)

Taulukko 1 Kivipellon (2016) mukailemana Ellingerin ja Bostromin (1999: 758) valmentavan johtamisen käyttäytymismalleista oppivassa organisaatiossa.

Valtuuttaminen	Mahdollistaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Kysymysten asettaminen - Olemalla resurssi – poistamalla esteitä - Vastuun siirtäminen työntekijöille - Pidättäytyminen antamasta vastauksia 	<ul style="list-style-type: none"> - Palautteen antaminen työntekijöille - Palautteen pyytäminen työntekijöiltä - Asioiden selvittäminen yhdessä keskustelemalla - Oppivan ympäristön luominen ja tukeminen - Tavoitteiden asettaminen ja kommunikoiminen – niiden sovittaminen isoon kuvaan - Empatian ja perspektiivin laajentaminen - Vertauskuvien käyttäminen - Ulkopuolisen apuun turvautuminen

Kysymysten asettaminen viittaa siihen, miten valmentava johtaja kannustaa työntekijää pohtimaan asioita tarkemmin vastaamalla työntekijän kysymykseen kysymyksellä. Asettamalla kysymyksiä valmiiden vastausten sijaan valtuutetaan työntekijä itse pohtimaan vastauksia, sekä toimimaan oma-aloitteisena ongelmanratkaisijana. Tärkeää on kuitenkin, ettei kysymys ole uhkaava, tuomitseva tai liian haastava, vaan tyypiltään enneminkin “Mitä mieltä sinä olet asiasta”. (Kivipelto, 2016)

Olemalla resurssi – poistamalla esteitä tarkoittaa sitä, että esimies on resurssi työntekijöilleen tarjoamalla tietoja, materiaaleja tai muita resursseja, joiden avulla työntekijät kykenevät suoriutumaan työtehtävistään. *Siirtämällä vastuuta työntekijöille* tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat itse vastuussa lopullisista päätöksistään ja ongelmanratkaisukeinoista esimiehen tukiessa tätä prosessia ja työntekijöiden toimintaa. *Pidättäytyminen antamasta vastauksia* sitoo yhteen aiemmin läpikäytyjä kohtia. Kun esimies ei tarjoa valmiita vastauksia, niin työntekijä kehittyy ongelmanratkaisutilanteiden kautta löytämään itse vastauksia ja ratkaisuita oma-aloitteisesti myös jatkossa. (Kivipelto, 2016)

Palautteen antaminen työntekijöille. Palautteen antaminen voidaan Ellingerin ja Bostromin (1999) mukaan jakaa havaintoihin perustuvaan-, reflektiiviseen sekä 360-palautteeseen. Oikeanlaisella palautteenannolla työntekijä kykenee keskittymään oikeisiin kehityskohteisiin, sekä näkemään ansionsa sekä niiden merkityksen. Jatkossa tapahtuvaan oma-aloitteisuuteen, sekä kehittymiseen kannustava palaute kehittää myös valmentajan ja valmennettavan välistä luottamussuhdetta. *Pyytämällä palautetta työntekijöiltä* liittyen heidän omaan kehitykseensä ja suorituksiinsa esimies kykenee arvioimaan, alaisten työhön liittyviä ongelmia tai kykyään suoriutua vaadituista työtehtävistään hyvin. Lisäksi saamalla palautetta esimies kykenee arvioimaan kunka hyvin hänen antamansa palaute on ymmärretty. *Selvittämällä asiat yhdessä puhumalla* painottaa johtamisen ihmislähtöisyyttä sekä avoimen ja rehellisen kommunikaatioyhteyden avulla saavutettavista keinoista joilla kyetään reagoimaan pienryhmällä tai yksittäisen työntekijän kanssa ongelmiin ja saavutettavaan ratkaisuja millä asiat saadaan päätökseen. *Oppivan ympäristön luominen ja tukeminen* tapahtuu Ellingerin ja Bostromin mukaan esimerkiksi ryhmätapaamisiin osallistumalla, työntekijöiden keskuudessa vaalimalla mentorointia sekä vapaamuotoisia oppimismahdollisuuksia luomalla (Kivipelto, 2016)

