

Harri Rindell & Heidi Packalen

Yksinäistä työtä joukkueen puolesta

Selvitys jääkiekon liigavalmentajien
työnkuvasta kaudella 2018–2019



LTS

Liikuntatieteellinen Seura
Finnish Society of Sport Sciences

Harri Rindell & Heidi Packalen

Yksinäistä työtä joukkueen puolesta

Selvitys jääkiekon liigavalmentajien työnkuvasta
kaudella 2018–2019

Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 16
© Kirjoittajat ja Liikuntatieteellinen Seura
Taitto: Antero Airos
Paino: Mondia Oy
ISBN 978-952-5762-12-9
ISSN 1798-2464

Sisällys

Julkaisijalta	5
Esipuhe	6
1 Selvityksen toteutus ja tausta	7
2 Valmentajan työnkuvan pääpiirteet	9
Miten valmentajaksi päädytään?	10
Valmennustiimin merkitys kasvanut	11
Työnohjaus ja tuki niukkaa	12
Työasiat kulkevat aina mukana	13
3 Ammattivalmentamisen haasteet	15
Jännitteet heijastuvat perhe-elämään	16
Julkisuus ja fanit luovat paineita	17
Yhteispelissä parantamisen varaa seuroissa	18
4 Minä valmentajana	19
Miten tukea pelaajien kehittymistä?	20
Yksilö vai joukkue?	20
Into kehittää itseään	22
Oikeita sanoja sopivalla tavalla	22
5 Valmentajan merkitys joukkueelle	24
Mistä hyvä valmentaja on tehty?	24
Liigavalmentajat pitävät yhtä	25
6 Yhteenveto	26

Julkaisijalta

Kokopäivätoimisia ammattivalmentajia oli Suomessa 1980-luvun lopulle saakka vain muutamia kymmeniä. Urheilun ammattimaistumisen myötä valmentajien määrä alkoi nousta. Erityisen ripeää kasvu on ollut tällä vuosituhannella. Vuonna 2016 Suomessa oli Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen selvityksen mukaan lähes 1 700 ammattivalmentajaa. Määrä oli nelinkertaistunut vuoteen 2002 verrattuna.

Päätoimisia jääkiekkovalmentajia oli vuonna 2016 yhteensä 260. Heistä 257 oli miehiä. Jääkiekossa ammattivalmentajien määrä oli kolmikertaistunut vuosina 2002–2016. Valmentajia työskenteli yhteensä 44 lajissa.

Jalkapallo oli 263 valmentajallaan ohittanut vuonna 2016 niukasti jääkiekon valmentajamäärässä. Silti voi sanoa, että vuositasolla eniten julkisuudessa näkyvät edelleen jääkiekkoliigan valmen-

tajat, jotka antavat kasvot joukkueilleen hyvinä ja huonoina hetkinä. Valmentajiin kohdistuu kovia odotuksia. Heidän työnsä on myös muuttunut muun muassa valmennuksen kehityksen, pelillisten muutosten ja sosiaalisen median takia.

Ammattivalmentajien käsityksiä työstään ei ole selvitetty, saati tutkittu. Liikuntatieteellisellä Seuralla onkin ilo julkaista Harri Rindellin ja Heidi Packalenin selvitys jääkiekon liigavalmentajien käsityksistä työstään. Vaikka tarkastelussa on jääkiekko, niin selvityksen voi olettaa antavan laajemminkin aineksia ammattivalmentajien asemasta käytävään keskusteluun.

Helsingissä tammikuussa 2020

Jouko Kokkonen

toimituspäällikkö

Liikuntatieteellinen Seura



Jääkiekon liigaseurat kaudella 2018–2019. Kaikkien 15 joukkueen kauden alussa toimineet valmentajat osallistuivat haastatteluihin.

Esipuhe

Tanskan vuoden 2018 jääkiekon MM-kisojen yhteydessä järjestettiin suuri ja laadukas Suomi-kiekon seminaari. Monien mielenkiintoisten esitysten ohessa esille nousi ansiokkaasti myös kysymys valmentajan arkipäivästä ja asemasta suomalaisessa jääkiekossa. Useiden valmentajien toiveena olikin, että heidän työstään kerrottaisiin laajemmin. Minussa heräsi vahva tunne viedä asiaa eteenpäin. Olinhan itsekkin kokenut kiekkomaailmaa aktiivisesti vuosikymmeniä.

Huipputasolla valmentaminen vaatii paljon. On oltava johtaja, tukija, kannustaja, innostaja, avustaja, lähimmäinen, kuraattori, ”psykologi”, auktoriteetti ja hyvin paljon muuta. Jokaiselle juuri sitä, mitä hän tarvitsee. Erilaisia taustoja ja lähestymistapoja valmentamiseen on runsaasti. Tässä selvityksessä on haluttu valottaa huipputason valmentajien näkemyksiä valmentamisesta laajasti aina suhteesta pelaajiin, itsensä kehittämiseen, organisaatiossa toimimiseen ja paineiden kestämiseen.

Vuonna 1998 Ruotsissa valmentaessani koostin pienimuotoisen raportin haastateltuani neljäätoista ruotsalaista päävalmentajaa. Valmentajista kaksitoista valmensi SHL:ssä, eli entisessä Elitserienissä, ja lisäksi kaksi heistä oli maajoukkuevalmentajia. Valmentajat olivat onneksi hyvin myötsämielisiä projektiin osallistumisesta ja jokaiselle heistä toi-

mitettiin loppuyhteenvedo valmentajien ajatuksista sekä toimintatavoista. Nyt meillä oli käsillä tilanne, jossa kaikki suomalaiset liigavalmentajat halusivat myötävaikuttaa samantyyllisen raportin syntymiseen.

Koska kysymykset olivat ehdottoman luottamuksellisia ja vastaukset anonyymejä, tarvittiin ulkopuolinen avustaja. Olin yhteydessä psykoterapeutti, VTM **Heidi Packaleniin**, jonka työhön olin tutustunut hänen kirjoittamansa *Harkitut sanat, parempi valmennus* -kirjan kautta. Iloksemme huomasimme valmentajien vilpittömän halun auttaa tämänkaltaisen selvityksen syntymiseen. Heidi teki uskomattoman työn haastatellessaan jokaisen liigavalmentajan, vieläpä kesken kii-reisen liigakauden.

Olemme todella kiitollisia jokaiselle valmentajalle, joka antoi aikaansa ja raivasi tilaa kalenteristaan haastatteluihin. Meidän tavoitteenamme selvityksessä oli, että voisimme syventää ja laajentaa kokonaiskuvaamme hyvin monipuolisesta ja haastavasta jääkiekkovalmentajan työstä. Kiitos teille valmentajat, että annoitte osaamisenne ja kokemuksenne meidän käyttöömme.

Joulukuussa 2019

Harri Rindell



Harri Rindell ja Heidi Packalen

1 Selvityksen toteutus ja tausta

Kauden 2018–2019 alussa lupasimme tehdä huippuvalmentajan ammatista kuvauksen, joka pohjautuu valmentajien itsensä kertomaan ja kokemaan. Urheilutoimenjohtajat, mukaan luettuna Liigan urheilutoimenjohtaja **Arto Järvelä**, suhtautuivat positiivisesti suunnitelmaan ja kokivat selvityksen tekemisen tärkeänä. Liigassa on nähty urheilun kehittämisen jatkuva tarve ja kiinnitetty huomiota esimerkiksi siihen, kuinka moni ensimmäisen vuoden valmentaja lopettaa valmentamisen heti ensimmäisen valmennusvuoden jälkeen. Tavoitteena oli saada kauden 2018–2019 jokainen päävalmentaja mukaan kertomaan arjestaan ja ammatistaan juuri tämän kauden aikana. Tavoitteemme toteutui: jokainen valmentaja kertoi omat näkemyksensä päävalmentajan työstä.

Kokosimme tarinoita, joita valmentajat kertoivat valmentamisen sisällöstä ja suurimmista arjen työhön vaikuttavista muutoksista. Emme kuitenkaan kerro omia käsityksiämme, vaan selvityksemme lähtökohtana ovat jokaisen liigavalmentajan kanssa käyty vuoropuhelu, höystettynä muidenkin ammattivalmentajien ajatuksilla. **Kertomukset ovat anonyymejä. Jokaisen haastatteluun osallistuneen valmentajan on hyvä muistaa, että kaikki eivät ole sanoneet kaikkea mitä tässä raportissa kerrotaan. Yksittäisiä haastatteluja leimaa vahvasti jokaisen valmentajan persoona.** Haastattelukysymykset pysyivät samoina kaikille.

Kirjaukset on pyritty rakentamaan voimavarakeskeisesti ja valmentajien parasta ajatellen. Tämä tarkoittaa sitä, että se tapa, jolla moni on ilmaissut kehittämiskohtia, on tässä selvityksessä saanut jossain kohdin lempeämmän ilmaisumuodon. Olemme pyrkineet saamaan aikaan rakentavaa keskustelua sekä löytämään selvityksen avulla seuratoiminnan kehitystarpeita. **Olemme työllämme halunneet tukea niin valmentajia kuin urheilutoimenjohtajia sekä seurojen johtotehtävissä olevia.**

Haastattelin valmentajat kasvotusten lokakuussa 2018 ja heillä on ollut mahdollisuus pitää yhteyttä minuun puhelimitse ja sähköpostitse koko kauden ajan. Vuodenvaihteen tienoilla on käyty puhelinkeskusteluja monen valmentajan kanssa ja kauden

lopussa on tavattu ja juteltu satunnaisesti joidenkin valmentajien kanssa.

Kauden alussa olimme suunnitelleet alkuhaastattelun ja ensimmäisen puhelinkeskustelukierroksen. Lopussa oli tarkoitus tehdä loppuhaastattelu kasvotusten, mutta materiaalin runsauden takia päädyin pääasiassa käymään puhelinkeskusteluja, joissa kävin läpi ajatuksia ja tuntemuksia kauden päätyttyä.

Positiivisena yllätyksenä oli valmentajien aktiivisuus. He olivat itse vaikuttamassa tapaamisten järjestämiseen jopa matkustaen puolitiehen vastaan minun ajaessa Helsingistä. Keskustelut olivat miellyttäviä ja sisälsivät toisinaan syvällisiäkin pohdintoja. Valmentajat kertoivat tapaamisen päätteeksi saaneensa keskustelussa mahdollisuuden pohtia valmentamistaan ja jotkut heistä työstivät omia ajatuksiaan puhuessaan. Valmentajat kertoivat tunteistaan, osaamisestaan, oppimishalustaan sekä asioista, jotka satuttavat, ihmetyttävät tai jopa raivostuttavat. Avoimuus oman ammatin ja arkisten tapahtumien kertomisessa oli heille helppoa ja vaivatonta, myös vahvoja tunteita herättäviä aiheita kerrottiin. Osa on kokenut, että keskustelussa käytyjä asioita ei ole mahdollista käsitellä ”työnantajan” kanssa.

Kaiken kaikkiaan olin otettu siitä tavasta, jolla tulini kohdatuksi. Ystävällisyys ja hyvähenkisyys valitsivat kauden tiukoissakin tilanteissa, eivätkä valmentajat säästelleet sanojaan. Luottamuksellisuus oli kaikin puolin tärkeää.

Nauhoitin kaikki tapaamiset ja litteroin tekstin, minkä jälkeen poistin tekstistä tunnistettavat tiedot. Näin ei voitu tietää, kenen haastattelussa oli mitään asioita, kun aloimme **Harri Rindellin** kanssa analysoida tarinoita.

Kun asiat olivat koottuna nimettömästi, aloitimme yhdessä selvityksen kirjoittamisen kokoomalla valmentajan ammatin olennaisimmat asiat. Kävimme paljon keskustelua siitä, mitä kaikkea tämä valmentajien kertoma toi esille.

Selkeitä kehittämiskohteita nousi esille. Ensinnäkin valmentajat toivovat lisää tietoa ihmisen mielestä ja siitä, miten ryhmässä opetetaan yksilöitä ja miten erilaiset ja eri-ikäiset yksilöt ja heidän oppi-

mistapansa voitaisiin tunnistaa mahdollisimman pian.

