



## TIIVISTELMÄ

*Satu Tuominen (2005). Valmentajan vaihtaminen kesken kauden jääkiekon SM -liigassa. Johdatus omatoimiseen tutkimustyöhön. Liikuntabiologian laitos. Jyväskylän Yliopisto. 75 sivua.*

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää valmentajan vaihtamiseen kesken kauden vaikuttavia syitä jääkiekon SM -liigassa. Lähestyn tutkimusongelmaani selvittämällä kuuden SM -liigassa pelaavan pelaajan, toimitusjohtajan ja valmentajan näkemyksiä ja kokemuksia valmentajan vaihtamisesta kesken kauden. Lisäksi haastateltavani kertovat, millaisista asioista heidän mielestään koostuu menestyvä joukkue ja millainen on hyvä valmentaja. Haastattelun tuloksia vertaan SM -liigan tilastoihin, kuinka esimerkiksi valmentajan vaihtaminen on vaikuttanut joukkueen voittoprosenttiin (Salin 2004; 2005).

Haastateltavieni tapauksissa valmentajan vaihtamisen taustalla oli pääasiassa joukkueen menestymättömyys, mutta ainoastaan kahdessa tapauksessa sen uskottiin johtuneen valmentajan ammattitaidottomuudesta. Menestymättömyyden myötä ulkopuolinen paine ja taloudelliset menetykset pakottavat seurajohdon tekemään ratkaisuja herättääkseen joukkuetta ja yleisöä. Valmentajan vaihtaminen koetaan usein helpoimmaksi ratkaisuksi, vaikka valmentajaa ei edes nähtäisi syynä joukkueen menestymättömyyteen. Haastattelujen perusteella käsitykset valmentajan vaihtamisen vaikutuksista ovat negatiivisempia kuin tilastot ja haastateltavien omakohtaiset kokemukset kertovat. Vaihtamisella koetaan olevan positiivisia vaikutuksia korkeintaan lyhyellä tähtäimellä. Kuitenkin viidessä kuudesta tapauksesta, joissa valmentajaa oli vaihdettu kesken kauden, vaihtamisesta kerrottiin olleen joukkueelle hyötyä. Menestyvän joukkueen takana haastateltavat uskovat olevan tasapuolisesti taitavat pelaajat ja ammattitaitoinen valmennus, mutta menestymättömyyteen johtavien tekijöiden uskottiin lähes yksimielisesti johtuvan joukkueesta. Jääkiekon SM -liigassa hyvän valmentajan ominaisuuksista korkeimmalle nostettiin auktoriteetti ja ammattitaito. Lisäksi haastateltavat arvostivat mm. rakentavaa palautetta, luottamusta pelaajiin ja hyvää johtamiskykyä.

Avainsanat: Johtaminen, organisaatio, tehokkuus, valmentajan vaihtaminen kesken kauden, jääkiekon SM -liiga.

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>VALMENTAMINEN JA JOHTAMINEN</b> .....	<b>5</b>
2.1	JOHTAJUUDEN MÄÄRITTELY .....	5
2.2	HYVÄN JOHTAJAN OMINAISUUKSIA .....	6
2.2.1.	Itseluottamus ja auktoriteetti.....	8
2.2.2.	Organisointikyky .....	8
2.2.3.	Päätöksenteko .....	9
2.3	JOHTAMISEN UUSIA TUULIA .....	10
2.4	VALMENTAJAN VAIHTAMISEN TAUSTOJA .....	12
2.4.1.	Jääkiekkjoukkueen tehokkuus .....	13
2.4.2.	Yleisön rooli seuran varainhankinnassa .....	14
2.4.3.	Konflikti on osa ryhmänmuodostumisprosessia .....	15
<b>3</b>	<b>VALMENTAJAN VAIHTAMISEN VAIKUTUS JOUKKUEEN TEHOKKUUTEEN</b> .....	<b>17</b>
3.1	VALMENTAJAN VAIHTAMINEN KESKEN KAUDEN JÄÄKIEKON SM -LIIGAN RUNKOSARJASSA.....	17
3.1.1.	Valmentajan vaihtamisen yleisyys.....	17
3.1.2.	Valmentajan vaihtamisen vertailu seurojen välillä.....	19
3.1.3.	Valmentajan vaihtamisen vaikutus joukkueen voittoprosenttiin .....	20
3.2	VALMENTAJAN VAIHTAMINEN KESKEN KAUDEN MUUALLA MAAILMASSA.....	21
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>24</b>
4.1	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMA .....	24
4.2	AINEISTONHANKINTAMENETELMÄNÄ TEEMAHAASTATTELU .....	25
4.3	TIEDONANTAJIEN VALINTA .....	26
4.4	AINEISTON KÄSITTELY JA SISÄLLÖN ANALYYSI .....	28
<b>5</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>31</b>
5.1	HAASTATELTAVIEN KÄSITYKSET VALMENTAJAN VAIHTAMISESTA .....	31
5.1.1.	Mitkä syyt johtavat valmentajan vaihtamiseen? .....	31
5.1.2.	Mitä muita vaihtoehtoja organisaatiolla on kuin vaihtaa valmentajaa? .....	32
5.1.3.	Kuinka uskot valmentajan vaihtamisen vaikuttavan joukkueeseen? .....	33
5.2	VALMENTAJAN VAIHTAMISEN PROSESSI KÄYTÄNNÖSSÄ.....	34
5.2.1.	Mitä joukkueessa tapahtui ennen valmentajan vaihtamista? .....	34
5.2.2.	Kuinka valmentajan vaihtaminen vaikutti joukkueeseen?.....	36
5.2.3.	Mitä joukkueessa yritettiin ennen valmentajan vaihtamista? .....	37
5.3	HAASTATELTAVIEN NÄKEMYKSIÄ MENESTYVÄSTÄ ORGANISAATIOSTA .....	37
5.3.1.	Mikä tekee joukkueesta menestyvän?.....	37
5.3.2.	Mitkä syyt johtavat joukkueen menestymättömyyteen?.....	39
5.3.3.	Hyvän valmentajan / johtajan ominaisuudet.....	39
<b>6</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>41</b>
6.1	TULOSTEN TARKASTELUA.....	41
6.1.1.	Valmentajan vaihtamiseen johtavat syyt .....	41

6.1.2.	Muut vaihtoehdot valmentajan erottamisen sijaan .....	43
6.1.3.	Valmentajan vaihtamisen vaikutukset .....	44
6.1.4.	Menestyvän joukkueen rakentuminen .....	48
6.1.5.	Hyvän valmentajan/johtajan ominaisuudet.....	50
6.1.6.	Pelaajien, toimitusjohtajien ja valmentajien näkemysten eroavaisuus .....	51
6.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUSTARKASTELUA.....	51

**7 JOHTOPÄÄTÖKSET..... 56**

**LÄHTEET ..... 59**

**LIITTEET ..... 63**



# 1 JOHDANTO

6.12.2004 Jatkoaika -nettisivuilla kirjoitettiin Suomen jääkiekkomaajoukkueen päävalmentajan Raimo Summasen vapautetun tehtävistään. Alkuperäisen sopimuksen mukaan Summasen piti jatkaa vuoteen 2006 asti. Jääkiekkoliiton hallituksen puheenjohtajan Kalervo Kummolan mukaan kyse ei ollut minkäänlaisesta valtataistelusta, eikä maajoukkueen jhtoryhmän koostumus ollut lopullinen syy vapauttamispäätökseen: "Menestystä tulee, mutta henkisesti kaatuneita miehiä jää kentälle. Summanen laittaa 110 % peliin ja kaikki eivät ehkä pysy mukana." (Jatkoaika, 2004.) Kohu Leijonien päävalmentajan potkuista saivat alkunsa menestyksekkään World Cupin aikana Janne Niinimaan lähtiessä maajoukkueesta kesken färkeän turnauksen vedoten henkilökohtaisiin erimielisyyksiin päävalmentajan kanssa: "Raimo Summasen asema Suomen jääkiekkomaajoukkueen päävalmentajana on vaakalaudalla ristiriitaisia tunteita herättävän autoritäärisen johtamistavan takia. Oleellista on, painaako liiton johdon vaakakupissa enemmän tulos-Summanen vai persoona-Summanen." (IS-Veikkaaja 37, 2004.)