Tavoitteiden asettaminen ja kommunikoiminen – sovittamalla ne isoon kuvaan. Työntekijä saa konkretiaa oman työsuorituksensa vaikutuksista koko organisaatioon kun esimies kykenee asettamaan ja kommunikoimaan tavoitteet jotka asettavat riittävän haasteen työntekijöille. *Empatian ja perspektiivin laajentaminen.* Laajentamalla perspektiiviä jo organisaation sisällä, esimerkiksi asettamalla työntekijöitä työskentelemään eri osastoilla esimies voi saada työntekijän näkemään organisaation uudessa valossa. Myös kannustamalla ajattelemaan asioita uusista näkökulmista valmentava esimies tukee työntekijän kehitystä myös ”uusilla raiteilla” mahdollisimman laaja-alaisesti. *Vertauskuvien ja esimerkkien käyttämisen* avulla valmennettava saadaan ymmärtämään uusia konsepteja tehokkaamin, käytännönläheisemmin sekä helpommin ymmärrettävästi, jos valmentaja kykenee tarjoamaan yksilöllisen esimerkin tai vertauskuvan. Samat esimerkit eivät toimi kaikilla ja on valmentajan ammattitaidosta kiinni kuinka tämä kykenee tarjoamaan erilaisia esimerkkejä yksilökohtaisesti. *Turvautumalla ulkopuoliseen apuun* tarkoitetaan organisaation ulkopuolelta palkattua henkilöstön kehitysapua. Tämä koetaan monesti viimeiseksi keinoksi kehittää esimiehen kykyä auttaa alaisiaan. Esimerkiksi tämä ulkopuolinen apu voisi olla liiketoiminnan kehittämisen ammattivalmentaja. Tämä ulkopuolinen valmentaja voi toimia myös fasilitaattorina, kun esimies osallistuu täysipainoisesti myös itse ryhmän työskentelyyn tai haluaa tarkkailla ryhmän yhteistoimintaa. (Kivipelto, 2016)

Kivipellon (2016) löytämissä muissa valmentamiseen liittyvissä tutkimuksissa (Ellinger ym. 2008: 243, Ladyshewsky 2010; 293) usein mainittuja taitoja ovat: kuuntelutaidot, analyttiset taidot, haastattelutaidot, kyky kysyä oikeita kysymyksiä, havainnointikyky, sosiaaliset taidot, empaattisuus, kärsivällisyys, kyky mukautua sekä kyky ratkaista ongelmia. Lisäksi valmentamiseen kuuluu palautteen antaminen ja saaminen, tavoitteiden asettaminen ja niiden kommunikointi alaisille sekä valmentamista edistävän ympäristön/ilmapiiirin luominen (Ellinger ym. 2008: 243, Ladyshewsky 2010; 293). Nämä mainitut valmentavan johtajan taidot ovat lähes täysin samoja kuin Ellingerin ja Bostromin (1999) listaamat käyttäytymismallit. **VIITE kivipelto**

Kivipellon (2016) tutkimus Ladyshewskyn (2010) tutkimus osoittaa, että valmentaja yksilön kehityksen ja oppimisen mahdollistamiseksi valmentajan täytyy osata jakaa

tietojaan ja taitojaan ymmärrettävästi kommunikoiden valmennettavalle. Valmentajan ja valmennettavan välisen luottamuksen yksi keskeinen pilari on rehellinen ja avoin kommunikaatio, kun taas heikko kommunikaatio lisää epäluottamusta. Kivipellon (2016) esimerkeillä Ellingerin ym. (2008) tutkimuksesta oppimiseen sopimaton ote on sitä, että etenemisnopeus on valmennettavalle liian suuri, eikä oppimista mahdollistavaa riittävää aikaa anneta valmennettavalle. **VIITE kivipelto**

Marsh (2014) esittää kahdeksi yleisimmäksi syyksi, miksi urheilija ei ota vastaan valmentajan palautetta kyseisen pelaajan kehityskohteista tai vahvuuksista olevan viestinnän laatu ja urheilijan epärealistinen minäkuva. *Viestinnän laatu* tarkoittaa kommunikaation selkeyttä ja ytimekkyyttä. Rautalangasta asioiden vääntäminen on joskus tarpeen. *Epärealistinen minäkuva* on kehittynyt mielikuva, josta urheilija pitää kiinni torjumalla palautetta. Vaikka urheilija näkisi suoritustensa taltioinnit, hän ei mahdollisesti kestä myöntää heikkouksiaan ja epäonnistumisiaan ja palaa selittelylinjalle tai torjuu faktat muilla keinoin. Toisaalta epärealistinen minäkuva voi estää kyseistä henkilöä näkemästä omia mahdollisuuksiaan ja vahvuuksiaan laajasti ja positiivisessa valossa. He ovat saattaneet tottua pitämään itseään ”toisen luokan pelaajina”. Kuitenkin monella on yllättävän kapea minäkuva. Kaikkia omia vahvuuksia ei tunnisteta, mutta Marshin esittämä tehtävä listata kaksikymmentä omaa vahvuuttaan paperille laajentaa minäkuva huomattavasti. Ristiriita heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisessa on mahdollisesti pienienkin heikkouksien havaitsemisessa, kun taas vahvuudet tunnustetaan vasta huomattavasti suurempina. On kuitenkin hyvä huomata ja miettiä, että kaikki ne ominaisuudet, jotka hyödyttävät ihmistä ovat vahvuuksia. ”Eivät ne heikkouksiakaan ole”. Riittävän todenmukainen minäkuva vaatii heikkouksien ja vahvuuksien tiedostamista ja päivittämistä omaa käsitystään niistä. (Marsh, 2014)