Toisena asiana kävi ilmi se, kuinka yksin useimmat valmentajat kokivat olevansa organisaation sisällä ja kuinka heidän työtään on muiden vaikea ymmärtää. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen organisaatiossa on hyvinkin vaihtelevaa ja moni koki, että siihen pitäisi saada tukea. Tärkeäksi muutostoveeksi nousi median tapa tehdä mediaa, mutta siihen ei arveltu voitavan vaikuttaa. Valmentajat toivoivat, että mediassa kiinnitettäisiin enemmän huomiota esimerkiksi joukkueen onnistumisiin ja yksittäisten pelaajien taitoihin ja lahjakkuuteen. **Valmentajat eivät valmenna ollakseen itse tähtiä, vaan kehittääkseen sellaisia pelaajistaan.**

Kolmantena asiana valmentajat toivat esille, että kehitystä kaivataan valmentajan tukemiseen organisatorisesti, esim. toiveita SAVALin (Suomen Ammattivalmentajat SAVAL ry) suuntaan mainittiin. He toivovat turvaa ammattityössä tulevia haastavia tilanteita varten. Potkut saanut valmentaja on käytännössä täysin vailla organisoitua tukea tai apua, siis myös henkistä apua. Valmentajat korostivat, että Suomesta puuttuu työsuhteessa oleville valmentajille toimiva ammattiliitto.

Neljäntenä asiana poimimme urheilutoimenjohtajien työn haasteen ja tuen tarpeen. Urheilu-toimenjohtajat ovat monesti puun ja kuoren välissä ja työnkuvan selkeyttäminen voisi olla paikallaan monessa seurassa. Tavoitteet ovat ehdottomasti samat niin valmentajilla kuin muullakin organisaatiolla, mutta osaamattomuus tai puhumattomuus yhteistyössä voi toisinaan aiheuttaa kuormitusta. Kommunikaatiotavat ja rakentava dialogi puuttuivat monesti, joskin osassa seuroja tämä ei noussut pulmaksi.

Tämä selvitys syntyi luottamuksellisesta keskustelusta, mutta sen lisäksi juttelin monesti asioista, joita valmentaja ei halunnut kirjattavan tai eteenpäin puhuttavan. Esille tuli tulenarkoja aiheita, mutta puhuminen oli tarpeen silloinkin. Tämän luottamuksen olemme lunastaneet ja kaikkea ei selvityksemme ole kirjattu. Tilanne kertoo hyvin, kuinka vuorovaikutuksellisia asioita on hyvä kehittää.

Omalta osaltani haluan kiittää kaikkia mukana olleita valmentajia. Erityisesti kiitän saamastani luottamuksesta ja niistä tarinoista, jotka lisäsivät omaa ymmärrystäni valmentamisen raadollisuudesta ja huippuhienoista tunnekokemuksista.

Heidi Packalen

2 Valmentajan työnkuvan pääpiirteet

Kyselyyn osallistuneista valmentajista lähes kaikilla oli takana oma pelaajatausta, osalla hyvinkin korkealla tasolla. Valmentajilla löytyi kokemuksia jääkiekon suurimmista saavutuksista aina maailmanmestaruuksista Stanley Cup -voittoon.

Jokaisella valmentajaksi ryhtyneellä oli oma kokemus valmennetuksi tulemisesta ja monen eri valmentajan kanssa työskentelystä. Alkuvaiheen kokemus olikin pelaajakokemusta, mikä johti valmentamisen lähestymiseen pelaajan näkökulmasta katsottuna. Pelaajia, jotka olivat siirtyneet valmentamiseen, valmennus oli kiehtonut jo pelaaja-aikana. Moni huipputason valmentajista oli joutunut päättämään pelaajauransa esimerkiksi loukkaantumisen takia, mutta mahdollisuus valmentaa oli tullut usealle melko pian tämän jälkeen.

”Mussa elää se vanha peluri.”

Kaikkia valmentajia yhdisti intohimo jääkiekkoon: halu olla mukana lajin parissa sekä joukkueoiminnassa. Joukkueessa oleminen oli ollut mieluista

kokemus ja valmentajana oli mahdollista jatkaa joukkueeseen kuulumista ja asioiden kokemista yhdessä joukkueena.

Valmentajista kaikki olivat harrastaneet monipuolista liikuntaa jo nuorena. Jääkiekon lisäksi harrastuksiin saattoi kuulua esimerkiksi jalkapalloa, tennistä tai muuta urheilua. Erityistä oli, että suurin osa vastaajista kertoi harrastaneensa monipuolisesti ”ihan kaikkea”. Valmentajat olivatkin liikunnallisia, monipuolisia ja lahjakkaita urheilijoita. Jokainen heistä kertoi urheilevansa aktiivisesti edelleen.

Merkittävä huomio oli se, että suurin osa haastateltavista koki, etteivät he pelaajauransa aikana oivaltaneet koko valmentamisen kirjoa. Valmentajaksi ryhtyminen oli antanut paremman kokonaiskuvan ”valmentajuudesta”, joka oli haastatelluilla suhteellisen saman-kaltainen. Valmentamisen aloittamisen jälkeen valmentajan työstä alkoi löytyä uusia piirteitä ja paljon laajempia vastuita, mikä oli kuitenkin valmentajaksi ryhtyneillä entisillä pelaajilla vahvistanut omaa innostusta valmentamiseen.



Valmentajan arki on yllätyksiä täynnä. Ässät–HIFK palattiin Porissa lokakuussa 2018. Miesten tuloa yli laidan ihmennetti myös Ässien silloinen päävalmentaja Mikael Kotkaniemi (takana toinen oikealla). (Kuva: Tomi Vastamäki)

Valmentajat olivat pohtineet paljon omaa ammatti-identiteettiään. Jokaisella valmentajalla oli selkeä mielipide siitä, millainen on hyvä valmentaja. Useimmilla oli runsaasti esikuvia tai kollegoita, joiden työskentelytapoja valmentajat ihailivat ja arvostivat. Esikuviksi kerrottiin esimerkiksi kanssavalmentajia, kasvattajatehtävässä olevia juni-orivalmentajia tai täysin toisen lajin valmentajia.

Jokainen valmentaja oli kiinnostunut siitä, miten huippuvalmentajat selviytyivät työn haasteista omien vahvuksiensa avulla. Haastatteluissa oli hienoa havaita valmentajien keskinäistä kunnioitusta myös samassa sarjassa valmentavien valmentajien välillä. Valmentajat arvioivat toistensa toimintaa, mutta olivat pääsääntöisesti hienotunteisia toista joukkuetta tai valmentajaa kohtaan. Keskustelua käytiin omasta joukkueesta ja sen toiminnasta. Arvostus näyttäytyi valmentajien kesken uudella tavalla. Kiinnostus siitä, miten kukin huippuvalmentaja toimi, painottui siihen, miten huippuvalmentajat ovat selviytyneet haasteellisista tilanteista omilla vahvuuksillaan.

Erityispiirteenä kyselyssä painottui se, että haastateltavat eivät nostaneet esiin vain yhtä valmentajaa, vaan useita valmentajia, joiden ominaisuuksia ihailtiin ja mallinnettiin sekä siirrettiin soveltuville osin omaan työhön. Erityisesti haastateltavat kertoivat arvostavansa pitkän valmentajauran tehneitä valmentajia, jotka olivat kyenneet uusiutumaan ja pysymään mukana lajin huipulla. Nuorten, niin sanottujen uuden sukupolven pelaajien valmentamisen nähtiin erityisesti vaatineen muutoksia valmennustyyliin.

Miten valmentajaksi päädytään?

Haastatellut ammattivalmentajat olivat päätyneet joukkueisiinsa monin eri tavoin. Osa valmensi niin sanotussa kotiseurassaan, ja he olivat olleet tuttuja organisaatiolle jo aiemmin. Osa oli vastannut avoimeen rekrytointi-ilmoitukseen ja osa oli saanut henkilökohtaisen pyynnön tulla valmentamaan joukkuetta. Valmentajat olivat myös olleet itse aktiivisia ja kertoneet halukkuudestaan valmentaa tiettyssä seurassa.

Ammattivalmentajan työ on pääsääntöisesti määräaikaista ja lyhytkestoista. Haastatellut valmentajat korostivat verkostoitumisen merkitystä työn jatkuvuudelle samassa tai jossain muussa seurassa. Aiemmat meriitit valmennuksessa nähtiin

työn jatkuvuudelle erittäin merkittävänä. Tärkeänä nähtiin myös yhtäläinen ajatusmaailma seuran johdon kanssa valmennuksen ideologiasta ja toimintatavoista sekä seuran identiteetistä. Valinta huipputaso- valmentajaksi edellytti kykyä uudistua ja uudistaa sekä toimivan yhteyden valitsijoiden kanssa.

Haastateltavat pitivät valmentajan toimenkuvaa todella laajana. Valmentajan tuli osata uudistua, ymmärtää ihmisen kehitystä, sosiaalisia tilanteita ja niiden merkitystä sen lisäksi, että substanssiosaaminen pelistä piti olla huipputasolla. Valmennusprosessia pidettiin erityisen haastavana, jos valmentaja oli saanut työnsä kesken kauden edellisen valmentajan irtisanomisen seurauksena.

”Valmentajan tulee hallita valtava kokonaisuus sekä kestää niin fyysisesti kuin henkisestikin vaativaa työtä paineisessa työympäristössä.”

Valmentajat kertoivat haastatteluissa laajasti erilaisia syitä siihen, miksi heidät oli valittu joukkueen valmentajaksi. Useat haastateltavat kokivat, että syy uuden valmentajan valitsemiseen oli tahtotila muutokseen joukkueessa ja koko seurassa.

Rekrytointiprosesseissa valmentajat olivat kokeneet, että työhaastattelu itsessään oli mennyt hyvin. Visio ja strategia olivat olleet yhtäläisiä seuralla ja työtä hakevalla valmentajalla. Tärkeänä koettiin yhteinen keskustelu arvoista ja tekemisestä, minkä nähtiin johtaneen yhteiseen päätökseen. Seuran lähtökohdat oli tunnistettava, sillä vain sitä kautta voitaisiin vaalia seuran kulttuuria. Odotusarvona pidettiin myös molemminpuolista rehellisyyttä sekä monialaista yhteistoimintaa valmennustiimin sisällä ja suhteessa junioritoimintaan. Rekrytoinnissa valmentajat kokivat, että painotus oli arjessa. Arkityö ja seuran sekä pelaajien kehittäminen olivat tulleet esiin rekrytointitilanteissa – ei niinkään tulosvastuu.

Vahvuuksina nousivat esille toimiva vuorovaikutus, yhteistyökyky, oma arvopohja ja itsevarmuus. Päävalmentajan nähtiin ohjaavan arvoajattelua seurassa laajemminkin kuin vain oman joukkueensa toiminnassa. Valintaperusteissa koettiin monesti tuttuuden olevan tärkeää, sillä organisaatiossa haluttiin tuntea valmentaja ihmisenä. Osa valmentajista korosti ammattivalmentajatutkinnon merkitystä valinnassa. Seura edellytti valmentajiltaan laadukasta johtajuutta. Odotuksina mainittiin molemminpuolinen rehellisyys ja seuran lähtökoh- tien tunnistaminen realistisella tavalla. Seuran kulttuuria haluttiin vaalittavan.

”Multa odotetaan kulttuurin luomista.”

Valmentajat kokivat, että huipputasolla työskentely vuodesta toiseen ei ollut itsestään selvää. Työpaikkojen määrä on pieni. Useat valmentajat kertoivat voivansa työskennellä esimerkiksi ammatillisesti ihmisläheisissä tehtävissä, ryhmän johtajana, asian tuntijaroolissa tai jopa henkilöstöhallinnossa, jos valmentaminen ei olisi mahdollista. Kuitenkin, mitä pidempään haastateltavat olivat olleet ammativalmentajina, sitä vähemmän oli mietitty tai edes nähty muita kuin ammattivalmentajan uravaihtoehtoja.