Valmentajan erottaminen kesken kauden erityisesti joukkueurheilussa nousee tiedotusvälineiden otsikoihin tämän tästä. Vaikka ilmiö on yleinen erityisesti huippu-urheilussa, valmentajan vaihtamisen vaikutuksia joukkueen suorituskykyyn ei edelleenkään tarkkaan tunneta. Välttämättä seurajohto ei näe yksin valmentajaa joukkueen ongelmien syynä, mutta sillä ei ole muita keinoja ongelman ratkaisemiseksi kuin vaihtaa valmentajaa. Toisinaan valmentajan erottamisen taustalla eivät ole edes urheilulliset tekijät, vaan ihmisten välisessä yhteistyössä myös henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat.

Työni tarkoitus on tutkia valmentajan vaihtamisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Taustateorian olen hyödyntänyt organisaatiopsykologista kirjallisuutta. Organisaatiota kuvataan ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka tarkoituksena on saavuttaa organisaatiossa toimivien jäsenten yhteiset tavoitteet. Yhteisten tavoitteiden lisäksi organisaation jäsenillä on henkilökohtaisia tavoitteita, joita he pyrkivät saavuttamaan liittymällä organisaation jäseniksi. (Lämsä & Hautala 2004, 9 - 19.) Jääkiekkoukkue koostuu urheilijoista, jotka ovat yhdessä seurajohdon kanssa määritelleet toiminnalle yhteiset tavoitteet. Huippu-urheilussa varmasti jokaisen pelaajan ja seuran tavoitteena on menestyä mahdollisimman korkealla tasolla. Yhteisten tavoitteiden lisäksi urheilijoilla on myös omia, henkilökohtaisia tavoitteita. Niinpä mielestäni jääkiekkoukkueen toiminnan ymmärtämiseksi voidaan hyödyntää tietoa organisaatioiden toiminnasta.

## 2 VALMENTAMINEN JA JOHTAMINEN

Voittaminen on huippu-urheilun kiehtovin asia. Se edellyttää kaikkien huippusuorituksen osatekijöiden onnistumista samalla kertaa. Urheilijan osalta tämä merkitsee monien asioiden kuntoon saattamista vuosien määrätietoisen harjoittelun tuloksena, sekä täydellistä onnistumista ja itsensä hallitsemista kilpailutilanteessa. Huippusuorituksen osatekijöitä ovat selkeä tavoite, asenne, suorituskyky, oikea valmistautuminen, keskittyminen, taktiikka ja urheilijajylpeys. Muun muassa näitä ominaisuuksia voittaminen edellyttää urheilijalta, mutta mitä vaaditaan valmentajalta, jotta hän voisi johdattaa urheilijansa ja joukkueensa menestykseen? (Kantola 1996, 15 - 17.)

### 2.1 Johtajuuden määrittely

Yleisimmin johtajuuteen yhdistetään termit ryhmä, vaikutusvalta ja tavoite. Johtajat ovat ihmisiä, jotka vaikuttavat ryhmän muiden jäsenten käyttäytymiseen. Johtajuus puolestaan on prosessi, jossa yksilö johdattaa ryhmän jäseniä kohti yhteistä tavoitetta. Vaikutus, joka johtajalla on ryhmään, vaihtelee tapauskohtaisesti, mutta se voi olla myös kaksisuuntainen. Johtajilla on vaikutus alaisiinsa, mutta myös alaiset vaikuttavat omalla persoonallaan ja osaamisellaan johtajien tapaan johdattaa ryhmäänsä tiettyyn suuntaan. (Shackleton & Wale 2000, 278.)

Suomen jääkiekkomaajoukkueen vuonna 1995 maailmanmestaruuteen johdattanut valmentaja Curt Lindström on kuvaillut johtajuutta seuraavasti:

*"Johtaminen on kuin pitäisi lintua kädessään, jos puristaa, niin lintu tukehtuu ja jos avaa kämmenensä lintu lentää tiehensä. Maajoukkueen kanssa olen välillä puristanut ja välillä avannut. Välillä on oltava tiukka ja autoritääriäinen ja välillä taas hyvin demokraattinen."* (Miettinen 1995, 13.)

Jos organisaatiossa halutaan saada jotakin aikaan, on toiminnalla oltava suunta. Ja kun tekijöitä on useita, tarvitaan yhteisen suunnan kuvaamisessa ja toteuttamisessa johtajuutta. Johtaja pyrkii vaikuttamaan ryhmän muihin jäseniin siten, että asiat etenevät ja yhteiset tavoitteet saavutetaan mahdollisimman nopeasti ja kivuttomasti. On kuitenkin hyvä muistaa, että ainoastaan hyvällä johtamisella ei välttämättä menestys ole saavutet-

tavissa, mutta huonolla johtamisella mahdollinen menestys voi olla nopeasti pilattavissa. (Palmunen & Frantsi 2000, 110; Rissanen 1996, 252.)

Kirjallisuudessa erotetaan kaksi erilaista tapaa johtaa, ihmisten johtaminen (*leadership*) ja asioiden johtaminen (*management*) (Lämsä & Hautala 2004, 207). Johtajista vastaavasti käytetään nimitystä *leaders* tai *managers*. Usein näitä termejä käytetään toistensa synonyymeina, mutta monet tutkijat ovat pyrkineet tekemään eron kahden johtajuutta kuvaavana termin välille. Shackleton ja Wale (2000, 279) viittaavat Kotterin vuonna 1990 tekemään erotteluun, jossa management-termi määrittyy toiminnaksi, joka pyrkii tuomaan organisaatioon johdonmukaisuutta ja kuria leadership -käsitteen merkityksessä pyrkimystä rakentavaan ja sopeutuvaan muutokseen. Kotterin mukaan käsitteet eroavat toisistaan neljällä osa-alueella. Management -johtajuuteen kuuluu tarkka suunnittelu tulosten saavuttamiseksi sekä tehtävien tarkka organisoiminen, kun taas leadership -johtajuus kehittää visioita tulevaisuuteen, tekee suunnitelmia visioiden toteuttamiseksi ja keskustelelee niistä niin, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät yhteiset tavoitteet. Samoin kontrollointi ja ongelmakeskeisyys sekä järjestys ja ennustettavuus kuvaavat management -johtajuutta, kun taas motivointi ja muutos ovat avainsanoja leadership -johtajuudessa.

Menestyvässä toiminnassa tarvitaan sekä asioiden että ihmisten johtamista (Lämsä & Hautala 2004, 207). Menestyvää jääkiekkjoukkuetta ei rakenneta kovallakaan lajitietämyksellä tai joukkueellisella maailman parhaita pelaajia, mikäli joukkuetta ei saada pelaamaan yhdessä ja tekemään työtä yhteiseksi menestykseksi.