Ristikankaan ja Grünbaumin (2014: 92) tutkimuksessa Kivipellon mukaan (2016) palautteen antaminen kuuluu olennaisesti johtajan toimintakenttään, mutta valmentavassa johtamisessa oikealla palautteen antamisella on vieläkin suurempi rooli. Oikeanlainen palaute ohjaa työntekijän toimintaa haluttuun suuntaan, mutta välttää kontrolloimasta työntekijää liikaa. Hyväksi nyrkkisäännöksi esitetään 3:1, eli positiivista palautetta tulisi antaa kolme kertaa enemmän kuin negatiivista palautetta. (Kivipelto, 2016)

2.2 Urheilu- ja yritysorganisaatioita yhdistäviä tekijöitä

McNutt ja Wright (1995) mainitsevat Sanfordin (1993) tunnistamat yhdeksän yhteistä elementtiä, jotka yhdistävät menestyneitä urheilujoukkueita sekä organisaatioita.

1. Mukaansatempaavan vision luominen
2. Onnistumisen selkeä määrittely
3. Palautteen ajoittaminen
4. Pelisääntöjen ymmärtäminen ja täytäntöön paneminen
5. Monimuotoisuuden arvostaminen
6. Päätöksentekovallan tulisi olla jaettu, ei delegoitu
7. Yksilöllinen ja ryhmän aloitekyky
8. Motivaatio
9. Kestävä rakenne

McNutt ja Wright (1995) esittävät myös Howellin (1991) johtamis- ja valmennusmallin, jossa hän tuo yhteen urheilua ja työelämää yhdistäviä tekijöitä. Mallin runko koostuu kahdesta osasta, kuusiosaisesta valmennusmallista sekä kolmesta tekniikasta, joilla kehittää johtamista. Hänen valmennusmallinsa koostuu seuraavista osista:

1. Tavoitteen asettaminen
2. Alaisten kouluttaminen
3. Suhteiden rakentaminen
4. Motivaation periaatteet
5. Suorituskyvyn mittaaminen
6. Palautteen antaminen

Johtamisen kehittämiseksi tarkoitetut portaat on jaettu tarkempiin osiin, jotka ovat:

1. Voittavan mentaliteetin luominen

* Jatkuva oppiminen

* Työntekijöiden valmistaminen haasteisiin

- * Luottamuksen näyttäminen
- * Onnistuneen suorituksen palkitseminen

2. Korkean moraalin luominen

- * Saa työntekijät tuntemaan itsensä tärkeäksi
- * Anna oikeaa vastuuta
- * Anna ihmisten nauttia onnistumisista
- * Johtamisen tuki

3. Pelaajavalinta

- * Vahvista valinnan perusteet
- * Aseta välittömästi aktiiviseen rooliin
- * Kouluta ja investoi uusiin ihmisiin

Taulukko 2 Kivipellon (2016) mukailemana: valmentamisen yhtäläisyydet sekä erot työelämässä ja urheilussa (mukaillen Kupias, Peltola & Pirinen 2014: 148)

Yhtäläisyydet	Erot
<ul style="list-style-type: none"> - Tähdätään paremiin suorituksiin osaamista kehittämällä - Johdetaan tiimiä, jossa kokonaistulos on parhaimmillaan enemmän kuin osiensa summa - Positiivinen kilpailu edistää kehittämistä - Suoritus kehittyy parhaiten tekemällä/harjoittelemalla käytännössä - Asenne ja keskittyminen ratkaisevat kehittymisen nopeuden 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivaatiopohja - työ ei ole aina tärkeintä ja työntekijä ei ole valmis uhraamaan kaikkea menestyksensä eteen - Urheilujoukkueessa pelaajia voidaan vaihtaa nopeammin - Intensiteetti: <ul style="list-style-type: none"> o Urheilussa harjoittelua enemmän kuin oikeaa peliä o Työelämässä harjoittelu ja peli ovat pääosin samanaikaista o Työura on urheilu-uraa paljon pidempi o Vaihtopenkki ei ole työelämässä käytettävissä - jokainen pelaaja on koko ajan kentällä

Arvot nousevat monissa yhteyksissä esille käsitellessä organisaatiokulttuuria. Organisaation kulttuurille onkin oleellista että sillä on vahva pohja johon kaikki jäsenet voivat tukeutua ja jonka päällä seistä turvallisesti. Pelkkä seisominen ei kuitenkaan vie eteenpäin vaan arvojen tulee mahdollistaa työntekijöiden ponnistaa, hyppiä ja kaatua turvallisesti tämän arvopohjan päällä. Kun kysymykseen miksi kyetään vastaamaan kaikkia osapuolia tyydyttävästi, on pohja riittävän vahva. VIITE Marsh