Valmennustiimin merkitys kasvanut

Valmentamisen yhtenä suurimmista muutoksista haastatellut valmentajat näkivät tiimien merkityksen. Jokainen valmennustiimi on erilainen ja koostuu erilaisista yksilöistä sekä rooleista.

Yksi selkeimmistä huomioista haastatteluissa oli se, että nimike valmentajista oli monimuotoinen. Vakiintuneita, kaikkien käyttämiä termejä ei ollut, vaan ne vaihtelivat tiimistä ja yksilöstä toiseen. Valmentaja, päävalmentaja ja apuvalmentaja olivat usein käytettyjä, mutta kuten yksi haastateltava totesi: **”Valmentajia me ollaan kaikki”**. Ero käsitteistössä on ymmärrettävissä sillä, että jokaisella tiimissä on erilaisia rooleja ja toimintatapoja. Valmentajilla oli erilaisia käytäntöjä siitä, keiden katsottiin kuuluvan valmennustiimiin. Osassa joukkueista myös sivutoimiset henkilöt saattoivat olla osa tiimiä.

Tiimit rakentuivat erilaisten toimenkuvien ja tehtävien ympärille. Kaikki haasteltavat korostivat jokaisen tiimin jäsenen omien vahvuuksien merkitystä. Minkäänlaista ystävien tai lähipiirin suosimista ei haastatteluissa tullut esiin, vaan jokainen valmentaja korosti osaamista. Erään valmentajan sanoin:

”Mä tartten osaavia ihmisiä paikkaamaan mun heikkouksia.”

Jokainen päävalmentaja ohjasi tiimiään omalla tavallaan. Monella tiimi oli jo seuran sisältä valmiiksi palkattuna, etenkin jos edellisen päävalmentajan pesti oli päättynyt kesken sopimuskauden. Harvinaisempaa olikin, että päävalmentaja sai valita koko valmennusryhmänsä itse, vaikka tällai-

sia poikkeuksiaikin oli. Yleensäkin oltiin siltä mieltä, että yhden kanssavalmentajan valintaan oli mahdollisuus vaikuttaa.

Haastatteluaineistosta nousi esiin se, miten iso psykologinen merkitys tiimin valinnalla oli. Itse koottua valmennustiimiä pidettiin parempana kuin valmiiksi koottua. Valmennustiimin jäsenen yhteen hitsautuminen oli tärkeä asia kaikille valmentajille. Päävalmentajan vaihdoksen nähtiin aiheuttavan merkittävän muutoksen ryhmädynamiikkaan ja sitä kautta vaikuttavan yhteistyöhön vanhan tiimin kanssa.

Monilla haastatelluista valmentajista päävalmentajan työtä oli edeltänyt apuvalmentajana toimiminen. Useat kertoivat, että tavoitteena ammatillisesti olikin ollut päävalmentajan työ. Vaikka kilpailu päävalmentajan paikoista oli kovaa, suurin osa valmentajista kertoi haluavansa auttaa myös muita valmentajia urallaan eteenpäin. Osa haastatelluista koki uhkakuvana suomalaisen valmennusosaamisen ulkomailla:

”Mitä jos he [liigan ulkopuolella valmentavat suomalaiset valmentajat] palaavatkin takaisin liigaan, onko sitten oma työpaikka mennyttä?”

Paine määräämisen työpaikan uusimiseen vaikutti olevan kova. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että tiimien on tärkeää kasvaa yhdessä tehtäväänsä ja kulkea joukkueen kehityksen rinnalla. Valmentajan on edistettävä samalla omaa valmennusuraansa sekä luotsattava sen hetkistä joukkuetta. Seurat tekevät valmentajavalinnat vuosi vuodelta yhä aikaisemmin.

Kaikista tiimeistä löytyivät muun muassa seuraavat roolitukset: peluutusrooli, videoavusteen valmennus, maalivahti- ja fysiikkavalmennus. Lisäksi useissa tiimeissä oli osa-aikaisia tehtäviä, kuten fysioterapiaa, ravintotietoutta, henkistä valmennusta tai lääkäripalveluita. Myös osa-aikaiset työntekijät olivat osa valmennusryhmää. Yksikään valmentaja ei katsonut lääkärin kuuluvan valmentajistoon. Lääkärin panosta arvostettiin kuitenkin laajasti. Lääkärin rooli joukkueen terveyden sekä hyvinvoinnin edistäjänä oli itsestään selvä. Tätä kokonaisuutta kutsutaan moniammatilliseksi tiimiksi tässä raportissa.

Käytännön tehtävien lisäksi tiimin katsottiin muodostavan myös keskustelu- ja kehitysryhmän. Haastatteluissa syntyi keskustelua myös vuorovaikutustaidoista sekä vuorovaikutuksen laadusta. Tär-

keänä valmentajat pitivät tunteiden tunnistamista, kuuntelua ja sanoittamista sekä huumoria. Näiden katsottiin kehittävän tiimiä ja sen ilmapiiriä. Monet valmentajat kokivat valmennustiimin myös vertaisryhmäksi, jossa oli mahdollista kehittää yhdessä valmennuksellisia asioita, pelin parantamiseen liittyviä ratkaisuja sekä valmennusryhmän toimivuutta.

Haastatteluissa korostui kaksinainen suhtautuminen moniammatillisiin tiimeihin. Yksittäistä pelaajaa tai joukkuetta valmentavat erityisosajat koettiin tärkeiksi, mutta toisaalta useat valmentajat olivat pohtineet myös uhkakuvia. Jäisikö pelaaja yksin kantamaan vastuuta kokonaisvaltaisesta kehittämisestään, jos moniammatillinen valmennustiimi eriytyisi klinikkamaiseksi erityisosajien vastaanotoiksi? Valmentajan tehtävä käsitti koko moniammatillisen työryhmän ohjaamisen ja tukemisen sellaisena versiona, kun se paikallisesti oli rakennettu.

Osa valmentajien roolia oli myös tiimin tehtävien jakaminen. Yhteisesti sovittujen tehtävien johtaminen vaati rohkeutta. Toisaalta tärkeänä pidettiin vallan ja vastuun jakamista oikeassa suhteessa ja toisaalta mahdollisuutta antaa tilaa tiimin jäsenille heidän omalla vastuualueellaan. Keskusteluissa arvostettiin valmentajan muita kunnioittavaa työotetta ja yhdessä tekemistä.

Erityisesti päävalmentajan toimenkuvaan kuului iso määrä erilaisia asioita. Päävalmentajan tulisi antaa tunnustusta ja huomiota tiimin jäsenille esimiehen tapaan, olla dialogissa päivittäin ja tukea muiden valmentajien omaa valmennusprosessia. Valmentajat kokivat, että päävalmentajan vastuulla oli huolehtia koko tiimistä ja tuoda kanssavalmentajien vastuut esiin. **Päävalmentajien tärkeimmäksi ominaisuudeksi arvioitiin kyky johtaa ihmisiä.**

”Valmentaminen on äärimmäisen inhimillistä työtä.”

Päävalmentajat kokivat hyödyntävänsä tiimiään laajasti. Tiimin johtamisessa tärkeää oli johdonmukaisuus, huomaavaisuus, inhimillisyys, kyky antaa vastuuta sekä valokeilaa muillekin tiimissä. Päävalmentajat kertoivat arvioivansa ihmisyyttä ja pohtivansa uhkakuvia. He halusivat olla parempia tiimin kehittämisessä. Päävalmentajille oli tärkeää, että muut tiimin valmentajat kokivat itse roolinsa merkitykselliseksi joukkueen toiminnalle. Tiimiin luottaminen ja oman osaamisen sekä kokonaisuuden arvioinnin kehittäminen koettiin tärkeinä arvoina.

Korkea valmennustiimin osaamistaso oli koko joukkueelle hyödyksi. Välillä tämä tarkoitti myös tilanteita, joissa valmentaja joutui miettimään kanssa-valmentajan toiminnan tarkoituksenmukaisuutta.

”Haastavaa, kun hiljaa joutuu sanomaan apu-valmentajalle, shh...häiritsee.”

”Ihminen on susi, kun se pääsee ajamaan omaa etuaan.”

Haastatteluissa korostui valmentajien toive urheilutoimenjohtajan osaamisen ja seuran resurssien kanavoinnista valmentajan tukemiseen valmennustiimin rakennusvaiheessa. **Valmennustiimejä, sekä koko urheilutoimenjohtajuutta pidettiin melko uusina asioina, jotka olivat johtaneet tehtävien uudelleen jakautumiseen.** Kaikkialla rooleja ei vielä pidetty täysin selkeinä, vaan keskustelua syntyi vastuun jakamisesta sekä valmennustiimin että urheilutoimen välisestä suhteesta. Millainen yhteistyö olisi hedelmällisintä ja miten roolit olisi parasta rakentaa? Pohdintaa herätti tilanne, jossa urheilutoimenjohtaja oli päättänyt pelaajahankinnoista ilman päävalmentajaa, mutta kaikki vastuu pelaajien suorituksista oli päävalmentajalla. Urheilutoimenjohtajan ja valmennustiimin yhteistyössä konretoitui paljon pohdittavaa ja kehitettävää.

Työnohjaus ja tuki niukkaa

Valmentajilla oli kautta linjan selkeästi kaksi vaativaa johtamistehtävää: **joukkueen sekä valmennustiimin johtaminen.** Valmennuksessa peräänkuulutettiin sitä, miten päävalmentajilla olisi mahdollisuus pohtia omaa kehittymistään ja kouluttautua lisää. Päävalmentajan yksilötyönohjaus ja keskusteluapu olivat irrallisia, eivätkä useinkaan seuran tarjoamia. Valmentajat kertoivat hankkineensa itse omat tukiverkostonsa ja osa myös kertoi kustantavansa itse niihin liittyvät kulut. **Valmentajan vastuulla oli ilmaista avun ja tuen tarve, jotta seurassa edes voitaisiin aiheesta keskustella.**

Suuri osa valmentajista koki tarvitsevänsä lisää tukea. Monet myös olettivat, että sarjan toisetkaan valmentajat eivät saaneet riittävästi tukea. Haastatteluiden pohjalta voidaankin olettaa, että valmentajien keskuudessa ei ole käyty laajempaa keskustelua työn vaatimasta tuesta ja sen käytännöistä. Osa oli löytänyt yksilöllisiä ratkaisuja, kun taas osa ei edes osannut kertoa millä kriteereillä tukija pitäisi



TPS:n valmentaja Kalle Kaskinen jakoi ohjeita Ässät-ottelussa syyskuussa 2018. (Kuva: Tomi Vastamäki)

valita. Ymmärtäisikö kukaan valmentajan työn laajuutta ja laajuutta?

”Valmentajuutta käsitellään liian kapeasta viitekehystä.”

Valmentajat kokivat, että urheilutoimenjohtaja ja toimitusjohtaja halusivat tukea valmentajaa. Keskustelua herätti kuitenkin tuen oikea-aikaisuus. Pelin jälkeen käytäviä keskusteluja ei pidetty ihan teellisina. Useat valmentajat kertoivat, että pelistä olisi parempi keskustella tarvittaessa vasta seuraavana päivänä. Organisaation sidosryhmiltä toivottiin yksityisyyden ja valmennusrytmin kunnioittamista sekä ajoituksen pohdintaa.

Työasiat kulkevat aina mukana

Valmentajat kokivat, että valmennustyö on elämäntapa. Työn ajallinen mittaaminen nähtiin epäoleellisena ja päivittäiset tuntimäärät vaihtelivat suuresti. Pelikauden aikana työviikot olivat kuusipäiväisiä, ja valmentajat korostivat, että valmentaminen on ”24/7 työtä”. Työtehtäviä koettiin olevan valmentajalla paljon, eikä niiden tärkeys katsonut kellon-aikaa. Osa kertoi tekevänsä päivän aikana tekemättä jääneet työt yöaikaan.