## 2.2 Hyvän johtajan ominaisuuksia

Yksi laajoista menestyvän johtajan ominaisuuksia kartoittavista tutkimuksista on American Management Associationin teettämä kahdeksan vuotta kestänyt tutkimus johtajan menestystekijöistä eli kompetenssialueista 70 -luvulla. Vaikka tutkimus on vanha, kannattaa tuloksia tarkastella edelleen mielenkiinnolla. David McCllandin johtamaan tutkimusryhmään kuului n. 20 tutkijaa, ja tutkimuksen kohteena oli n. 2000 johtajaa 12:sta eri organisaatiosta.

Tutkimuksen tulokset ryhmittivät viiteen ryhmään sisältäen seuraavanlaisia kompetenssialueita:

### **A. Päämääräsuuntautuneisuus**

Kyky johtaa ja vaikuttaa

Tehokkuussuuntautuneisuus

Diagnostiset kyvyt

Toiminnallisuus

### **B. Johtamistaito**

Itseluottamus

Suullinen esiintymistaito

Loogisuus

Kokonaisvaltaisuus

### **C. Inhimillisten voimavarojen kehittäminen**

Ryhmätyötaidot

Myönteinen suhtautumistapa

Ryhmäprosessien johtaminen

Oikea kuva omasta itsestä

### **D. Muiden huomiointi**

Muiden kehittäminen

Kyky käyttää valtaa (spontaanisesti ja samantarvoisesti)

Spontaanisuus

### **E. Ryhmätöiden johtaminen**

Itsehillintä

Arviointien objektiivisuus

Kestävyys ja sopeutuvuus

Näitä kompetenssialueita johtaja käyttää työnsä eri vaiheissa, kuten suunnittelussa, organisoinnissa, valvonnassa, motivoinnissa ja koordinoinnissa. Eli sen lisäksi, että menestyvältä johtajalta vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia, tulee hänen osata käyttää niitä oikeissa tilanteissa oikealla tavalla. (Juuti 1983, 201 - 204.)

Toisaalta lukuisat tutkimukset osoittavat, ettei johtajan ominaisuuksia tutkimalla ole löydetty selitystä johtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen (Juuti 1989, 154). Nykyään tutkimus onkin siirtynyt monimutkaisempiin malleihin monimutkaisen ilmiön selittämisessä. Siitäkin huolimatta, ettei menestyvää johtajaa keskitytä enää määrittelemään tiettyjen ominaisuuksien mukaan, esittelen joitakin yleisimpiä piirteitä, joita hyvään johtajaan yhdistetään.

### 2.2.1. Itseluottamus ja auktoriteetti

Johtajaksi voidaan päätyä usealla tavalla. Ryhmän johtaja voi saada vallan äänestäjiltä tai se voidaan periä tai ansaita omalla toiminnalla (Vilkko - Riihelä 1999, 653). Jääkiekossa ryhmän johtaja eli valmentaja yleensä valitaan näyttöjen perusteella. Joissakin tapauksissa myös joukkueen kakkosvalmentaja voidaan nostaa päävalmentajan rooliin edellisen siirtyessä toiseen seuraan. Aina johtajaroolissa oleva henkilö ei ole välttämättä valmis johtajan rooliinsa, mikä saattaa heijastua hänen toimintaansa epävarmuutena. Tämä voi olla turmiollista organisaation tai joukkueen tehokkuuden kannalta, sillä valmentajien itseluottamuksen on todettu vaikuttavan merkittävästi joukkueen itseluottamukseen ja sitä kautta urheilusuorituksiin. (Gould, Hodge, Peterson & Giannini 1989). Mitä korkeammalla tasolla urheiluseura toimii, sitä varmemmin valmentajaksi valitaan henkilö, joka on valmis rooliinsa.

Toisinaan rooli voi aiheuttaa rooliristiriidan, jolloin rooliin kohdistuu erilaisia odotuksia. Ryhmällä pitää olla selkeä käsitys siitä, kuka on johtaja, ja mitä häneltä odotetaan. Myös johtajan itsensä tulee olla selvillä siitä, mitä ryhmä häneltä odottaa, ja kuinka hän aikoo täyttää nuo odotukset. Aidot johtajat omaavat usein sekä ilmapiirin luojaan että asiantuntijan ominaisuudet, eli heissä yhdistyy sekä tunnejohtajan että tehtäväjohtajan ominaisuudet (leadership & management -johtajuus). Tällaisissa tapauksissa rooliristiriitoja harvoin esiintyy. (Vilkko - Riihelä 1999, 656.) Johdannossa mainitussa "Summasen kohussa" maajoukkuepelaajilta kysyttiin heidän luottamuksestaan Summaseen, johon Kimmo Timonen vastasi: "Pelaamme ilman muuta päävalmentajallemme. Lähtökohta on jokaiselle sama: se joka penkin takana seisoo, sitä miestä totellaan." (IS-Urheilu, Ilta-Sanomat 7.9.2004.) Kyseinen kommentti kuvaa hyvin silloisen päävalmentajan auktoriteettia ryhmän johtajana.

### 2.2.2. Organisointikyky

Hyvä johtaja kykenee määrittelemään organisaation tavoitteet ja toteuttamaan ne tehokkaasti. Missä tahansa menestyvässä organisaatiossa laatu, tuottavuus ja toimintaprosessit, sekä niiden jatkuva kehittäminen, ovat tärkeimpiä osa-alueita. Tarkasteltaessa laatua ja siinä ilmeneviä ongelmia suurin osa virheistä johtuu satunnaisista virheistä, joita taas aiheuttaa tuotantjärjestelmässä esiintyvät ongelmat, kuten tuotantoketjun toteutus ja

tuotantoprosessin organisointi. Koska tuotannon suunnittelu on johdon tehtävä, ovat laadussa ilmenevät ongelmat pääasiassa johdon syytä. (Sarala & Sarala 2001, 100.) Tässä tapauksessa puhuttiin ennemminkin tuotteiden laadusta, eikä niinkään ihmisistä koostuvasta urheilujoukkueesta, mutta yhtäläillä samat edellytykset voidaan hakea urheilujoukkueesta. Jos johtaja, eli urheilujoukkueessa valmentaja, ei pysty organisoimaan tuotantoprosessia eli kehittämään erilaisista yksilöistä ja heidän henkilökohtaisista teknisistä taidoistaan yhdessä toimivaa joukkuetta tai karsimaan kilpailukauteen mennessä satunnaisten virheiden todennäköisyyttä mahdollisimman pieneksi, voi joukkueen menestys kaatua johtajan organisoiminnan puutteeseen.

Laatua on määritelty myös jakamalla se kolmeen osa-alueeseen: yhdenmukaisuus, asiakkaan tyytyväisyys sekä tuotteen suorituskyky. Laatu yhdenmukaisuutena tarkoittaa, että voidaan ostaa mikä tahansa tuote ja voidaan olla varmoja sen kaikkien osien olevan kunnossa ja toimivan. Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan asiakkaan tyytyväisyyttä saamaansa palveluun ja tuotteeseen. Suorituskyky sisältää esimerkiksi tuotteen tekniset ominaisuudet ja vaihtoarvoon liittyvät ominaisuudet. (Sarala & Sarala 2001, 97.)

Urheilujoukkueen kohdalla valmentajalla on suuri rooli laadun takaamisessa. Hänen on johdettava joukkueensa niin hyvään kuntoon, että joukkueen jokainen lenkki on varma ja hyvässä kunnossa. Ei pidä tyytyä vain muutamaan vahvaan avainpelaajaan joukkueessa, ja että nämä avainpelaajat korvaavat heikompien pelaajien puutteita. Täytyy rakentaa tasapuolisesti vahva joukkue. Ja kun valmentaja on onnistunut rakentamaan vahvan ja suorituskykyisen joukkueen, sillä on hyvät mahdollisuudet menestyä, jolloin myös asiakkaat eli yleisö on tyytyväinen.