Hyvä toimintakulttuuri mahdollistaa merkityksen tunteen. Pietikäisen (2019) käyttämän energiavertauksen mukaisesti käyttöön saa valtavan määrän energiaa kun kokee olevansa tärkeä osa kokonaisuutta. Tärkeää on myös, että kohdistuuko tämä energia eri suuntiin vai kohti yhteistä päämäärää. Seuraavalla esimerkillä Pietikäinen kuvaa motivoinnin sekä oikean tavoitteen asettamisen tärkeyttä ja voimaa:

Kuvitellaan hetki, että olemme kaikki pieniä, väkkärämäisiä energiapalleroita. Poukkoilemme ympäriinsä ja sähisemme innoissamme. Olemme kukin valtava voimavara, energiapesäke. Niin urheilujoukkueissa kuin myös muissa työyhteisöissä liikkuu jatkuvasti valtava määrä energiapalloja, jotka vaikuttavat yhteisen tekemisen laatuun ja ennen kaikkea sen suuntaan. Viedään kuvitelmaa pidemmälle ja sidotaan kaikki pallerot kiinni narunpätkiin, joiden toinen pää on kiinnitetty isoon tyhjiin palloon. Nimetään iso pallo joukkueeksi. Ytimessä olevat pallerot voivat olla muita palleroita aavistuksen isompia, koska heidän roolinsa on merkittävämpi, mutta kaikilla palleroilla on silti oma tahtonsa. Kun pallerot päästetään irti ja valloilleen, ne poukkoilevat eri suuntiin vetäen naruja omiin kulkusuuntiinsa. Tämän seurauksena iso pallo, eli joukkue, ei juurikaan liiku, vaan pysyy paikoillaan. Edistystä ei tapahdu. Entä jos energiapalleroille luodaan magneetti, joka sijoitetaan tiettyyn suuntaan? Entä jos magneetti vetää jokaista palleroa puoleensa? Tällöin narut kiristyvät samaan suuntaan, ja jokainen pallero pyrkii kaikin voimin kohti magneettia. Yhteenlaskettu energia alkaa ohjata myös isoa palloa kohti päämäärää, eli edessä siintävää magneettia. Me ihmiset olemme energiapalleroita. Kun motivoidumme, meillä on valtava määrä voimaa ja energiaa, joka tulee suunnata oikeaan osoitteeseen.

Tämän energian kohdistaminen muuttuu usein suurissa käännekohtissa. Kun jokin saa ihmisen priorisoimaan elämäänsä uudestaan, niin mahdollistaa se energian

kohdistamisen tarkemmin. Esimerkiksi elämäntapamuutoksen yhteydessä energia suuntautuu tietyn päämäärän tavoitelemiseen. Pietikäinen (2019) nostaa omalla toimialoillaan johtaneita ja innostaneita ihmisiä jotka ovat jonkin käänteen jälkeen alkaneet kohdistaa omaa ja yrityksensä energiaa tehokkaammin ja tarkemmin. Esimerkeiksi hän nostaa Applen entisen toimitusjohtaja Steve Jobsin, joka päätti keskittää energiansa vain muutamaan kehityskelpoisimpaan Applen tuotteeseen. Walt Disneyn joka ohjasi johtamansa yhtiön kaiken energian piirroselokuvien tekemiseen. Pietikäinen myös esittää monen digiajan pioneerin suunnanseen energiansa ihmisten yhteisöllisyyden kehittämismahdollisuuksiin ja siten synnyttäneet jättibrändejä kuten Facebookin, LinkedInin sekä Instagramin. *Energian suuntaaminen mahdollistaa tuloksia* (Pietikäinen, 2019).

2.3 Mentaalivalmennuksen työkalut

Mentaalivalmennus, eli henkinen valmennus on nostanut merkitystään ja tiedostettavuuttaan. Mentaalivalmennuksessa keskitytään psyykeen hallintaan ja kehittämiseen siten, että se tukee ja auttaa tavoitteiden toteuttamisessa. Mentaalivalmennus ei kuitenkaan ole rajoittunut urheiluvalmennukseen, vaan sitä hyödynnetään jo työyhteisöjen kehittämisessä, hyvästä syystä.