Yksittäisten työtehtävien lisäksi valmentajat kertoivat, että valmennusprosessi kulki koko ajan alitajunnassa. Eri tilanteissa ja ympäristöissä haasteelli-

set asiat olivat mielessä ja oivallukset syntyivät usein muualla kuin hallilla. Vahvasti sosiaalista energiaa vaativissa tilanteissa, seuran ja joukkueen ympäröimänä ei koettu, että aktiivinen ajattelutyö olisi ollut aina mahdollista. Perustellut päätökset tarvitsivat usein rauhallisen, rennon ja kodinomaisen ympäristön. Edellä mainitut tekijät toivat haasteita vastata selkeästi työtuntien kokonaismäärästä.

Valmentajat kertoivat pohtivansa jatkuvasti pelaajia ja heidän ohjaamistaan. Tämän lisäksi pelirytmi, vastustajien seuraaminen ja pelillisten teemojen muutokset pakottivat pohtimaan erilaisia ratkaisuja. Joukkueen kehityksen katsottiin olevan täynnä nousuja ja laskuja. Peleihin liittyvät konkreettiset tarpeet sekä ihmisten väliset tunnelmat ja muutokset vaativat reagoitua. Valmentajat kuvasivat havainnoivansa jatkuvasti ympärillään olevia tapahtumia ja sitä kautta kehittävänsä yksilöitä sekä ryhmää. Jatkuva tavoitettavuus vaati henkistä valmiustilaa toimia hetkenä minä hyvänsä.

”Ei tässä mitään kompromissia ole, kaikki menee jääkiekon ehdoilla.”

Useat valmentajat pyrkivät pitämään sunnuntaita vapaapäivänä, vaikka se ei ollut aina mahdollista. Puhelimeen vastaamista valmentajat pitivät erittäin tärkeänä. Jos pelaaja, lääkäri tai valmennustiimin jäsen soitti, valmentajat kertoivat vastaavansa puhelimeen vuorokauden ympäri. Valmentajan piti olla

valmiina ottamaan vastaan tietoa muuttuvista tilanteista, kuten sairastumisista tai loukkaantumisista.

Valmentajan työ oli ensisijainen prioriteetti ja muu elämä sovitettiin sen kanssa yhteensopivaksi. Erään valmentajan sanoin:

”Arvostan korkeasti ja olen etuoikeutettu, kun olen saanut mahdollisuuden tehdä harrastuksesta itselleni työn ja elää sitä koko ajan.”

Jääkiekko ja sen pelaaminen olikin ollut usealla elämäntapana jo pienestä asti. Valmennus nähtiin sen luontevana jatkumona.

Vaikka valmentajan työn sisältö oli valmentajilla lähes identtinen, vaikutti valmentamisen toteutukseen valmentajan oma persoonallisuus, seuran

taloudellinen tilanne sekä alueen kulttuurinen ympäristö.

Valmentajat jakoivat puheessaan seurat ”suuriin rahaseuroihin” ja ”pienen budjetin seuroihin”. Näiden haasteet ja ilmapiiri koettiin erilaisina. Suuremmissa seuroissa toimijoita oli enemmän, mikä toi oman erilaisuutensa työhön. Toisaalta suuret tai menestyvät seurukset saivat paljon enemmän pyyntöjä olla mukana mitä erilaisimmissa tapahtumissa. Lisäksi esimerkiksi eri pituiset pelimatkat veivät eri tavalla joukkueiden aikaa. Merkittävää haastatteluissa oli, että valmentajat kokivat median olevan kiinnostunut seurasta paikkakunnan koosta tai keskiarvoisesta yleisömäärästä riippumatta.

Miten valmentajan työaika jakautuu?

Haastattelujen pohjalta valmentajien työaika voitiin jakaa viiteen eri kategoriaan:

1. Joukkueen toiminnan suunnittelu ja sen toteuttaminen

Joukkueen toimintaan kuuluivat pelit, harjoitukset, pelaajapalaverit, valmentajapalaverit joukkueelle, valmennustiimin keskinäiset palaverit, pelimatkat ja joukkueesta huolehtimiseen liittyvät asiat yhdessä joukkueenjohtajan kanssa. Ajallisesti suunnittelu ja toteutus veivät kaikkein eniten aikaa valmentajan työstä.

2. Sidosryhmätyöskentely

Osa valmentajan työajasta käytettiin sidosryhmien kanssa työskentelyyn. Näihin kuuluivat muun muassa agentit, seuran PR-henkilöt, urheilutoimenjohtaja, toimitusjohtaja sekä muu organisaation henkilöstö. Erityisesti agenttien nähtiin työllistävän myös valmentajia ja urheilutoimenjohtajia yhä enenevässä määrin. Myös yhteistyökumppaneiden kiinnostuksen kannakäymiseen valmentajien kanssa nähtiin olevan kasvussa. Edustustehtävät, kuten VIP-vierailut aitoissa, haastattelut ja median kanssa työskenteleminen veivät pelipäivinä aikaa. Haastatteluissa

mainittiin erikseen myös faniristeilyt, sekä Liigan organisoimat tapahtumat, kuten koulutus- ja seminaaritilaisuudet.

3. Yllättävät työtehtävät

Muutokset, yllätykset ja poikkeamat suunnitelmista nousivat esiin aikaa vievinä tekijöinä. Yhtäkkiset puhelut tai pohdintahetket saattoivat olla pitkiäkin keskusteluita, joissa etsittiin ratkaisua tärkeisiin kokonaisuuksiin. Päätöksenteko oli myös aikaa vievä prosessi, erityisesti yllättävinä eteen tulleissa ongelmissa, eikä aikaa aina ollut.

”Valmentamisessa on 78 narua, josta pitää vetää hetkessä oikeasta.”

4. Oman hyvinvoinnin edistäminen

Valmentajien mielestä omien voimavarojen ja oman vireystilan ylläpitäminen oli osa työaikaa. Säännöllinen liikunta ja riittävä uni olivat tärkeitä. Näin valmentaja saattoi hoitaa laajan työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Tarpeeksi laadukas valmennustyö vaati itsestään huolehtimisen. Useat valmentajista kertoivat muuttaneensa tietoisesti omia elämäntapojaan, kuten ruokavaliota tai unirytmää, sillä hyvä olo koettiin ehdotto-

mana edellytyksenä laadukkaalle työlle. Tietoista työtä tehtiin myös joukkueen asioista irtautumiseen. Oman henkisen ja fyysisen kapasiteetin sekä kestävien rutiinien kehittäminen pidettiin merkittävinä.

Haastatteluissa tuli esiin, että jokainen piti rentoutumista tärkeänä vastapainona työlle. Erityisen suosittuja muotoja olivat liikkuminen aina joogasta ja punttisalista ulkona liikkumiseen, kuten lenkkeilyyn tai metsässä kävelyyn. Myös lukeminen, musiikki ja äänikirjat koettiin tärkeinä. Saunominen, löhöily sekä TV:n ja urheilun katselu antoivat voimia monille. Hyvää oloa saatiin myös pelaajien kehittymisen ja onnistumisten myötä. Positiivinen yleinen ilmapiiri seurassa sekä ”tavallinen oleskelu” koettiin palautumista edistävinä.

5. Verkostoituminen

Lisäksi valmentajat nostivat esiin henkilökohtaisen verkostoitumisen merkityksen erilaisten sidosryhmien ja toimijoiden kanssa. Nämä henkilökohtaiset suhteet nähtiin olennaisena tekijänä valmentajan työn jatkumolle ja pestin määräämisuuden jatkumiselle.

3 Ammattivalmentamisen haasteet

Ammattivalmentajuus oli jokaisen valmentajan unelma, vaikka siihen liittyi monenlaisia haasteita. Valmentajan työssä peliä edeltää kokoonpanon rakentaminen: miten ja ketä peluutetaan? Päätöksille annettiin erilaisia perusteita sekä ratkaisuja yksilöllisesti. Suurista muutoksista valmentajat kertoivat aina etukäteen pelaajille, erityisesti jos kyseessä oli pelaajan pudottaminen kokoonpanosta. Valmentajat halusivat pelaajien ehtiä ”sulattelemaan” asiaa, ennen kuin kokoonpano löytyisi koko joukkueelle näkyvältä taululta. Pienempiä muutoksia saatettiin tehdä ilman etukäteen käytyjä keskusteluja. Valmentajien tehtävänä ei ollut haastateltujen mukaan olla ”tilivelvollisia” muutoksien kertomisesta. Useat valmentajat kuitenkin kertoivat keskustelewansa pelaajien kanssa etukäteen.

Valmentajat korostivat joukkueessa olevan aina pelaajia, jotka eivät päässeet pelaamaan, sillä joukkue oli suurempi kuin yksittäisen pelin kokoonpano. Myös reservissä olevat pelaajat piti saada motivoituneiksi ja henkisesti hyvään vireeseen. Näin he olivat tarvittaessa parhaassa mahdollisessa pelivalmiudessa. Lähtökohtaisesti pelaajista välittäminen keskustelemalla oli merkityksellistä, vaikka kaikkea ei aina perusteltukaan pelaajille. Jokainen valmentaja kertoi, että pelaajilla oli lupa kysyä valmentajalta peluuttamiseen liittyviä asioita.

Pelatun pelin työstämisessä valmentajilla oli erilaisia käytäntöjä riippuen siitä, oliko takana kotipeli vai vieraspeli. Usein pelin jälkeen pelaajilla oli vahvoja tunteita ja valmentajien piti olla valmiina tunteiden käsittelyyn. Tärkeää oli, että kaikilla oli hetki tasaantumiselle ja rauhoittumiselle – myös valmentajilla. **Reagointia pelin jälkeen pidettiin haasteellisenä hetkenä valmennukselle.**

”Oon oppinut, että ei mun kannata mennä kiihкотilassa koppiin, vaan otan pienen ajan, menen sit kun ajatukset on selkeesti päässä.”

Usein valmentajat puhuivat lyhyesti joukkueelle pelin kulusta ja antoivat nopean palautteen pelaajille. Lyhyt analyysi, risut ja ruusut joukkueelle sekä yksilöille faktojen ja tunteen kautta oli yleinen käytäntö. Jos pelaajissa oli esiintynyt välinpitä-

mättömyyttä pelin aikana, siihen puututtiin. **Välillä valmentajat saattoivat olla sanomatta mitään. Toisinaan valmentaja saattoi reagoida ylimitoitettusti, kun hän toi esille pelin jälkeistä omaa tunnemyräkkäänsä.**

Pelin jälkeiseen reagointiin vaikutti tietenkin myös pelatun pelin lopputulos niin numeroiden kuin pelin laadunkin näkökulmasta. Tämän jälkeen hoidettiin pakolliset lehdistötilaisuudet ja haastattelut. Valmentajat toivoivat, että hallilta voitiin lähteä tunnin sisällä pelin päättymisestä. Joskus tämä kuitenkin venyi pidemmäksi.

Useimmat valmentajat palasivat pelin kulkuun ja tapahtumiin seuraavana päivänä. Illan aikana saatettiin katsoa videomateriaalia, jotta olennaiset asiat löytyivät. Videovalmentajilla tämä oli enemmän sääntö kuin poikkeus, ja työ saattoi jatkua useita tunteja pelin päättymisen jälkeen.

Pelit piti pelata riippumatta siitä, millaisessa vaiheessa joukkue oli. Miten pelit, pelaamisen kehittäminen ja toivotut tulokset voitiin yhdistää? Aamulla piti olla uusia ajatuksia pelaajille esimerkiksi tuplapelien jälkeen, vaikka saapuminen kotiin olisi ollut myöhään. Erityisesti videovalmentajille tämä tilanne oli toistuva haaste.

”Mulle on tärkeää, että kun aamulla meen joukkueen eteen, en näytä kuolleelta.”