### **2.2.3. Päätöksenteko**

Johtamisen yksi keskeisimpiä elementtejä on päätöksenteko. Johtaja prosessoi tietoa, puntaroi erilaisia vaihtoehtoja ja tekee niiden pohjalta päätöksiä. Jääkiekkovalmentaja joutuu pohtimaan erilaisia hyökkäys- ja puolustustaktiikoita, harjoitusohjelmia, pelisysteemeitä ja muita valmentautumiseen ja joukkueen tehokkuuteen liittyviä kysymyksiä. Johtaja, samoin kuin jääkiekkovalmentaja, joutuu päättämään myös tekeekö hän ryhmäänsä koskevat päätökset yksin vai yhdessä alaistensa kanssa.

Carron ja Hausenblas (1998, 217 – 218) esittelevät neljä vaihtoehtoista tapaa tehdä päätöksiä. Lähestymistavat eroavat toisistaan sen suhteen, kuinka suuri vaikutusvalta ja osallistumismahdollisuus johtajalla on suhteessa alaisiinsa. *Autokraattisessa eli yksinvaltaisessa päätöksenteossa* päätösvalta on yksin johtajalla, joka tekee ryhmää koskevat ratkaisut itsenäisesti ottamatta huomioon ryhmän jäsenten mielipiteitä. Myös *neuvottelevassa päätöksenteossa* johtaja tekee päätöksensä loppujen lopuksi yksin, kunhan hän on ensin neuvotellut alaitensa kanssa erilaisista vaihtoehdoista ja kysynyt heidän mielipidettään. *Delegaattisessa päätöksenteossa* johtaja siirtää päätösvalan yhdelle tai useammalle ryhmän jäsenelle, jotka tekevät itsenäisen päätöksen asiasta. *Osallistuvassa päätöksenteossa* ryhmä pääsee osallistumaan päätöksentekoon yhdessä johtajansa kanssa.

Carron ja Hausenblas (1998, 221 - 222) esittävät tutkimuksen, jossa tarkasteltiin päätöksentekoon osallistumisen yhteyttä ryhmän motivaatioon ja koheesioon huippu-urheilussa. Urheilijoilla, joilla oli suurempi mahdollisuus vaikuttaa joukkueensa päätöksentekoon, oli myös vahvempi ymmärrys ryhmän tehtävästä ja sosiaalisesta koheesioista eli kiinteydestä. Myös osallistuminen ryhmää koskevien tavoitteiden asetteluun lisäsi urheilijoiden selkeyttä kyseisistä tavoitteista sekä ymmärrystä tavoitteiden vaikutuksesta joukkueen käyttäytymiseen. Tutkimuksessa todettiin ryhmän vuorovaikutuksen edesauttavan ryhmän jäseniä tiedostamaan menestymisen, yhtenäisyyden ja tyytyväisyyden tärkeyden.

Totta kai tilanteesta riippuu, milloin valmentaja voi antaa alaisilleen vastuuta päätöksenteosta, ja milloin hänen tulee tehdä ratkaisut itse. Erityisesti nopeaa päätöksentekoa vaativissa tilanteissa, kuten pelissä, valmentaja joutuu päättämään itse nopeista ketjumuu- toksista yms. Toisaalta on kuitenkin tärkeää miettiä, missä tilanteissa asioista on hyvä keskustella ja päättää yhdessä pelaajien ja muun organisaation kanssa, erityisesti jos sen avulla voidaan parantaa ryhmän motivaatiota ja kiinteyttä.

## 2.3 Johtamisen uusia tuulia

Mm. Suomen puolustusvoimissa on otettu käyttöön maailmanlaajuisestikin merkittävä johtamisen tutkimussuuntaus, jota kutsutaan johtamisen uudeksi paradigmaksi. Lähtökohtana suuntaukselle on ollut Burns'n (1978) näkemykset johtajuudesta vallan ja vai-

kuttamisen näkökulmasta: kaikki johtavat ovat aktiivisia vallankäyttäjiä, mutta kaikki vallankäyttäjät eivät ole johtajia. Hänen keskeisenä ajatuksena on erottaa toisistaan kaksi johtajuuden muotoa: *transaktionaalinen* ja *transformationaalinen* johtaminen. Transaktionaalinen johtaminen on tyypillisin johtajuuden ilmenemismuoto, jossa johtaja pyrkii saavuttamaan tietyt tavoitteet vaikuttamalla alaisiinsa riippumatta alaiensa tavoitteista. Jotkut tutkijat ovat esittäneet transaktionaalisen johtamisen vastaavan management -käsitettä eli asioiden johtamista. Transformationaalisessa johtamisessa johtaja huomioi myös alaiensa tarpeita ja pyrkii tunnistamaan alaiensa motiiveja sekä tyydyttämään heidän korkeamman tason tarpeita. Tuloksena on stimuloiva ja kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa alaisten ja johtajien tavoitteet lähestyvät toisiaan. (Nissinen & Seppälä 2000, 55 -58.)

Johtamisen uuden paradigman koulukuntia on *muutoksen johtaminen*, *karismaattinen johtaminen* ja *transformationaalinen johtaminen*. Muutoksen johtamisen yhtenä periaatteena on, että muutosten hallitseminen on mahdotonta, mutta sen edellä oleminen on mahdollista. Muutosjohtaja näkee muutoksissa piilevät mahdollisuudet ja osaa erottaa oikeat muutokset vääristä. Sen lisäksi muutosjohtaja osaa toteuttaa muutoksen myös käytännössä. Karismaattisen johtamisen taustalla on mm. Max Weberin näkemys karismaattisesta johtajasta viime vuosisadan alkupuolella. Hän näki karismaattisuuden pääasiassa synnynnäisenä lahjana, jonka avulla karismaattinen johtaja pystyy vaikuttamaan muihin ihmisiin. Samasta syystä karismaattinen johtaminen voi olla myös negatiivista, sillä johtaja voi syyllistyä ylilyönteihin, menettää tuntumansa tosielämään ja alaiensa tarpeisiin tai ryhtyä ajamaan omaa etuaan. Transformationaalinen johtaja saa alaiensa suoriutumaan tehtävästä tehokkaammin kuin he alunperin aikoivat herättämällä alaiensa sisäsyntyisen motivaation. Tämä on mahdollista mm. siksi, että johtaja nostaa alaiensa tietoisuuden tasoa tavoitteiden tärkeydestä ja hän saa alaiensa asettamaan ryhmän edun henkilökohtaisen edun edelle. Lisäksi transformationaalinen johtaja kykenee nostamaan alaiensa tasolle, jossa toimintaa ohjaavat enemminkin ylemmän tason kasvutarpeet. (Nissinen & Seppälä 2000, 58 - 70.)



## 2.4 valmentajan vaihtamisen taustoja

Selviytyäkseen ja vaurastuakseen koko ajan pyörteisemmässä ympäristössä organisaatioiden tarvitsee ajoittain kehittyä ja muuttua (Senior 2000, 348). Huippu-urheilussa muutos on useissa tapauksissa välttämätön ja kehityksen pysähtymiseen on reagoitava nopeasti, toisin kuin harrastajamarkkinoilla, joissa perinteistä kiinni pitävä seura voi reagoida ympärillä tapahtuviin muutoksiin hyvinkin jähmeästi. Liitolle ja menestyvälle seuralle muutospaineita aiheuttavat mm. tiedotusvälineet ja yleisö, sillä huippu-urheilussa palaute tulee nopeasti. Julkinen arvostelu pakottaa seuran usein hyvin nopeisiinkin ratkaisuihin. (Palmunen & Frantsi 2000, 167 - 168.)