Minna Marsh (2014) nostaa potentiaalin vapautumisen esteiksi:

1. Stressi ja paineensietokyky
2. Ajatukset
3. Tunteet
4. Ajatusten ja tunteiden ohjaaminen
5. Tavoitteet
6. Keskittyminen
7. Mielikuvaharjoittelu
8. Epäonnistumisista palautuminen
9. Minäkuva ja itsetunto
10. Vapautuminen omaksi itseksi

Stressi on kaikille tuttua ja jokainen reagoi siihen omalla tavallaan. Nämä oireet voivat olla fyysisiä tai henkisiä. Stressin vaikutus tuntuu kuitenkin paineena sisällä. Elämä tuo ulkoisia häiriötekijöitä, mutta stressin aiheuttama sisäinen paine on aina vaikutusta siitä mitä pään sisällä tapahtuu suhteessa ulkoisiin tai sisäisiin muutoksiin. Suurimman stressin aiheuttavat tekijät johtuvat sisäisistä muutoksista, vaikka ulkoisetkin tekijät voivat olla nopeita. Stressitekijöihin oikea reagoiminen tuo suoritusta parantavaa virtaa, mutta väärä voi jopa lamaannuttaa. Ihmiselle stressihormonit ovat kuitenkin tärkeitä. Ne tuovat virtaa ja pitävät liikkeessä. Ihminen ei pääsisi aamulla sängystä ylös ellei stressihormonien määrä alkaisi kasvaa heti kun herätyskello soi. Sopivina annoksina stressireaktio on eteenpäin vievää polttoainetta. Kuten moottorikin, liialla tai liian vähällä polttoaineella sen toiminta häiriintyy. Stressin kasvaessa liian suureksi ihminen lamaantuu, pakenee tai hyökkää. Suoritustaso ei silloin ole maksimaalinen. ”Tiukka pelitilanne tai iso haaste ei ole koskaan ongelma, mutta voimattomuuden tunne tai hallinnan tunteen kadottaminen on sitä aina (Marsh, 2014).” Sopivassa stressitasossa tuntee riittävän latauksen ja mieli on virittynyt haasteeseen tai tehtävään nähden riittävästi. Sopiva stressitaso vaihtelee yksilöllisesti ja tämän hallinnalla ja tunnistamisella ihmisestä saadaan paras potentiaali irti. Hyvälle stressitasolle on myös tyypillistä hallinnan tunne riippumatta haasteen koosta. (Marsh, 2014)

Kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, *ajattelutapa* voi aiheuttaa enemmän stressiä kuin mikään ulkoinen ärsyke. Ajattelutavalla voidaan lisätä hyvinvointia tai pahoinvointia. Siksi ajattelutavan havainnoiminen mahdollistaa oikean stressitason löytämistä ja siten potentiaalın maksimoimista. Tilanteiden tulkintatapa voi stressata tai rentouttaa. Huomattavaa on kuitenkin etteivät tunteet tule yleensä erilaisista tilanteista, muiden ihmisten tekemisistä, tai itse tehdyistä valinnoista. ”Tunteet tulevat ennen kaikkea vahvoista tai toistuvista ajatuksista, joita päämme synnyttää (Marsh, 2014).” Ihmismieli luo nopeasti tulkintoja ja ajatuksia erilaisista ulkopuolisista ärsykkeistä ja näistä ajatuksista syntyy tunteita jotka vaikuttavat ärsykkeisiin tapahtuvaan reagointiin. ”Niin kutsuttujen kielteisten tunteiden takana on aina pelkoa ja niin kutsuttujen myönteisten tunteiden takana on aina rakkautta. Pohjimmiltaan joko pelkää tai rakastat. (Marsh, 2014).” Kaikki tunteet ovat inhimillisiä ja siten sallittuja, mutta on hyvä huomata, että pelkoon liittyviin tunteisiin voi jäädä jumiin.

Voimakas työkalu oman stressireaktion hallintaan on ajatusten ja tunteiden muodostama ketju, mitä hallitsemalla voi joko lamaanua tai voimaantua. Tilanteen luoma ärsyke johtaa ajatukseen mikä johtaa tunteeseen. Tämä ketju voi olla positiivinen tai negatiivinen. Kaikki johon kiinnittää huomiota ja mitä miettii paljon kasvaa huomiokentässä. ”Jos mietit paljon häiriötekijöitä, et kohta muuta huomaakaan (Marsh, 2014).” Ajatusten aiheuttama keskittyminen voi olla menneisyydessä, nykyhetkessä, tai tulevaisuudessa. Näihin aikaruutuihin keskittyminen kannattaa erilaisissa tilanteissa. *Menneisyyteen keskittyminen* on hyödyllistä kun haluaa vahvistaa itseluottamusta, löytää hyvän tunnetilan muistelemalla menneitä onnistumisia tai oppia rakentavasti epäonnistumisista. *Tulevaisuuteen keskittyminen* on hyödyllistä suunnitellessa tulevaa, tavoitteen luomisessa tai kun haluaa unelmoida ja nauttia tulevista mahdollisuuksista ja kokemuksista. Yleisesti painopiste ajattelun hallinnassa on kuitenkin *nykyhetkeen keskittymällä*. Nykyhetkellä on voimaa ja mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen. Mennyttä ei voi muuttaa ja tulevaisuus on vasta ajatus. Opettelemalla olemaan tietoinen ja hallitsemaan missä aikaruudussa ajattelullaan on, niin sitä haastavampaa on ajatella ja täten toimia kielteisesti. Usein kielteiset ajatukset liittyvät menneisyyteen tai tulevaisuuteen ja hallitsemalla ajatusketjua ja palauttamalla se nykyhetkeen voidaan asioihin vaikuttaa ja asioihin suhtaudutaan positiivisemmin. (Marsh, 2014)