Monet valmentajat kuitenkin kokivat, että valmennustyön paine antoi heille energiaa ja lisäsi keskittymiskykyä. Valmentajat kertoivat sietävänsä stressiä ja painetta hyvin. Merkittäviä olivat omat itselle luodut rutiinit, strategiat ja toimintatavat, jotka kehittivät paineensietokykyä. Mentaalivalmentautuminen mahdollisiin eteen tuleviin tilanteisiin pidettiin tarpeellisenä. Omien tunteiden hallinta kaikissa tilanteissa oli tärkeää. Hallitsemattomat tunnepitoiset viestit saattoivat antaa joukkueelle väärän mielikuvan.

”Voi mennä hetkellisesti tunteeseen, jos meidän pelaaja tekee jotain helvetin tyhmää.”

Valmentajien työhaasteissa oli nähtävissä ero pitkään valmentaneiden ja uudempien valmentajien välillä.



Valmentajat tuntevat usein joutuvansa tulemaan toimeen yksin monenlaisten odotusten keskellä. (Kuva: kovop58/Shutterstock.com)

Liigan uudemmat valmentajat olivat lähinnä kuulopuheiden varassa siitä, millaisia paineita ja ongelmia liigavalmentaminen toisi tullessaan. He kertoivat myös varautuneensa kaikkein pahimpaan. Huolestuttavana valmentajat kokivat sen, että runsas 50 prosenttia liigavalmentajista lopetti uransa SM-liigassa ensimmäisen valmennusvuoden jälkeen.

Jännitteet heijastuvat perhe-elämään

Kaikki valmentajat kertoivat kokeneensa jossain vaiheessa ammatin tuomia varjopuolia. Näitä saattoivat olla ärtyneisyys tai lyhytpinnaisuus. Myös päänsärky, yöunen katkonaisuus ja nukahtamisvaikeudet olivat yleisiä. Valmentajilla oli erilaisia tapoja käsitellä työn tuomia haasteita. Erään valmentajan sanoin:

”Jokaisen on käsiteltävä omat aggressionsa ja kielteiset tunteensa ja on saatava riittävästi happea.”

Osa valmentajista kertoi pohtivansa sitä, miten oma valmentaminen vaikutti perheeseen ja läheisiin ihmissuhteisiin. Vaikka perheenjäsenten kerrottiin ymmärtävän ammatin haasteita ja sopeutuneen niihin, kokivat monet valmentajat syyllisyyttä. Erityisesti kotona ajatukset saattoivat harhailla valmentamiseen. Valmentajat kokivat, että työstä nousevia

tunteita oli usein vaikeaa peittää, esimerkiksi tappioputken aikana. Tämä saattoi johtaa eristäytymiseen, läsnäolon ailahtelevaisuuteen sekä yksinäisyyden tunteisiin.

”Ärsyttää, et ei päästä eteenpäin ja se tekee mut äreäksi.”

”Tää on aika yksinäisen miehen työtä.”

”Kuuden pelin tappioputkessa ei kukaan voi hyvin.”

”Isoin huoli on, miten läheiset kestää tämän.”

Samaan aikaan perheen tuki oli monille tärkeää:

”En tiedä, miten selviytyisin ilman perhettä.”

Osa valmentajista kertoi, että tilanne perheen ja työn suhteen oli välillä todella ristiriitainen. He hetkittäin jopa kyseenalaistivat oman valmentamisen mielekkyyttä ja omaa arvomaailmaansa. Perheen perustaminen nähtiin isona asiana. Valmentajat miettivät paljonkin sitä, miten perhe ja matkustaminen yhdistettiin. Pitäisikö perheen muuttaa valmennuspaikkakunnalle vai jäädä kotikuntaan? Huoli perheen lapsista ja heidän hyvinvoinnistaan nousi haastatteluissa esiin, erityisesti nuorempien lasten osalta. Mitä vanhemmiksi lapset kasvoivat, sitä helpommaksi tilanne koettiin.

Monet valmentajista tunsivat, että perhe ymmärsi oman työn vaatimukset: sen epävakau-

den (myös taloudellisen), määräaikaisen luonteen ja poissaolot. Kuitenkin negatiivisina seurauksina monien valmentajien lapsia oli kiusattu koulussa isän ammatin takia tai perhe oli kokenut valmentajan irtisanomisen jälkeen hyljeksisvää käytöstä. Kaikkiin perheenjäseniä koskeviin tilanteisiin ei ollut mahdollista vaikuttaa tai varautua. Julkisen keskustelun sävy vaikutti siihen, miten asioista puhuttiin ääneen. Nämä puheet saattoivat satuttaa perheenjäseniä, mikä luonnollisesti harmitti valmentajia.

Kaikkein vaikeimpana valmentajat kokivat omien lasten kiusaamisen vanhemman valmennustyön takia. Teema oli ollut pitkään piilossa ja siitä oli hankala puhua. Toistuvana koettu kiusaaminen riippumatta joukkueen sarjasijoituksesta tai paikkakunnasta oli luonnollisesti vanhemmille vaikea asia. Valmentajat kokivat, että aiheesta on alettu puhua enemmän viime vuosina, mikä on ensiarvoisen tärkeää.

Valmentajat kertoivat laittavansa perheen etusijalle, mutta toisaalta vaakakupissa oli oma rakkaus lajiin. Mahdollisuutta elää joukkueen mukana, kokea kilpailua, onnistumisia ja laajaa tunteiden kirjoa, arvostettiin korkealle.

”Urheilu tarjoo sellaisia tunteita, mitä ei saa mistään muusta työstä.”

Myös erilaiset ulkoiset tekijät saattoivat laskea valmentamisen laatua. Urheilullisissa asioissa pelaajien kohdalla esimerkiksi erihintaiset pelaajat loivat välillä epäoikeudenmukaisen asetelman joukkueen pelaajien välille. Valmentajille annettiin välillä painetta peluuttaa ”tähtipelaajan statuksella” olevaa pelaajaa, vaikka hän alisuorittaisi.

Valmentajien mielestä osa kritiikistä johtui siitä, ettei heidän työtään ja sen luonnetta aina ymmärretty. Laaja ja moniulotteinen ammattitehtävä vaati monipuolista kyvykkyyttä. Ympärillä olevat ihmiset olettivat heidän olevan aina käytössä ja rajojen asettaminen oli haasteellista.

Päättäjinä kaikessa tekemisessä olivat pelaajat. Vaikein tilanne valmentajalle olikin, kun pelaajalle piti sanoa, ettei hänen palveluksiaan joukkueessa enää tarvittu. Pelaaja saattoi olla perheellinen tai hänen liigauransa saattoi olla hiipumassa. Valmentajat olivat huolissaan lopettavan pelaajan tulevaisuudesta, sillä pelaajien kyvyt sopeutua urheilu-uran jälkeiseen elämään ovat osoittautuneet kirjaviksi.

Haasteita toi myös se, kun valmentaja ei voinut toteuttaa kaikkea, mitä itse piti valmennukselle tar-

peellisena. Optimaalinen valmentaminen vaikeutui luonnollisista syistä, kuten sarjaohjelman tiiviyydestä ja hektisyydestä. Esimerkiksi tarpeelliset korjaavat harjoitukset eivät olleet mahdollisia perättäisten pelipäivien välissä.

Julkisuus ja fanit luovat paineita

Pohdintaa aiheutti oman elämän yksityisyyden ja työelämän julkisuuden ristiriita. Valmentajat kertoivat välttelevänsä sosiaalisia tilanteita julkisilla paikoilla, esimerkiksi kaupassa. Monesti ihmiset saattoivat tuijottaa ja viittoilla. Ihmiset olivat kiinnostuneita ja halusivat kertoa mielipiteitään spontaanisti. Huomio saattoi olla myös positiivista, kuten taputtelua olkapäälle tai kehuja. Myös näissä tilanteissa energian säilyttäminen koettiin hankalana.

”Ei huvita lähteä markettiin perheen kanssa vapaa-ajalla.”

Julkisuuteen kuului myös median kanssa työskentely. Median välttämättömyys ja läsnäolo koettiin osaksi työtä. Ajoittain se oli kuitenkin haastavaa, etenkin kun median reaktiot nähtiin kohtuuttomina. Turhautumista aiheutti toimittajien luoma ”kura” ja asioita vääristävät kirjoitukset. Vaikeaa oli käsitellä julkista lynkkaamista ja erityisesti sosiaalisen median mukanaan tuomaa suojattomuutta sekä ihmisarvon väheksymistä.

”Ihmiset suhtautuu suhun niin, miten media suhtautuu.”

”Lehdistölle puhun sen, minkä olen jo joukkueelle sanonut.”

Rakkaina ja innostavina pidettyjen fanien merkitys oli suuri. Välillä heidän tapansa osoittaa pettyymistä näyttäytyi kuitenkin kunnioituksen puutteena. Rankaisevat ja aggressiiviset kommentit voitiin ymmärtää, mutta toisinaan ne nousivat laittomuuksiin. Valmentajat kokivat solvauksia, uhkailua ja suoraan henkilöön kohdistuvaa loukkaavaa kielenkäyttöä. Kirjoituksissa saattoi olla jopa väkivaltaisia piirteitä, kuten ”hakataan se” tai muuta yllyttämistä väkivaltaisiin tekoihin.

Valmentajat tiedostivat, että sosiaalinen media ja kirjoittelukulttuuri ovat ”alaan kuuluvia”, eivätkä koske vain urheilua vaan yhteiskuntaa laajemmin. Kritiikkiä pidettiin luonnollisena ja asiaan kuuluvana, mutta sen toivottiin olevan laadukasta ja



Fanien reaktiot heijastuvat osaltaan valmentajan työhön. TPS:n kannattajia Ässät–TPS -ottelussa syyskuussa 2018. (Kuva: Tomi Vastamäki)

faktoihin perustuvaa. Kritiikki ei ollut samaa kuin ”loanheitto”. Toimittajien toteuttamana se saattoi lisätä sosiaalisen median epätervettä kirjoittelua. Ihmisten kunnioituksen koettiin vähentyneen. Ne asiat, joihin itse ei voinut vaikuttaa, lisäsivät eniten kyynisyyden tunnetta. Etenkin valmentajan oman persoonan analysointia pidettiin ärsyttävänä. Valmentajat toivoivatkin, ettei heitä arvioitaisi stereotyyppisesti eikä kuulopuheiden perusteella.

Yhteispelissä parantamisen varaa seuroissa

Valmentajan ja organisaation suhteessa nähtiin jonkin verran kehitettävää. Urheilutoimenjohtajat, toimitusjohtajat ja yhteistyökumppanit halusivat kaikki oman osansa valmentajasta. Toisinaan oli hankala löytää yhteistä aikaa kommunikaatioon. Kaikki osapuolet kuitenkin työskentelivät saman tavoitteen, joukkueen menestyksen eteen, mutta valmentajien tarvitsemaa tilaa ja ajantarvetta ei valmentajien mielestä ihan ymmärretty.

Monta lusikkaa samassa sopassa johti myös siihen, että ongelmat laajenivat nopeasti. Erityisesti avoimuuden, lojaalisuuden ja läpinäkyvyyden puuttuminen mietitytti valmentajia. Tällainen ”käärmeily” koettiin voimakkaasti yhteisöä rikkoavana, esimerkiksi tilanteissa, joissa yhteisiä päätök-

siä muutettiin yhden henkilön yksipuolisella päätöksellä.

Välillä organisaatioissa nähtiin myös valtapeliä. Taistelua käytiin siitä, kenen näkemys ja mielipide ratkaisivat. Valmentajat kertoivat olevansa lojaaleja organisaatiolle, vaikka he olisivat itse eri mieltä. He toivovat, että vastuuasioita käsiteltäisiin enemmän. Eräs valmentaja toivoi, että **”vastuu jonkun toisen päätöksen seuraamuksista olisi kuitenkin päätöksen tehneellä.”**

Vaikeinta oli, jos valmentajien piti alkaa rakentaa suojamuureja organisaation sisällä tai ottaa vastuuta toisen päätöksestä ja sen seurauksista.