Myös seuran henkilöstön vaihtuminen voi suurentaa valmentajan vaihtumisen todennäköisyyttä. Erityisesti menestymättömyyden myötä juuri vaihtunut johtokunta voi helpommin erottaa valmentajansa, koska heillä ei ole yhtä tiukkoja henkilökohtaisia siteitä valmentajaan kuin pitkään joukkueessa toimineella johtokunnalla. Valmentajan edellisen kauden näytöt voivat myös vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka helposti hänet erotetaan vaikealla hetkellä. Mikäli valmentaja on saavuttanut hyvän maineen seurassa edellisten kausien menestymisen myötä, häneen todennäköisesti luotetaan enemmän kuin heikommin menestyneeseen valmentajaan. Tärkein valmentajan vaihtamiseen vaikuttava tekijä lienee kuitenkin joukkueen suoritukset. (Brown 1982; Scully 1992.) Myös Salomon ym. (2000) tutkimuksessa Saksan jalkapallon pääsarjassa valmentajan vaihtamista oli useimmiten edeltänyt joukkueen tehottomuus, seuran hallituksen vaihtuvuus sekä paikallismedian intensiivinen uutisointi.

Organisaation muutoksiin, esimerkiksi henkilöiden tai työtehtävien vaihtumisiin, liittyy menetyksiä ja luopumista. Vakiintuneet rakenteet ja toimintamallit antavat organisaatiossa toimiville ihmisille turvallisuuden ja varmuuden tunnetta. Ottaessaan uuden toimintatavan ja/tai henkilön ihminen joutuu menettämään tutun, totutun ja turvallisen, mikä saa hänessä aikaan epävarmuutta ja ahdistusta. Työyhteisö ei siis menetä vain konkreettisia asioita, vaan myös tärkeitä tunteita. Ja koska ihminen ei tiedä, korvaako menetetyt tilalle tuleva uusi asia menetettyä, voi reaktiona olla muutosvastarinta. Se on luonnollinen reaktio, jossa kysymyksessä ei välttämättä ole uuden vastaanottamisen vastustaminen vaan enemmänkin vanhan menettäminen. (Salmimies 1989, 111.)

Vastaanottaessaan uuden joukkueen valmentajan olisi tärkeää tutustua joukkueen perinteeseen pelityyliin ja toimintatapoihin jo etukäteen, ja mahdollista uutta pelityyliä suunniteltaessa valmentajan tulisi olla realistinen. Pelityylin muuttamiselle tulee olla hyvät perusteet sekä joukkueella valmius uuden pelityylin toteuttamiseen. Uutta pelityyliä rakennettaessa valmentajan tehtävänä on pitää huolta myös joukkueen itsetunnon kehittämisestä, sillä sitä suomalaisessa urheilussa on harvoin liikaa. Nykyään huippu-urheilussa tarve nopeisiin muutoksiin lisääntyy ja yleistyy, jolloin myös uuden valmentajan tulo joukkueeseen kesken kauden ei ole niin suuri järkytys pelaajille ja seurajohdolle, kuin se on saattanut joskus olla. Niinpä valmentajan vaihtuminen ei välttämättä ole enää yhtä herkkä tapahtuma henkilöiden vaihtumisen ja uusien toimintatapojen osalta, vaan uudenlainen tilanne voidaan hyväksyä nopeastikin. (Miettinen 1992, 119 - 124.)

#### **2.4.1. Jääkiekkjoukkueen tehokkuus**

Tehokkuus voi merkitä eri asioiden yhteydessä eri asioita. Huippu-urheilu, kuten jääkiekko, on nykyään bisnestä, joten tehokkuutta mitataan ennen kaikkea menestymisenä. Menestyäkseen joukkue tarvitsee voittoja tai vähintään tasaisen varmoja suorituksia ilman pitkiä tappioputkia. Organisaatiokäyttäytymisen ja johtamisen asiantuntijat toteavat menestyvien organisaatioiden olevan tehokkaita niissä toimivien ihmisten ollessa samanaikaisesti motivoituneita ja sitoutuneita. Pitkällä aikavälillä tyytyväinen henkilöstö on mitä suurimmalla todennäköisyydellä myös tehokas. (Lämsä & Hautala 2004, 17.) Ollakseen tehokas jääkiekkjoukkueelta vaaditaan muutakin kuin tyytyväisiä pelaajia. Tärkeitä asioita ovat myös joukkueen yhteenkuuluvuus, pelaajien tarpeiden tyydyttäminen ja se, että pelaajat luottavat valmennukseensa.

*Joukkueen yhteenkuuluvuus* vaikuttaa joukkueen tehokkuuteen lisäämällä pelaajien motivaatiota ja halukkuutta auttaa toisiaan tarpeen tullen. Saatuaan ryhmänsä jäsenet motivoitua sitoutumaan yhteisten tulosten saavuttamiseksi tulee johtajan saada ryhmänsä toimimaan yhdessä, sillä organisaation tärkeä osa-alue tavoitteiden saavuttamiseksi on yhteistyö. Sosiaalisesti integroituneen eli yhdentyneen ryhmän on tutkimuksissa todettu omaavan korkeamman moraalin ja olevan muita ryhmiä tyytyväisempi. Samoin suuremman koheesion omaavien ryhmien on todettu käyttävän enemmän aikaa suunnitteluun ja ongelmanratkaisuun kuin vähemmän koheesion omaavat ryhmät. (Unsworth & West 2000, 339 - 341; Rissanen 1996, 253.)

*Tarpeiden tyydyttyminen.* Rissanen (1996, 253) vertaa työyhteisöä ja Maslowin klassisen tarvehierarkian toteutumista toisiinsa todeten, että suuri osa Maslowin määrittelemistä tarpeista -fysiologisista, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista- tulee tyydytettyä työyhteisössä. Jos jostakin syystä yksi työntekijän tarpeista jää tyydytettyä, uskoo Rissanen sen heijastuvan välittömästi ongelmina työpaikalla ja tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu tai jopa estyy kokonaan. Huippu-urheilussa tärkein edellä mainituista lienee itsensä toteuttamisen tarve. Mikäli urheilija ei pääse toteuttamaan itseään ja parhaita kykyjään joukkueessa, hän on tyytymätön asemaansa, eikä siten anna itsestään kaikkea joukkueensa hyväksi.

*Urheilijoiden luottamus valmennukseen.* Vargas-Tonsing ym. (2003) tutkivat, kuinka lentopallossa valmentajien, urheilijoiden ja joukkueen luottamus valmennukseen vaikuttaa. Valmennukseen luottamisella tutkijat tarkoittavat sitä, kuinka paljon em. tahot uskovat valmennuksen vaikuttavan valmennettavien oppimiseen ja suorituskyykyyn. Mitä enemmän joukkue luotti valmennukseen, sitä motivoituneempia he olivat myös kehittämään itseään. Olympiaurheilijoilla tehdyissä tutkimuksissa motivoinnin on todettu olevan toinen kahdesta valmentajan tärkeimmästä ominaisuudesta. Tekniikan ja taktiikan merkitys ei korostunut yksilöiden tai pelaajien mielessä merkittävänä tekijänä valmennuksessa. Valmentaja koettiin enemmänkin johtajaksi kuin opettajaksi. Ja jotta urheilijat pystyisivät luottamaan valmennukseen ja valmentajaansa, tulee myös itse valmentajan luottaa itseensä. Pyrkinessään nostamaan joukkueensa itsetuntoa valmentajan on tärkeää viestittää urheilijoilleen myös omaa luottamustaan yhteiseen asiaan.