Pietikäisen (2019) haastattelema Jarmo Riski: *”Monelle riittää työelämässä se, että hoitaa leiviskänsä ja saa siitä rahaa. Huippu-urheilija ei ajattele vapaa-aikaa tai asettamia panoksia vaan sitä, mitä oma elämä on juuri nyt ja mitä kaikkea se voi mahdollistaa. Omistautuminen ja keskittyminen mihin tahansa asiaan on ihmisen oma valinta. Kun omistautuminen liittyy sellaiseen asiaan, jonka itse kokee tärkeäksi, ei koe jäävänsä paitsi mistään vaan saa paljon enemmän kuin moni muu”*

Keskittymällä ainoastaan unelmiin tai isoon ja kaukaiseen tavoitteeseen, voivat pelkoon liittyvät tunteet ja ajatukset saada päivittäisen työnteon unohtumaan. ”Kun teet parhaasi, treenit, päivä ja viikko kerrallaan, moni asia järjestyy usein tavalla, josta et ole osannut edes unelmoida – jos on järjestyäkseen (Marsh, 2014).” *Motivaation* tulisi olla positiivisen eikä negatiivisen kautta hankittu. Itsensä ja alaisensa kannustamisella pääsee pidemmälle kuin jatkuvalla ruoskimisella. Kannustaminen ja kehuminen ei kuitenkaan sulje pois kovaa työnteoa. Jos tehtäviltä puuttuu suunta ja

merkitys, se vaikeuttaa keskittymistä ja siten motivaatiota suorittaa kyseinen työtehtävä. Oikealla tavoitteen asettamisella voidaan vaikuttaa motivaatioon huomattavasti. Tavoitteen tulee olla **selkeästi määritelty, innostava ja realistinen, sekä sen toteutumista voidaan mitata ja arvioida.** (Marsh, 2014)

Erehtymättömyys ja virheettömyys kielivät joko siitä että on jo kuollut tai siitä ettei ota juuri minkäänlaisia riskejä. Kaikessa ei voi onnistua, mutta kaikessa voi epäonnistua. *Virheet ja epäonnistumiset* eivät tarjoa kaunista jälkeä, mutta nämä epätäydellisyydet ja epäonnistumiset ovat tärkeitä paikkoja kehittymisen kannalta. Epämukavuusalueelle tunkeutuminen mahdollistaa kasvun sekä virheet. Jos ihminen ei pääse haastamaan itseään, siinä epäonnistumisen uhalla, ei tapahdu pitkälle kantavaa tai uutta kehitystä. Täydellisyyden tavoittelu tyypistää kasvun, mutta pyrkimällä parhaaseensa saa kasvatettua potentiaalinsa uusiin korkeuksiin. *Sitä lähemmäksi pääset täydellistä suoritusta, mitä vähemmän keskityt sen tavoittelemiseen* (Marsh, 2014). Isot virheet hävettävät helposti organisaation sisällä, mutta jos niitä ei läpikäydä avoimesti ja rakentavasti, taantuu koko organisaatio heikommaksi.

Heikkoudet ja ne ominaisuudet joista kokee haittaa ovat todellisuudessa tärkeitä valttikortteja. Jos näitä ominaisuuksia oppii hallitsemaan ja työstämään, voivat ne kääntyä todellisuudessa vahvuuksiksi. Heikkouksina pitämiä ominaisuuksia ei siis tarvitse poistaa vaan niiden tasoa säätämällä esimerkiksi turhiin tappeluihin taipuvainen pelaaja voi tulla joukkueelleen todella hyödylliseksi rakentavasti aggressiiviseksi pelaajaksi, jos hän oppii katkaisemaan aggressioiltaan kärjen. Toinen esimerkki on liian varovaisesti pelaavasta pelaajasta, jos hän oppii vähentämään liiallista varovaisuuttaan ja täten auttaa ratkaisevissa tilanteissa koko joukkuetta hyvällä tavalla harkitsevana pelaajana. (Marsh, 2014)

Omia heikkouksia ja vahvuuksia arvioidessa on myös helppo vertailla itseään muihin. On kuitenkin tärkeää ettei vertailemalla aseta itseään muiden ylä- tai alapuolelle, vaan tekemällä havaintoja kykenee havaitsemaan mitä haluaa kehittää ja toisaalta mitä haluaa säilyttää.