Tuloksen hyväksyminen oli välillä hankalaa. Tähän vaikutti se, että pinttynyt ”voitto ja tappio ratkaisevat” -ajattelu on edelleen voimissaan. Tulos ei ollut ainoa asia, mihin valmentajan ammatissa keskityttiin. Kehittyminen, joukkueena kasvaminen sekä vastuun kantaminen yhdessä ja jaetusti koettiin olevan ”tätä päivää”.

Erityisesti sidosryhmien osalta valmentajat kertoivat turhautuvansa, mikäli tuijotettiin vain numeroita tuloksessa eikä tekemistä niiden takana. Valmentajat myös luonnollisesti tiedostivat, että kyseessä oli kilpailu, jossa voittaminen oli koko homman idea ja seuran menestymisen tae. Tärkeinä valmentajat kuitenkin pitivät matkaa, mikä joukkueena kuljettiin kohti voittamista.

4 Minä valmentajana

Valmentajat korostivat haastatteluissa laajasti erilaisia arvoja, joita he omassa työskentelyssään halusivat noudattaa. Rehellisyyttä, lojaaliutta ja empatiaa vaadittiin itseltä sekä muilta tiimin jäseniltä. Valmentajat olivat toisaalta vaativia, mutta pelaajista välittäviä. Intohimo valmentamista kohtaan nähtiin isona arvona. Tärkeää oli myös kyky ja halu uudistua. Pätemistä tai ylemmyyttä ei ollut havaittavissa, vaan valmentajat toivoivat olevansa kuuntelevia ja analyttisiä.

Valmentajat kuvasivat olevansa jatkuvassa vuorovaikutuksessa sekä läheisessä suhteessa omiin valmennettaviinsa. Valmentaja oli tasapuolinen ja pelaajalähtöinen johtaja. Valmentaja antoi raamit, joiden sisällä haluttiin saada pelaajista mahdollisimman itseohjautuvia.

”On pitkä matka rakentaa niin, että joukkueen sisältä tuoma voima on isompi kuin valmentajan luoma voima.”

Yksi kantava teema haastatteluissa oli kokemus pelaajien murroksesta. Pelaajatyypit olivat muuttuneet ja nuorten pelaajien arvioitiin olevan erilaisia aiempiin sukupolviin verrattuna. Muutosta pidettiin nopeana ja väistämättömänä, mikä antoi uutta painetta valmentajille. **Huutamalla johtaminen oli valmentajien mielestä vähentynyt merkittävästi.** Se, miten valmentajaa itseään oli valmennettu, ei useimmiten ollut enää paras mahdollinen tapa valmentaa. Tästä huolimatta valmentajat pitivät omaa kokemusta erittäin arvokkaana. He näkivät, että valmentajuus rakentui juuri omien kokemusten kautta.

Useat valmentajat pitivät henkilökohtaisena kehityskohteenaan ihmistuntemusta. Miten pelaajasta saatiin vielä parempi pelaaja hänen omien vahvuksiensa kautta? Tärkeää oli myös pitkäjänteisyys: ”hokuspokkusjuttuihin” ei uskottu. Pitkäjänteisyyden rinnalla oli tärkeää olla muutosvalmiutta, jopa harjoitusten aikana. Harjoitteita piti rakentaa sekä kehittää nopeallakin aikataululla. Valmentajan oli pystyttävä reagoimaan heti.

Yksi isoimmista haasteista vaikutti olevan ”nosteen luominen”. Miten valmentaja puuttuisi erilai-

siin tilanteisiin niin, että koko joukkue suorittaisi paremmin? Reagoinnin merkitys korostui haastatteluissa. Oli tärkeää reagoida pelin aikana, jos joukkue ”halvaantuu tai alisuorittaa”. Reagointi oli tärkeää myös pelin ulkopuolella, jos näytti siltä, että vireystila oli odotusarvoa vaisumpi.

Valmentajat pitivät omaa kehitystään merkittävänä. Miten oppisi näkemään mahdolliset notkahduksen vaaranmerkit ajoissa? Tärkeintä oli, että valmentaja oli oma itsensä. Esittämällä ei saatu ideoita tuloksia. Teennäiset tai näytellyt tunteet eivät olleet aitoutta.

Tämä oli tärkeää muun muassa pelitilanteessa. Pelaajat kuitenkin aistivat valmentajan tunnetiloja vaihtoaitiossa, halusi valmentaja sitä tai ei. Tärkeää oli olla aito, mutta kuitenkin selkeä:

”Jos vati menee nurin, se vaikuttaa isosti.”

Valmentajan oman toiminnan sekä oman habituksen merkitys viestin välittäjänä koettiin tärkeäksi – niin hyvässä kuin pahassa. Valmentaja näytti olevan pelaajien tunteiden peili. Tärkeänä pidettiin joskus myös heikomman puolelle asettumista. Huonoja fiiliksiä ei kuitenkaan jatkuvasti saanut purkaa joukkueeseen, ettei henki myrkyttyisi. Tärkeintä oli pitää hyvää henkeä yllä.

”Yhdellä lauseella voi tehdä isoa tuhoa.”

”Ei aina mitä sanoo, vaan miten sanoo.”

Valmentajien mielestä heidän omat tunnetilansa vaikuttivat yksilöllisesti pelaajiin. Toisaalta tunteenpurkaukset saattoivat synnyttää pelkoa tai erään valmentajan mukaan ”hellankoukku-pelkoa” sekä epäluottamusta. Nämä saattoivat johtaa pelaajan ”lukkoon menemiseen” ja sitä kautta virheisiin sekä keskustelun yhdensuuntaistumiseen. Valmentajan tapa ilmaista tunteitaan joukkueen edessä saattoi vaikuttaa nuorempiin pelaajiin eri tavoin kuin kokeneisiin. Tämä koettiin vaikeasti huomioitavana ilmiönä.

Tunteita kuitenkin piti olla: esimerkiksi joukkueen puolustamista tuomarin ”vääriä” ratkaisua kritisoimalla pidettiin hyvänä asiana. Tärkeää oli myös valmentajan toiminnan ennakoitavuus ja käytöksen

johdonmukaisuus. Vaikka oma persoona sai näkyä, valmentajat kokivat, ettei kyseessä ollut ”valmentajan oma show”. Toisaalta taas rutiinien rikkominen oli välillä hyvä keino työkalupakissa. Joskus esimerkiksi tietoinen pelaajan provosointi saattoi olla tietyllä pelaajalle, tietyssä hetkessä, juuri oikea ratkaisu.

Pelipäivänä valmentajan piti pystyä maksimoimaan oma vireystilansa. Tähän ratkaisuna oli häiriötekijöiden minimoiminen. Optimaalinen vireystila tähtäsi pelaajien onnistumisen maksimointiin – miten pelaajia voitiin kuunnella ja kuinka päivän teemat kirkastaa. Vaikka valmentajilla oli runsas keinovalikoima jo ennestään, niiden edelleen kehittämiseen toivottiin ideoita. Vaihtelua ja uusia näkökulmia toivottiin, mutta toisaalta yksinkertaisesti ihmisten kohtaaminen arjessa koettiin tärkeänä. Toisaalta valmentajat luottivat siihen, että heistä luonnostaan nousivat oikeanlaiset ja joukkueen edun mukaiset tunnetilat.

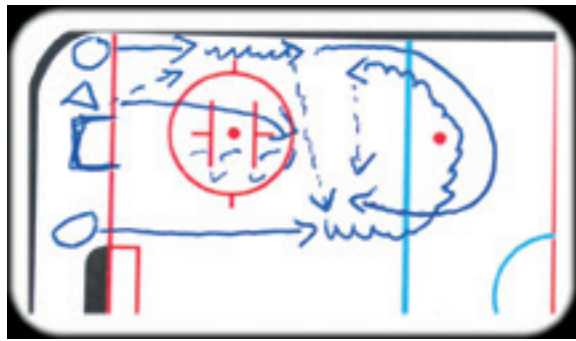
Valmentajat toivoivat pelaajalähtöistä nostetta sekä itseohjautuvuutta erityisesti peleissä. Tätä kehitystä vahvistettiin yhdessä sovitulla arvoilla ja säännöillä. Niiden myötä nähtiin, että joukkueeseen tuli lisää energiaa, joka johti parempiin suorituksiin. Pelaajia pidettiin kuitenkin ammattilaisina, joiden oletettiin tekevän töitä ammattilaisina, ilman liiallista ”pumppaamista”.

Kehonkieli ja spontaanit eleet kuuluivat joukkue-toimintaan. Keskustelun merkitystä myös alleviivattiin. Pelaajan huomattiin reagoivan tilanteisiin siten, kuin he itse tapahtuman ymmärsivät. Valmentajan tärkeänä ominaisuutena pidettiinkin pelaajien ajatusmaailman tuntemusta. Kun valmentaja pystyi aistimaan pelaajissa muutoksia tai arvioimaan heidän tunnetilojaan, oli helpompaa myös ohjata pelaajaa oikeaan suuntaan.

Miten tukea pelaajien kehittymistä?

Isoimpana yksilön kehittämiseen vaikuttavana tekijänä valmentajat nostivat esiin joukkueen ilmapiiirin. Tärkeää oli luottamus, kokemus hyväksytyksi tulemisesta ja kyky ymmärtää logiikkaa omien virheiden syntymisestä. Ymmärrys johti kehittymiseen ja virheiden vähentymiseen.

Myös pelaajan oma asenne vaikutti kehitykseen. Ratkaisevaa oli, ottiko pelaaja vastaan valmentajien antaman avun? Kehittyminen vaati rauhal-



Taktiikkataulu on yksi tärkeimmistä valmentajan työkaluista.

lisen, turvallisen ja mielekkään ympäristön, jossa pelaajasta välitettiin. Huomiota piti antaa tasa-puolisesti, mutta yksilöllisen tarpeen mukaisesti. Oppimista tukivat selkeät lyhyet viestit sekä arkiset harjoitukset toistoiineen. Toistoilla saavutettiin ”selkärangasta tekemistä”. Valmentajan piti luoda tasa-arvoiset kehitysmahdollisuudet, vaikka pelaajien osaamisessa ja oppimismahdollisuuksissa nähtiin suuriakin eroja.

Arvokkaana valmentajat pitivät myös tunnuksia. Jos pelaajassa nähtiin potentiaalia ja se sanottiin hänelle ääneen, oli se hyödyllistä pelaajan kehitykselle. Oppimisessa erilaiset apuvälineet, kuten videot, taktiikkataulut ja fläppitaulut olivat todella hyödyllisiä. Digitalisaatio tuo mukanaan jatkuvasti uusia keinoja ja tuorein uudistus lienee älykiekon käyttöönotto.

Yksilö vai joukkue?

Valmentajat kokivat itsensä todella joukkuekeskeisiksi. Yhtenäisyyttä rakennettiin joukkuetta suojelemalla. Yksilön tekemistä rajattiin tarvittaessa: **”jos yksilö uhmasi joukkueen etua.”**

Säilyttääkseen joukkuekeskeisyyden valmentajan oli vahvistettava omaa johtajuuttaan.

Pohdittaessa yksilö- ja joukkuekeskeisyyttä, valmentajien painotukset vaihtelivat runsaasti. Osa koki, että molemmat ovat yhtä tärkeitä ja toisistaan erottamattomia. Haastattelussa esiintyi myös seuraavia ajatuksia:

”Enemmän mentävä joukkue edellä.”

”Yksilön kehitys antaa mahdollisuuden joukkueelle.”

”Yksilön halu oppia on arvokas koko joukkueelle.”



Maali! JYP-valmentaja Lauri Merikivi (takana keskellä) otti tilanteen tyynesti Porissa lokakuussa 2018. (Kuva: Tomi Vastamäki)

Valmentajat arvioivat työnsä olevan kuitenkin yhdessä tehtävää joukkue- ja seurakeskeistä toimintaa. Yhteistyötä edesauttaa, kun valmentaja on sitoutunut organisaation arvioihin.