#### **2.4.2. Yleisön rooli seuran varainhankinnassa**

Jääkiekko on Suomessa suurta viihdettä, jonka suosio on kasvanut entisestään vuoden 1995 maailmanmestaruuden jälkeen. Laji on saanut runsaasti palstatilaa ja lähetysaikaa niin lehdissä, TV:ssä kuin internetissä. Katsojien keskuudessa jääkiekko on Suomen suosituin joukkueurheilulaji. Kaudella 1994 -95 jääkiekon runkosarjan kotiotteluissa kävi keskimäärin 4797 katsojaa ottelua kohti, ja kaikkiaan katsojia oli lähes 1,5 miljoonaa. Kaudella 2001 -02 liiga tilastoi katsojamäärät laskemalla sekä koti- että vierasotteluiden katsojamäärät, jolloin esimerkiksi toiseksi eniten katsojia keränneellä TPS:llä katsojia oli kauden aikana keskimäärin 6412 ottelua kohti. (Anttila & Ruonavaara 2001, 6 - 11.)

Yleisö onkin tärkeä osa jääkiekon SM -liigaa, sillä viihdettä hakeva yleisö hankkii paitsi pelilippuja myös erilaisia fani- ja oheistuotteita sekä ruokaa ja juomaa. Nykykiekkoilua ei ole ilman maksavaa yleisöä. (Anttila & Ruonavaara 2001, 6 - 7.) Huippu-urheiluseurojen varainhankinta perustuukin pääasiassa yhteistyösopimukseen yritysten kanssa, pääsylipputuloihin ja muuhun omaan varainhankintaan. Esimerkiksi JyPHT budjettiesityksessä kaudella 1993 -94 jopa 56 % tuloista kaavailtiin saatavan yleisön kausikortti- ja pääsylipputulosta. Yhteistyötahojen osuus (mainostulot yrityksiltä) oli 29 %, muiden tulojen (TV -korvaukset, jäsenmaksut, lisenssit ja muut lisätulot) 8 %, pelaajasiirtojen 5 % ja kioskitulojen 2 % koko tulobudjetista. (Heikkala ym. 1994, 220.)

### **2.4.3. Konflikti on osa ryhmänmuodostumisprosessia**

Useimmissa ryhmissä ristiriitatilanteeseen ajaututaan jossakin vaiheessa yhteistä taivalta. Se on luonnollinen osa ryhmän dynamiikkaa ja kehittymistä. Ryhmän muodostuminen on sen kehitysvaiheista ensimmäinen, johon liittyy mm. yhteiseen tavoitteeseen orientoituminen ja yhteistyön aloittaminen. Toisessa vaiheessa ryhmän jäsenet alkavat jo tuntea toistensa heikkouksia ja vahvuuksia, jolloin ensimmäiset konfliktit alkavat syntyä. Konfliktien ratkaiseminen on yksi ryhmänkehitysvaiheista, jonka yhteydessä määritetään samalla ryhmän tarkemmat normit ja tavoitteet. Myös ryhmän roolit muotoutuvat selkeämmiksi. Vasta em. vaiheet läpikäytyään ryhmä voi siirtyä neljänteen vaiheeseen, jossa mahdollistuu ryhmän tehokas ja tasapainoinen suorittaminen ryhmän perustehtävän suunnassa. (Carron & Hausenblas 1998, 114 - 115).

Konflikti -tilanne on siis yksi ryhmänmuodostumisvaiheista. Ryhmän tehokas toiminta ja tavoitteiden saavuttaminen vaativat ristiriitatilanteen ratkaisemista. Ainoastaan tätä kautta usein päästään toiminnassa ja sen kehityksessä eteenpäin. (Nurmi 2000, 85 - 86.)

Konfliktin ratkaiseminen vaatii ensinnäkin ongelman määrittämisen. Joissakin joukkueissa ongelmat nähdään kuitenkin uhkana, jolloin yksittäisten ryhmän jäsenten yritykset selvittää ongelmaa jopa estetään. Toisinaan joukkue voi olla myös ongelmakeskeinen sen sijaan, että se keskittyisi ratkaisun löytämiseen, jolloin jälleen konfliktin ratkaiseminen ehkäistyy. Ratkaisukeskeinen joukkue identifioi ongelman määrittämisen jälkeen mahdolliset ratkaisut, valitsee niistä parhaan mahdollisen ja kokeilee sen toteuttamista käytännössä. (Unsworth & West 2000, 339 - 340.)

Konfliktit ja ristiriidat ihmisten välisessä toiminnassa ovat välttämättömiä, eivätkä ainoastaan kielteisiä asioita. Niillä voi olla yksilölle ja organisaatiolle jopa kasvattavaa merkitystä, ja ne kertovat usein organisaatiossa esiintyvistä aktiivisuudesta. Kukapa asiasta kiinnostumaton viitsisi edes käydä kiistelemään ryhmän tai organisaation yhteisistä asioista? Ristiriidat puolestaan lisäävät osallistumista entisestään, sillä ne pakottavat kannottoihin. Ristiriidaton organisaatio voi toimia lyhyellä tähtämellä tehokkaasti. Usein tällainen organisaatio ei kuitenkaan kykene nopeisiin käännteisiin, sillä liian pitkään yksimielisenä pysynyt ryhmä ei osaa varautua muutoksiin, koska siltä puuttuu vaihtoehtoisten ajattelutapojen ja itsekritiikin puute. Pitkällä tähtämellä organisaatiokokonaisuus toimii tehokkaimmin silloin, kun sen sisällä on riittävä määrä jännitteitä ja ristiriitoja. Mikäli konfliktitilanteet onnistutaan ratkaisemaan järkevästi ja niissä nähdään mahdollisuus parantaa vallitsevaa tilannetta joukkueen tai organisaation sisällä, ne voivat synnyttää jopa innovaatioita. Joka tapauksessa ongelmien syiden poistaminen merkitsee muutosta, jonka seurauksena organisaatio voi olla entistä vahvempi. (Nurmi 2000, 85 - 86.)

### **3 VALMENTAJAN VAIHTAMISEN VAIKUTUS JOUKKUEEN TEHOKKUUTEEN**

Valmentajan vaihtamisen vaikutuksia joukkueen tehokkuuteen on tutkittu aina 1960-luvulta lähtien Gruskyn julkaistua ensimmäisen aihetta käsittelevän tutkimuksensa vuonna 1963. Kuten Allen, Panian ja Lotz ilmaisivat jo vuonna 1979, huolimatta silloin jo kaksi vuosikymmentä jatkuneesta tutkimustyöstä valmentajan vaihtamisen vaikutuksista joukkueen tehokkuuteen se on edelleen yksi selvittämättömmistä ongelmista organisaatiososiologian alueella. (Curtis, Loy & Hillen 1986, 340.)

#### **3.1 Valmentajan vaihtaminen kesken kauden jääkiekon SM -liigan runkosarjassa**

##### **3.1.1. Valmentajan vaihtamisen yleisyys**

Salin (2004; 2005) tutki jääkiekon SM-liigan tilastoja vuosilta 1996 - 2004 sekä vertailuna kulunutta kautta 2004 -05 (Taulukko 1). Kaudesta 2000 -01 lähtien SM-liigasta tuli ns. suljettu sarja, jossa mestaruuksista taistelee 13 joukkuetta, eikä sarjasta putoamisesta tarvitse enää huolehtia.