3 YHTEENVETO

Urheiluvalmennuksen pyrkimys ja tavoitteellisuus kehittää ihmisiä tarjoaa erinomaisia työkaluja yritysmaailmassa. Alati muuttuvassa maailmassa henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen mahdollistaa kilpailukyvyn säilyttämisen ja kasvattamisen. Urheiluvalmennuksen työkaluilla kyetään maksimoimaan yrityksen henkisen pääoman vaikutus. Vaikka yritysjohtamisessa kokonaisuuden hallinnassa on paljon muutakin huolehdittavaa kuin henkilöstö, niin oppimalla ja hyödyntämällä valmentava johtajuus, tuetaan yrityksen kilpailukykyä.

3.1 Mitä annettavaa urheiluvalmennuksella on työelämäjohtajille?

Urheiluvalmennuksen työkalut vastaavat yrityksen henkilöstön kehitystarpeisiin. Valmentaminen toimii kultaisena keskitienä muiden kehityskeinojen ohella, ja vaikka yrityksen tilanteesta riippuen jokin toinen kehitystoimenpide toimisi paremmin, niin valmentajuus auttaa laajasti henkilöstön ja siten yrityksen kehitystarpeita.

Toistuviksi ja tärkeiksi teemoiksi aiheessa nousivat **tavoitteiden, motivoinnin, kommunikaation** sekä **stressin** hallinta.

Tavoitteet antavat suunnan mitä kohti kulkea, lisäksi ne ohjaavat tekemistä. Tavoitteiden tulee olla riittävän selkeitä sekä haasteellisia, jotta ne ohjaavat haluttuun lopputulokseen. Liian helppo tavoite ei paranna toimintaa, koska se ei vaadi tekemään töitä tavoitteen saavuttamisen eteen. Liian haastava tavoite, joka on käytännössä mahdoton saavuttaa, laskee motivaatiota, eikä ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Sopivan haastava tavoite on sellainen, mikä on realistista saavuttaa, mutta vaatii ponnisteluja.

Sopivien tavoitteiden asettamiseen linkittyvä **motivointi** on kenties haastavin osa-alue tuoda urheilusta yritysmaailmaan. Mikäli työntekijän motivaatio on puhtaasti työstään saama palkka, on haaste saada kyseinen työntekijä motivoitumaan itsensä ja oman työnsä kehittämisestä. Kivipellon (2016) tutkimuksessa valmentavalla johtamisella kuitenkin koettiin olevan suuri vaikutus työntekijän motivaatioon. Haastateltavien motivaatio rakentui muista esille nousseista asioista, kuten vastuusta, luottamuksesta,

vahvuuksiin keskittymisestä, yksilöllisestä johtamisesta, sekä keskusteleavasta ja osallistavasta johtamistavasta. Yleisesti siis työntekijät motivoituvat työstään, kun heitä arvostetaan ja heidän mielipiteitään kuunnellaan. Valmentava johtaminen nähdään tärkeänä keinona motivoida ja myös sitouttaa työntekijöitä organisaatioon, sillä nykyään työntekijöille ei riitä vakaa ja turvallinen työpaikka, vaan heidän tulee olla motivoituneita työstään ja heitä tulee motivoida, muuten nykytyöntekijät etsivät mielekkäämmän työpaikan. Jotta esimies löytää oikeat keinot motivoida johdettaviaan, on hänen tunnettava heidät yksilöinä.

Kommunikaatio on olennainen osa valmentavaa johtamista, kuten johtamista ylipäätään. Ero muutoksen ja halutun muutoksen välillä voi olla juuri hyvän ja huonon kommunikaation välillä. Hyvä, avoin ja rehellinen kommunikaatioyhteys myös rakentaa luottamusta valmentajan ja valmennettavan välille. Jotta valmentaja voi saada muutosta aikaan, on ensinnäkin rakennettava luottamus alaisen ja esimiehen välille.

Valmentajan on tärkeää osata hallita ja auttaa valmennettavansa **stressin hallinnassa**. Tämä tapahtuu olemassaolevien kykyjen ja mahdollisuuksien hyödyntämistä siten, että alaiselle kyetään tarjoamaan oikea ärsyketaso työn tekemiseen. Työtehtävien oikeanlainen jakaminen sekä ulkoisten ärsykkeiden minimointi auttavat ehkäisemään stressiä, mutta valmentajan on myös tärkeää havainnoida valmennettavan stressitasoja ja olla valmis viheltämään peli poikki ennen kuin työpanos heikkenee.

Elämässä usein kaikki vaikuttaa kaikkeen ja johtamistyössä toteutettava valmennus ei ole poikkeus. Eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja voivat joko tukea tai häiritä muita.