Valmentaminen ei kuitenkaan ole vain yksilövalmennusta tai koko joukkueen toimintaa. Välillä valmennusta toteutettiin pienryhmän, kuten nuorten tai loukkaantumisen kuntoutuvien pelaajien kesken ylimääräisillä taitojäillä. Näin valmennuksesta muotoutui hyvin luovaa ja joustavaa toimintaa erilaisia tarkoituksenmukaisia menetelmiä hyödyntämällä.

Valmentajan oli kuitenkin tärkeää osata valmentaa yksilöä. Yksilöllisissä kehittämisseskusteluissa oli mahdollisuus tarkastella ja reflektoida pelaajan henkilökohtaisia tavoitteita. Tilaa yksilövalmentamiseen myös löytyi pelaajien kanssa etukäteen sovitussa tai spontaaneissa kohtaamisissa. Palaute saattoi olla välitöntä palautteenantoa vaikkapa pelitilanteessa. Valmentajat pohtivat paljon yksilön valmentamista: milloin kannattaa puhua, milloin olla tiukka ja milloin taas myönteä ja ymmärtää. Välillä ”jäällä ohi luistelllessa, joskus bussissa vieheen istumalla.”

Aikaisemmat kokemukset pelaajana kantoivat myös valmentajauralla, jolloin valmentajalla oli parempi kyky samaistua pelaajiin. Merkityksellisenä pidettiin kykyä olla lähellä pelaajia olemalla osa joukkuetta, silti samalla pystyä luotsaamaan pelaajia tarkastelemalla joukkuetta ulkopuolelta. **Valmentaja on palkattu valmentamaan joukkuetta, mikä osaltaan ohjaa joukkuekeskeisyyteen.**

Joukkuevalmennus vaati monenlaista johtajuutta. Johtajan päätökset perustuivat havainnointiin ja tulkintaan sekä johtopäätösten tekoon. **Tärkeää oli aistia, vaistota ja reagoida salamannopeasti.** Erityisesti pelin aikana ei ollut aikaa tarkistaa asioita erikseen. Oli osattava paljon ja osuttava päätöksissään oikeaan hyvin lyhyenkin harkinta-ajan jälkeen. Piti osata tulkita viisaasti tilanteita, käytävä sisäistä dialogia seuloakseen omia tunteita niin, että parhaat mahdolliset ratkaisut voitiin tehdä.

Joukkuekeskeisyyden merkitys oli suuri valmentajille, sillä valmentajien oma kipinä lajiin ja työhön oli syntynyt nimenomaan joukkuetoiminnan ansiosta. Kipinää ei ollut syntynyt valmentajille jonkun lahjakkaan yksilön taitojen ihailun seurauksena. Valmentajat kertoivat kiehtovana mah-

dollisuuden kuulua joukkueeseen, kilpailla, olla osa yhteisöä ja voittaa yhdessä.

Into kehittää itseään

Kaikilla valmentajilla oli vahva kehittymisen halu, ja he tiedostivat omia kehityskohteitaan. Erityisesti yhteistä oli toive vahvistaa omia ihmisyy- ja vuorovaikutustaitoja sekä omien tunteiden ymmärtämistä. Toivottiin omien johtamistaitojen kehittämistä. Valmentajat myös etsivät keinoja positiivisen ilmapiirin luomiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Muutostoiheet omassa osaamisessa olivat laajoja ja kehitystä toivottiin lähes jokaisella osa-alueella.

**”Se tapa, millä lähestyn valmentamista...
et se...teen päivittäin työni niin hyvin kuin
osaan, tullakseni niin hyväksi kuin vain ikinä
voi.”**

Valmentajat tiedostivat olevansa epätäydellisiä. He pohtivat paljon sitä, miten asiat voitaisiin tehdä paremmin. Pelaajien kehittyminen vaati kokonaisvaltaista hyvinvointia. Kysymyksiä herätti tasapaino joukkueen johtamisen ja yksilön valmennuksen välillä. Valmentajille itseanalyysi oli tuttua. Heille eduksi on kyky arvioida omia valmennusperiaatteita ja -tyyliä sekä omaa arvopohjaa.

Omaan kehitykseen suuresti vaikuttava asia oli ”ajallisesti rajallinen kiekkokausi”. Monet valmentajat olivat luoneet itselleen selkeän rytmin vuosisuunnitelmiseen. Näin omat tavat valmistautua niin kauden aloitukseen kuin ratkaisupeleihin saivat tilaa. Tärkeää oli myös, että valmentaja oli palautunut edellisen kauden jälkeen ja valmis uuden kauden haasteisiin.

Kauden aikana valmistautuminen painottui enemmän seuraavaan peliin. Koti- ja vieraspeleissä oli erilaisia käytäntöjä. Vastustajan analysointi ja joukkueen ”valmistaminen” oli tehty jo aiemmin. Juuri ennen peliä ei ollut enää aikaa pitkille palavereille. Monet valmentajista kertoivat katkaisevansa itse pelipäivän, esimerkiksi liikunnalla tai olemalla yksin. Erityisesti sosiaalisten tilanteiden välttäminen oli tyyppillistä valmentajille. Rutiinit antoivat rauhaa ja tilaa – niiden tavoitteena oli saada mahdollisimman optimaalinen vireystila peliä varten. Oma henkinen ja fyysinen hyvinvointi korostui pelipäivän valmistautumisessa. Valmentajat kokivat, että joukkueen vahvin ja merkityksellisin työkalu oli

valmentaja. Valmentajan tehtävä oli olla joukkuetta varten. Tärkeää oli elää hetkessä, halu voittaa ja laittaa itsensä täysin likoon.

Oikeita sanoja sopivalla tavalla

Valmentajat kertoivat antavansa palautetta pääsääntöisesti arjessa. Päivittäisessä kohtaamisessa annettiin välitöntä palautetta jäällä harjoitusten aikana, minkä lisäksi moni piti yksilöllisiä kehityskeskusteluja (3–6 kertaa kaudessa) tai tarpeen mukaan. Tärkeää oli, että jokainen pelaaja sai tasapuolisesti riittävästi tietoa ja tukea omaan kehittymiseensä. Myös vieraskieliset pelaajat huomioidiin ja tarvittaessa valmentajan puhe käännettiin.

Tavoitteena oli, että koko valmennustiimi tiesi, mitä palautetta kullekin pelaajalle oli annettu. Näin kaikilla oli yhdenmukainen tieto kehittämiskohteista. Välillä kuitenkin arkikiireet ja aikapula estivät tavoitteiden toteutumisen.

Yksi tärkeimmistä apuvälineistä palautetilanteissa olivat tilastot. Tilastollinen tarjonta on lisääntynyt viime vuosina huomattavasti teknologian kehityksessä. Valmentajat eivät olleet kuitenkaan kiinnostuneita kaikista tilastoista, eikä tilastoja pidetty suoraan toimintaa ohjaavana. Tärkeää oli, että valmentaja osasi ”katsoa tilastojen taakse” ja nähdä myös niiden tuomat mahdolliset vääristymät. Valmentajat tukivat tilastoilla omia näkemyksiään:

”Tilastointi ei ole atomitiedettä, suuret linjat voi huomata.”

”Jumalauta sitä tilastoinnin määrää.”

Tilastot olivat työkaluja pelaajille ja valmentajille, kuten yksi valmentaja totesi:

”Hyvä renki, mutta huono isäntä,”

Tilastoista ei kuitenkaan voitu nähdä esimerkiksi tunnetiloja, valmentajan ja pelaajan vuorovaikutusta tai muita mentaalisia ominaisuuksia, vaikka osa pelaajista ja joukkueista tekikin kirjallisia itsearviointeja. Abstrakteja ominaisuuksia oli haastavampaa tilastoida.

”Sankaritarinoita ei ole tilastoitu.”

Ratkaisevaa oli se, miten pelaajille puhuttiin. Sanallinen vuorovaikutus oli valmentamisen toiminnallinen perusta. Neljätöistä viidestätoista liigavalmentajasta kertoi pohtivansa sanomisiansa paljon tai

erittäin paljon. Iso muutos oli uuden pelaajasukupolven nousu liigaan. **Nuoret pelaajat eivät enää reagoineet positiivisesti autoritääriseen valmennukseen tai rankaisemalla johtamiseen.**

Valmentajat kokivat, ettei heillä aina ollut tarpeeksi tietotaitoa pelaajan kohtaamiseen tai sopiviin sanavalintoihin. Mitä kannattaa sanoa, milloin kannattaa sanoa ja miten sanomiset vaikuttavat pelaajiin? Erityisesti uusien pelaajien kohdalla sanavalinnat olivat vieläkin merkittävämpiä, koska jollekin toimi rankempi ja toiselle lempeämpi keskustelu. Välillä valmentajan tuli ”jatkohoitaa” tilanteita, kun vastaanottava osapuoli ei ollutkaan reagoinut toivotulla tavalla. Esimerkiksi mäkijuoksujen ollessa ohjelmassa ilman perusteluita, eräs valmentajista kuvasi reaktioita:

”Ne sanois, mikä vittu sä oot täällä sanomaan.”

Tiimissä valmentajat keskustelivat runsaasti sanallisen palautteen ja keskustelun merkityksestä ja siitä, miten voidaan saada sanallista kilpailuetua. Olenaisista oli löytää tasapaino rehellisen, aidon ja suoran kommunikoinnin sekä omien sanojen ja vivahteiden merkityksen välillä.

Valmennusretoriikkaan oli viime vuosien aikana tullut runsaasti sanoja, jotka korostivat auttamista ja tukemista. Hyvän olon ja henkisen hyvinvoinnin merkitys oli kasvanut myös puheessa. Tästä huolimatta valmentajat olivat valmentajia ja erikseen oli olemassa ammattiauttajia, joiden apua saatettiin käyttää vaativimmissa muutoksissa, yksilön kehitymisessä, esteiden raivaamisessa tai itsetuntemuksen lisäämisessä. Näiden kaikkien ominaisuuksien piti olla huipputasolla jokaisella yksilöllä. Kun valmentaja puhui näistä elementeistä, se koettiin erittäin positiivisena ja yksilön kehittymistä edistävänä tekijänä.

5 Valmentajan merkitys joukkueelle

Valmennuksen merkitys joukkueen menestymiselle koettiin huomattavana. Rooli pieni, kun joukkue voitti ja kasvoi kun joukkue hävisi. Valmentajat kokivat vastuutaan eri tavoin tappioiden jälkeen. Osa koki vastuun olevan yksin heillä, toiset ajattelivat vastuun jakautuvan valmentajan ja yksittäisten pelaajien kannettavaksi.

Valmentajat kertoivat ottavansa herkemmin laajaa vastuuta, usein enemmän kuin pelaajat ymmärsivät. Yhteistä valmentajille oli jatkuva pohdiminen ja itsearviointi siitä, mitä olisi pitänyt tai voinut tehdä toisin. Osa kaipasi tiimiä yhdessä kantamaan kollektiivista vastuuta. **Valmentajat toki korostivat myös pelaajien omaa vastuuta omasta pelistään.**

Tärkeänä tehtävänä oli joukkueen sytyttäminen. Miten joukkue saataisiin syttymään pelaajalähtöisesti? Valmentajan merkityksen arvioitiin myös ole-

van suuri suhteessa kanssavalmentajiin. Valmentajat virittivät isoa kokonaisuutta. Peli-ilo, periksiantamattomuus ja jokaisen potentiaali piti saada näkyviin.

Mistä hyvä valmentaja on tehty?

Valmentajan arvokkain ominaisuus oli rehellisyys. Valmentajan piti olla oma itsensä ja luotettava. Innostus, hetkessä eläminen ja tunneäly olivat tärkeitä ominaisuuksia. Hyvä oli myös olla johdonmukainen, havainnointikykyinen ja kyetä aistimaan tunnetiloja. Arjessa tapahtuvan dialogin merkitys, pienimpienkin asioiden havaitseminen ja pelaajaa rauhoittava sekä pelaajasta välittävä suhtautuminen olivat ensisijaisia. Vahva voitontahto ja yhdessä tavoitteisiin pyrkiminen ovat perusedellytyksiä valmentajan ja joukkueen menestykselle.