	Avoim sarja 1996 -97 - 1999 -00	Suljettu sarja 2000 -01 - 2003 -04	Yhteensä 1996 - 97 - 2003 - 04	2004 - 05
Eri joukkueita pelannut yht.	13	13	14	13
Valmentajia vaihdettu kesken kauden yht.	20	14	34	3
Vaihtoja / kausi (ka)	5	3,5	4	3
Vaihtoja/seura (x vuoden välein)	3	4	3	4
Valmentajia aloittanut yht.	48	52	100	16
Valmentajia erotettu (%)	42	27	34	23
Valmentajan vaihtamisen ajankohta (ka pvm)	14.12	25.11		25.11

**Taulukko 1. Valmentajan vaihtaminen kesken kauden jääkiekon SM-liigan runkosarjassa.**

Kahdeksan kauden aikana SM-liigassa on pelannut yhteensä 14 eri joukkuetta, jonka aikana valmentajaa on vaihdettu kesken kauden yhteensä 34 kertaa. Tämä tekee n. 4 vaihtoa / kausi. Keskiarvoisesti tämä tarkoittaa, että kukin seura vaihtaa valmentajaa kolmen vuoden välein. Kahdeksan kauden aikana valmentajia aloitti yhteensä 100, joista 34 % erotettiin kesken kauden.

Suljetussa sarjassa neljän kauden aikana vuosina 2000 - 2004 SM-liigassa pelasi 13 eri joukkuetta. Valmentajia vaihdettiin kesken kauden 14 kertaa eli noin 3,5 vaihtoa / kausi. Yksi seura vaihtoi keskiarvoisesti valmentajaa neljän vuoden välein. Suljetun sarjan aikana 52 valmentajaa aloitti työnsä, ja 27 % heistä erotettiin kesken kauden. Keskimääräinen vaihtamisen ajankohta oli 25. marraskuuta. Vaihdot suoritettiin pääosin ennen joulutaukoa, sillä jopa 64 % valmentajista vaihdettiin silloin. Maaliskuussa vaihdettiin enää yksi valmentaja.

Vertailuksi suljetun sarjan aikaisiin tilastoihin Salin (2004; 2005) otti neljä kautta ennen sarjan sulkemista. Näiden kausien (1996 -97 – 1999 -00) aikana pelasi myös 13 eri joukkuetta. Valmentajia vaihdettiin kesken kauden jopa 20 kertaa, mikä on jopa kuusi

vaihtoa enemmän kuin samassa ajassa suljetussa sarjassa. Valmentaja erotettiin kesken kauden 5 kertaa / kausi. Seurat vaihtoivat valmentajaa kolmen vuoden välein. Valmentajia aloitti kyseisten kausien aikana 48, joista jopa 42 % erotettiin kesken kauden. Keskimääräinen vaihtamisen ajankohta oli 14. joulukuuta eli hieman myöhemmin kuin sarjan sulkemisen jälkeen. Maaliskuussa vaihtoja suoritettiin jopa 25 % koko kauden aikaisista vaihdoksista, mikä kuvanee, kuinka pelko sarjasta putoamisesta sai seurat tekemään ratkaisuja vielä kauden loppupuolella.

### 3.1.2. Valmentajan vaihtamisen vertailu seurojen välillä

Välttääkseen yleistämästä valmentajan erottamisesta kesken kauden kaikkien seurojen kohdalla Salin (2004; 2005) tarkasteli, kuinka vaihtaminen kesken kauden jakaantuu eri seurojen kesken (Taulukko 2).

<i>Valmentajan vaihtoja kesken kauden / seura</i>	Avoim sarja 1996 -97 - 1999 -00	Suljettu sarja 2000 -01 - 2003 -04	Yhteensä 1996 - 97 - 2003 - 04
<i>0 vaihtoa</i>	4	5	1
<i>1 vaihto</i>	4	4	5
<i>2 vaihtoa</i>	1	2	2
<i>3 vaihtoa</i>	3	2	3
<i>4 vaihtoa</i>	0	-	0
<i>5 vaihtoa</i>	1	-	2
<i>6 vaihtoa</i>	-	-	1

Taulukko 2. Valmentajan vaihtaminen kesken kauden eri seurojen välillä.

Kahdeksan kauden aikana vuosina 1996 - 2004 ainoastaan yksi seura ei erottanut kertaakaan valmentajaansa kesken kauden. Viisi joukkuetta erotti valmentajansa yhden kerran, kaksi seuraa kaksi kertaa ja kolme seuraa kolme kertaa. Kaksi seuraa vaihtoi valmentajaansa viisi kertaa kesken kauden ja yksi seura jopa kuusi kertaa.

Suljetun sarjan aikana viisi seuraa ei vaihtanut valmentajaansa kesken kauden kertaakaan. Neljä seuraa vaihtoi yhden kerran, kaksi seuraa kaksi kertaa ja samoin kaksi seuraa vaihtoi kolme kertaa valmentajaansa neljän kauden aikana. Neljän kauden aikana ennen sarjan sulkemista vaihtamisen määrä seuroittain ei muuten poikennut paljon suljetun sarjan aikaisista luvuista, mutta huomionarvoista on, että yksi seura vaihtoi valmentajaansa kesken kauden neljän kauden aikana jopa viisi kertaa.



### 3.1.3. Valmentajan vaihtamisen vaikutus joukkueen voittoprosenttiin

Kuinka kannattavaa tuloksellisesti valmentajan vaihtaminen kesken kauden jääkiekon SM-liigassa sitten on (Taulukko 3)?

	Avoim sarja 1996 -97 - 1999 -00	Suljettu sarja 2000 -01 - 2003 -04	2004 - 05
Voitto % ennen vaihtamista	37	34	35,5
Voitto % 3 pelin jälk. vaihtamisesta	44	35	37
Voitto % kauden päättyessä	44	42	43,5
Pistemuuotos kauden lopussa, jos vaihto kauden puolivälissä	4	5	4,5*

**Taulukko 3. Valmentajan vaihtamisen vaikutukset joukkueen voitto %:iin.**  
\*pisteytys muutettu siten, että voitosta saisi 2 pistettä, kuten aikaisemmin.

Neljän kauden aikana ennen sarjan sulkemista voittoprosentti ennen valmentajan erottamista oli keskimäärin 37 %. Valmentajan vaihtamisen jälkeen uuden valmentajan voittoprosentti kolmen ottelun jälkeen oli kasvanut 44 %:iin. Kauden päätyttyä joukkueen voittoprosentti oli edelleen 44 %. Sarjapisteiksi muutettuna se tarkoittaa neljää pistettä kauden päätyttyä, mikäli vaihto tapahtuu kauden puolivälissä.

Suljetun sarjan aikana voittoprosentti ennen valmentajan vaihtamista oli 34 ja kolmen ottelun jälkeen vaihtamisesta se nousi 35 %:iin. Kauden päätyttyä voittoprosentti oli noussut jo 42 %:iin. Sarjapisteinä se merkitsee viittä pistettä lisää kauden päätyttyä. Kauden 2004 -05 aikana kolmen pelin kuluessa valmentajan vaihtamisesta voittoprosentti oli noussut 1,5 %:iin, mutta kauden päätyttyä se oli noussut jopa 43,5:een.

Kaikilla aikakausilla tarkasteltuna valmentajan vaihtamisesta on ollut hyötyä vaihtavalle joukkueelle, ainakin tilastojen ja voittoprosenttien valossa. Ennen sarjan sulkemista selkein hyöty saavutettiin lyhyellä aikavälillä eli kolmen pelin aikana, jonka jälkeen voittoprosentti ei enää muuttunut mihinkään suuntaan. Suljetun sarjan aikana vaihtamisen positiiviset vaikutukset eivät näy merkittävästi lyhyellä aikavälillä, mutta kauden

päätyttyä voittoprosentti on noussut selkeästi siitä, mitä se oli ennen valmentajan vaihtamista. (Salin 2004; 2005.)