3.2 Mitä ongelmia urheiluvalmennuksen työkaluilla on työelämässä?

Kuten tässäkin tutkielmassa on tuotu esille, valmentamisella saavutettavat hyödyt ovat melko laajalti tiedossa, silti vain harvat esimiehet omaksuvat valmentajan roolia työyhteisössään. Yksi laajemmin käyttöönoton mahdollinen ongelma on se, että esimiehet saattavat kokea valmentamisen ylimääräiseksi tehtäväksi ja aikaa vieväksi. Esimiehet saattavat myös pelätä menettävänsä valtansa asettumalla yksiselitteisiä käskyjä asettavasta norsunluutornista alaistensa tasolle tai syystä, että esimiehille asetettujen tavoitteiden olevat enemmän faktisia kirjanpidollisia lukuja, joihin ei oteta

huomioon valmentajuudella saavutettuja hyötyjä. Etenkin tämä koituu haasteeksi valmentajuuden käyttöönoton alussa, kun itse esimieskin opettelee muutosta ja pitkällä aikavälillä hyödyllinen muutos näkyy aluksi lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna negatiivisena. Tämän vuoksi olisi tärkeää kehittää valmentamista arvioivia tunnuslukuja joita voitaisiin sisällyttää esimiehille asetettaviin tulostavoitteisiin, mikä asettaisi valmentamisen kannattavaksi myös aiemmin sitä käyttämättömille esimiehille ja organisaatioille. (Kivipelto, 2016)

Muutos on harvoin helppoa ja siirtyminen perinteisestä johtajuudesta valmentavampaan johtamistapaan vaatii uudelta valmentajalta ja valmennettavalta suurta muutosta ajattelutavassa entisestä johtaja-alainen mallista. Rooli alaisten kehittäjänä ja tasavertaisena keskustelukumppanina voi olla vaikea omaksua sekä esimiehelle että työntekijälle. Perinteisesti johtamisasemiin on edetty substanssiosaamisen avulla ja täten esimies on asiantuntijuudensa avulla meritoitunut antamaan ohjeita ja käskyjä alaisilleen. Tämän vuoksi sekä esimies että työntekijä voivat tuntea epäilyksiä esimiehen pätevyudessa uuden roolin ollessa tasavertaisena. (Kivipelto, 2016)

Ihmiset ottavat mallia omista kokemuksistaan ja niissä olevissa malleista. On siis luontevaa omaksua sellainen johtamistyyli, joka on omakohtaisesti tuttu ja josta aiemmista esimies-alainen suhteista on kokemusta. Yksi valmentavan johtamisen käyttöönoton hidaste on sen nuori ikä ilmiönä, joten esimiehillä ei välttämättä ole kokemuksia tämän kaltaisesta johtamistyylistä. (Kivipelto, 2016)

3.3 Kuinka laajasti urheiluvalmennuksen käsitteitä voidaan hyödyntää?

Urheiluvalmennuksen käsitteet toimivat ihmisten ja joukkueiden tasolla, mutta mahdollisuus levittää käsitteet toimimaan myös koko organisaation tasolle voivat luoda mahdollisuuksia kehittää ja analysoida organisaatioiden toimintaa uudella tavalla. Esimerkiksi organisaation stressinkestokyvyn ja hallinnan ja keinojen tutkiminen voisivat tuottaa tärkeää ja käytännöllistä dataa. Organisaation sisällä etenevien ajatusten ja tunteiden havainnointi ja hallinta pystyisivät myös mahdollisesti ohjaamaan organisaation ja sen sisällä toimivien ihmisten toimintaa.

LÄHTEET

Hautamäki, T. (2019). *Menestyksen ja romahduksen tie : suomalainen urheilujohtaminen 1960-luvulta 2010-luvun lopulle*

Burnes, B. & O'Donnell, H. (2011). What can business leaders learn from sport? *Sport, Business and Management*, 1(1), 12-27.

Korpi, R. & Tanhua, P. (2002). *Yhteispeli työelämässä : valmentavalla johtamisella menestykseen*. Ajatus.

Ruta, D. & Guenzi, P. (2014). What can business leaders learn from sports leadership? *Strategic HR Review*, 13(1), 38-39.

Kivipelto, J. (2016). *Valmentava johtajuus, valmentamisen vaikutukset sekä valmentamisen kehittäminen : case-tutkimus finanssialalta*

Hughes, J. (2016). *The business of excellence : building high-performance teams and organizations*. Bloomsbury Business.

Kulla, J. (2011). *"Käskyttämällä ei pitkälle pääse."* Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista

Marsh, M. (2014). *Miksi maali ei synny?*

McNutt, R. & Wright, P. C. (1995). Coaching your employees: Applying sports analogies to business. *Executive Development*, 8(1), 27.

Cole, J. & Martin, A. J. (2018). Developing a winning sport team culture: organizational culture in theory and practice. *Sport in Society*, 21(8), 1204-1222.

Gilley, A., Gilley, J. W. & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly* 23(1), 53-70.

Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999) Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development* 18(9), 752-771.