Valmentajalta odotetaan kykyä reagoida nopeasti pelin sisällä. Kärppien Mikko Manner taktiikkataulun ääressä Porissa lokakuussa 2018. (Kuva: Toni Vastamäki)

Valmentajan tuli olla vaativa ja tiukka, sekä samaan aikaan lempeä ja pelaajasta välittävä. Vahvuudet tulivat esiin arkisissa kohtaamisissa. Niiden avulla valmentajan identiteetti kehittyi prosessinomaisesti. Pitkä ammattitaitausta loi yleensä vahvempaa osaamista ja tasapainoa työskentelyyn, suunnitteluun ja valmistautumiseen.

Kokemus toi etua myös median kanssa työskentelyyn. Kokeneen valmentajan rutiini tuli esiin hänen toimiessaan julkisuudessa, yhtäkkisissä ”shokkitilanteissa” sekä vaihtoaitiossa pelin aikana. Kokeneella valmentajalla oli silmää tuottaa myös pelaajille informaatiota tasapainoisesti, ottaa etäisyyttä ja tulla lähemmäs silloin, kun tarvittiin.

Uudistuskysykyä pidettiin tarpeellisena, koska tasapainoilua eri toimintatapojen välillä puntaroi- tiin. Haluttiin olla kärsivällisiä, eikä liian nopeita päätöksissä. Haluttiin olla tiukkoja, mutta samaan aikaan kyetä puhumaan pehmeämmin, selkeämmin ja empaattisemmin. Valmentajat halusivat aidosti auttaa pelaajia ja välittivät heistä. Miten välittää ja rajata, kannustaa ja vaatia samaan aikaan?

Myös valmennustiimiä haluttiin osata johtaa paremmin. Miten rohkaista kanssavalmentajia? Oliko mahdollista delegoida vielä lisää? Tärkeää oli vahvistaa myös tiimin, joukkueen ja valmennustiimin uskoa prosessin etenemiseen. Toisaalta tiimissä mietittiin sitä, kuinka paljon ”santapaperia” voi käyttää yksilötasolla, eli mitä voitiin sanoa kenellekin.

Valmentajissa oli myös niitä, jotka toivoivat puheeseen enemmän huumoria ja ”lisää small-talkia”.

Liigavalmentajat pitävät yhtä

Valmennusuran pituus vaikutti lisäävän kommunikointia muiden valmentajien kanssa. Kokeneemmat valmentajat tunsivat toisensa ja keskustelivat keskenään enemmän. Poikkeuksellisen iso määrä uusia liigavalmentajia kuitenkin koki, että pidempään valmentaneet ottivat heidät hyvin vastaan. Tulokkaille annettiin apua.

Kaikki kokivat, että valmentajien väliset suhteet olivat ammatillisia ja suurempia riitoja kenenkään välillä ei esiintynyt. Suhteet koettiin avoimiksi. Eri- tyisesti haastatteluissa nousi esiin seminaarimatka Tanskaan keväällä 2018, mikä entisestään yhdisti valmentajia. Yhteistoiminnan merkitystä korostettiin ja hyvän hengen luomista pidettiin hyödylli-

senä. Sanallisen viestinnän lisäksi valmentajat kom- munikoivat myös katsein ja elein viestien erityisesti myötätuntoa ja ymmärrystä.

”Kun päävalmentajat kohtaavat ja katsovat toisiaan silmiin, niin ne tietävät, et tos on aika- moinen hevosenleikki meneillään. Ne kohtaa- miset on nöyriä.”

Kriisitilanteissa, kuten irtisanomisen jälkeen, valmentajat kertoivat kommunikoivansa toisten valmentajien kanssa. Tukea löytyi jonkin verran, monelta taholta, tsemppiviestien tai puheluiden muodossa. Erotettu valmentaja sai näin vertais- tukea. Ammattituen nähtiin kuitenkin puuttu- van useimmiten kriisitilanteissa. Erään valmenta- jan sanoin...

”Olis edes joku numero, mihin soittaa hädän hetkellä.”

Kriisitilanteissa juridinen neuvonta ja sen löytämi- nen koettiin suppeana. Usein organisaation sisältä toivottua tukea haettiin kollegoilta. Valmentajien välisiä keskusteluja pidettiin parhaana keinona viedä ammattia eteenpäin.

Haastateltavat kokivat työnsä arvostuksen ylei- sesti vähäisenä, ja he pohtivat, miten valmentajan ammattikuvaa voisi avata ja vahvistaa. Yksilön vai- kutusmahdollisuutta näissä asioissa pidettiin heik- kona. Haastatteluissa korostui toive yhteistyöstä esi- merkiksi ammattiliiton kanssa.

6 Yhteenveto

Suomalaiset jääkiekkoliigavalmentajat kuuluvat maailman kyvykkäimpiin valmentajiin. Tämän todisti kevään 2019 maailmanmestaruus. Huomion arvoista on, että suurin osa maailmanmestaruusjoukkueen pelaajista oli liigavalmentajien valmennuksessa ja opeissa olleita pelaajia. **Ilmeistä on, että maamme valmennustoiminta lepää hyvällä pohjalla.** Valmentajien korkealaatuinen ammattiosaaminen on huomattu myös kansainvälisesti. Suomalaisia valmentajia halutaankin maailmalle.

Valmentajien haastatteluselvitys antoi arvokasta tietoa liigavalmentajan työn laajuudesta, onnistumisista ja haasteista. Erityisesti valmentajat nostivat esiin oman turvan ja tuen saannin. Kuka auttaa, kun tulee potkut? Kenellä on tulosvastuu joukkueessa ja kuka puolustaa valmentajaa organisaatiossa? Millaista olisi organisaation ja valmentajan välinen rakentava yhteistyö ja toimiva viestintä?

Suhde nopeasti muuttavaan maailmaan herätti myös monia kysymyksiä. Mikä oli työssä olennaista ja miksi työtä tehtiin? Mikä on urheilutoimenjohtajan toimenkuva suhteessa valmentajaan? Voiko valmentaja elää ”normaalia elämää” ja miten kovassa lajissa inhimillisyys säilytetään? Mitä ja kuinka paljon valmentaja on uhrannut ammattinsa vuoksi?

Valmentajien haastatteluissa esiin nousseet asiat on nyt avattu. Toivomme keskustelun jatkuvan vilkkaana. Toivottavasti pohdinnat vastaavat valmentajien haasteisiin ja johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin. Toivomme myös, että tämä selvitys on askel jatkuvan kehittämisen polulla ja nostaa liigavalmentajien ansaittua huippuosaamisen ja monipuolisen ammattitaidon arvostusta.

Valmentaminen on ala, jolle löytyy ”asiantuntijoita” katsomoista ja kuppiloista. Todellisuudessa valmentaminen on työtä, jossa likikään jokainen oikeaakaan asiantuntija ei pärjää. Kaiken lisäksi valmentamisen osaamisvaatimukset ja paineet ovat vain kasvaneet. Kovista odotuksista ja tulos tai ulosajattelusta huolimatta valmentajat pitävät työstään. He eivät säästele aikaansa ja vaivojaan tehdesään töitä joukkueen eteen. Liigavalmentajan työ on paitsi ammatti myös mahdollisuus toteuttaa itseään rakkaan lajin parissa.

Haastatellut valmentajat

Pekka Kangasalusta (Jukurit, erotettu 1/2020), Sami Kapanen (KalPa, siirtyi Sveitsiin HC Luganoon kaudeksi 2019–2020, erotettu), Kalle Kasanen (TPS, erotettu 11/2019), Karri Kivi (Ilves, erotettu 9/2019), Mikael Kotkaniemi (Ässät, erotettu 10/2018), Tero Lehterä (Saipa), Mikko Manner (Kärpät), Lauri Merikivi (JYP, erotettu 1/2019), Ville Nieminen (Pelicans, erotettu 11/2019), Ari-Pekka Pajuluoma (Sport, erotettu 11/2019), Antti Pennanen (HPK), Jukka Rautakorpi (Tappara), Ari-Pekka Selin (HIFK, erotettu 1/2019; kausi 2019–2020 Ässät), Tuomas Tuokkola (KooKoo, erotettu 1/2019), Pekka Virta (Lukko)

Kirjallisuutta

- Anderson Harlene & Goolishian Harold. 1992. Fån påverkan till medverkan. Terapi med språk-systemiskt synsätt. Mareld, Stockholm.
- Berger Peter & Luckmann Thomas. 1966. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. (käännös (1994) Tapio Aittola ja Vesa Raiskila). Gaudeamus, Helsinki.
- Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (1993) Diskurssianalyysin aakkoset, Vastapaino, Tampere.
- Kvale Steinar (1997) Den kvalitativa forskningsintervjun. Studentlitteratur Ab, Lund
- Packalen Heidi. 2015. Harkitut sanat, parempi valmennus – kohti voimavarakeskeistä kielellistä valmennusta. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 172.
- Rindell Harri. 1989. Tappa inte Sugén. Specialarbete vid ishockeytränarutbildning. Steg 4, 1988/89. Svenska Ishockeyförbundet, Bosön IFHS.

Valmentajien sanomaa

"Haettiin yhteistyökykyistä valmentajaa, joka saa ihmiset toimimaan yhdessä."

"Kaikki elämässä on ollut jääkiekkokortin varassa."

"Mun ehdoton vahvuus on tunneäly."

"Välillä nautin kun saan kiroilla... täydellä palkalla."

"Olen ollut vuoden apuvalmentajana, oli vittu ihan stressitön vuosi."

"Apuvalmentajat ei ole saanut tehdä (aikaisemmin) yhtään mitään, ne oli pelkkiä turhakkeita."

"Saunassa keskustelu on suoraa miesten puhetta. Ensin elämästä, sitten urheilusta. Jos aikaa jää, niin jääkiekosta."

"Tilasto voi olla hyvä, vaikka olisi paska pelaaja, jos kentällisen muut on hyviä."

"Kolme peliä viikossa, sä voit olla tiistaina sankari ja lauantaina luuseri."

"Valmentaja on se, joka maksaa sen hinnan ensimmäisenä, jos tulos ei ole oikea."

"Pelaajat sanoo mediasta 'miten ne voi sanoa tollai meidän valmentajasta?... Eihän ne tiedä mitään.'"

"Vähän vanhempi valmentaja sanoi, et jos on jotain haasteita, niin soita, hän jeesaa."

"Kun voittaa, on maalivahti ja valmentaja puoli joukkuetta. Kun häviää, on maalivahti ja valmentaja koko joukkue."

"Yhdellä lauseella voi tehdä isoa tuhoa."

"Mul on jääkiekko mielessä 24/7 ja se on fakta."

"Mussa elää se vanha peluri."

"Urheilutoimenjohtaja voisi pitää näppinsä erossa, eikä ajatella niin tunteella jääkiekkoa."

"Iso haaste on, kun kukaan muu ei ymmärrä valmentajan työtä kuin valmentaja itse."

Harri Rindell & Heidi Packalen

Yksinäistä työtä joukkueen puolesta

Huipputasolla valmentaminen vaatii paljon. On oltava johtaja, tukija, kannustaja, innostaja, avustaja, lähimmäinen, kuraattori, ”psykologi” ja auktoriteetti. Kovalla äänellä ja omalla pelaajakokemuksella ei enää valmentajana pitkälle pääse.

Jääkiekkoliigassa kauden 2018–2019 päävalmentajana aloittaneiden haastattelut kertovat työstä, jossa riittää paineita. Valmentaja tekee hartiavoimin töitä joukkueensa hyväksi, mutta jää itse etenkin tappiokierteessä yksin. Tämä selvitys avaa näkökulmia jääkiekkovalmentamisen moninaisuuteen.

*Liikuntatieteellisen Seuran
tutkimuksia ja selvityksiä nro 16
Helsinki 2020*



LTS

*Liikuntatieteellinen Seura
Finnish Society of Sport Sciences*