### 3.2 Valmentajan vaihtaminen kesken kauden muualla maailmassa

Valmentajan tai managerin vaihtamisen ja joukkueen tehokkuuden välistä yhteyttä joukkueurheilussa on tutkittu myös maailmalla (Taulukko 4). Keskeisimmät tutkimukset on tehty baseballista, koripallosta, jalkapallosta sekä jääkiekosta, ja ne ovat tuottaneet kolme erilaista hypoteesia valmentajan vaihtamisen mahdollisista vaikutuksista joukkueeseen. *Negatiivisen hypoteesin* mukaan valmentajan vaihtaminen vaikuttaa negatiivisesti joukkueeseen. Hypoteesi perustuu kaksisuuntaiseen kausaaliteoriaan, jonka mukaan valmentajan vaihtaminen häiritsee organisaation tehokkuutta, mikä taas vuorostaan lisää edelleen valmentajan vaihtamisen noidankehää. Ensimmäinen tämän teorian kannattaja oli juuri Grusky. *Positiivisen hypoteesin* mukaan valmentajan vaihtamisella on myönteisiä vaikutuksia joukkueen suorituskykyyn. Se perustuu kannattajiensa mukaan yksisuuntaiseen kausaaliteettiteoriaan, jonka mukaan valmentaja on tärkeä osa joukkueen menestystä, ja vaihtaessaan tehottoman valmentajansa parempaan, organisaation tehokkuuden nähdään oletettavasti myös paranevan. Positiivisen teorian kannattajia olivat mm. Gamson ja Scotch 1964 sekä Eitzen ja Yetman 1972. *Neutraalissa hypoteesissa* ei nähdä minkäänlaista yhteyttä valmentajan vaihtamisen ja joukkueen tehokkuuden välillä olettaen joukkueiden valmentajilla olevan vain pienen vaikutuksen joukkueiden suorituskykyyn. Valmentajan erottaminen perustuu tämän teorian mukaan siihen, että normaalisti ylempi joukkuejohto haluaa etsiä syytä joukkueen huonoon menestykseen jostakin, ja yleensä syntipukkina nähdään juuri valmentaja. Valmentajan vaihtamisella ei siis tämän teorian mukaan ole suurta vaikutusta joukkueen suoriutumiseen. Mutta usein mikäli ylempi joukkuejohto syyttää ainoastaan valmentajaansa joukkueen menestymättömyydestä, se voi alkaa häiritä valmentajan työskentelyä joukkueen hyväksi häiritsemällä siten myös joukkueen tehokkuutta. Kyseisen teorian ensimmäisinä esittivät Gamson ja Scotch vuonna 1964 tutkiessaan baseballia. (Allen, Panian & Lotz 1979; Brown 1982; Curtis ym. 1986; Eitzen & Yeatman 1972; Fabianic 1984; Gamson & Scotch 1964; Grusky 1963; 1964.)

Valmentajan / managerin vaihtaminen on monisyinen ilmiö, johon vaikuttaa mm., tapahtuuko johtajan vaihtaminen kesken kauden vai kauden päättyessä, onko uusi seuraaja palkattu joukkueen sisältä vai ulkopäin, uuden johtajan valmennustaito sekä seuraajan virkakauden pituus (lyhyen ja pitkän aikavälin tulokset). Myös valmentajan ammattitaito ja aikaisemmat meriitit nousevat keskeiselle sijalle. (Carron & Hausenblas 1998, 124).

<i>Laji</i>	<i>Jakso</i>	<i>Valmentajan vaihtamisen vaikutukset</i>	<i>Viittaus</i>
<i>Ammattilais-baseball</i>	1920-1941 1951-1958	Joukkueen tehokkuus aleni	Grusky (1963)
<i>Ammattilais-baseball</i>	1949-1968	Joukkueen tehokkuus aleni	Loy (1970)
<i>Ammattilais-baseball</i>	1951-1960	Tehokkuus aleni	Theberge & Loy (1976)
<i>Ammattilais-baseball</i>	1920-1923	Tehokkuus aleni	Allen, Panian & Lotz (1979)
<i>Ammattilais-baseball</i>	1951-1990	Joukkueen suorituskyky parani	Fabianic (1984, 1994)
<i>Yliopistokoripallo</i>	1930-1970	Joukkueen tehokkuus huononi	Eitzen & Yetman (1972)
<i>Ammattilais-koripallo</i>	1977-1981	Edellisen kauden menestys vaikutti tulevien kausien menestymiseen	Pfeffer & Davis-Blake (1986)
<i>Ammattilais-jääkiekko</i>	1950-1966	Ei vaikutusta	McPherson (1976a)
<i>Ammattilais-jääkiekko</i>	1938-1988	Positiivisia vaikutuksia lyhyellä aikavälillä, mutta ei pitkällä aikavälillä	McTeer, White & Persad (1995)
<i>Ammattilais-jalkapallo</i>	1960-1988	Positiivisia vaikutuksia lyhyellä aikavälillä, mutta ei pitkällä aikavälillä	McTeer, White & Persad (1995)

**Taulukko 4. Valmentajan vaihtamisen ja joukkueen tehokkuuden välinen yhteys (Carron & Hausenblas 1998, 125).**

Kuten taulukosta voidaan nähdä, tulokset poikkeavat Salinin (2004; 2005) tuloksista valmentajan vaihtamisen vaikutuksista kesken kauden joukkueen jatkomenestymisen kannalta. Kyseisten tutkimusten perusteella valmentajan tai managerin erottaminen ei välttämättä ole se paras ratkaisu joukkueen tehokkuuden kannalta. Lukuun ottamatta McTeerin, Whiten ja Persadin (1995) tutkimusta ammattilaisjääkiekon parissa joukku-

teiden tehokkuus kärsi valmentajan vaihtamisen myötä verrattuna joukkueisiin, jossa valmentajaa tai manageria ei vaihdettu kauden ollessa vielä kesken.

McTeer, White ja Persad (1995, 59) esittelivät tuloksia valmentajan vaihtamisesta kesken kauden pohjoisamerikkalaisessa ammattilaisurheilussa. Vuosina 1977 – 1982 vain 20.6 % valmentajista / managereista säilytti saman asemansa. Keskimääräinen virkakausi heillä kesti 2.48 vuotta. Dodd (1992) toisti tutkimuksen vuosina 1987 – 1992, jonka aikana enää 15.3 % säilytti asemansa viiden vuoden jaksolla ja keskimääräinen virkakausi oli lyhentynyt 2.44 vuoteen.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimukseni on osa laajempaa valmentajan vaihtamista kesken kauden käsittelevää tutkimusprojektia, johon kuuluu sekä määrällinen että laadullinen osuus. Salin (2004; 2005) vastaa tutkimuksen määrällisestä osuudesta tutkimalla jääkiekon SM-liigan tilastoja ennen sarjan sulkemista ja suljetun sarjan aikana, eli vuosien 1996 - 2005 välillä, kuinka usein valmentajaa on vaihdettu kesken kauden, ja kuinka vaihtaminen on vaikuttanut joukkueen voitto %:iin.

Tämä työ on projektimme laadullinen osuus. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 152.) Minä pyrin selvittämään, miksi valmentajaa vaihdetaan kesken kauden jääkiekon SM-liigassa. Vertailen ensinnä pelaajien, toimitusjohtajien ja valmentajan näkemyksiä valmentajan vaihtamisen prosessista suhteessa heidän omakohtaisiin kokemuksiinsa. Sen lisäksi vertaan näitä käsityksiä ja kokemuksia Salinin (2004; 2005) tutkimiin jääkiekon SM-liigan tilastoihin.

Suomalaisessa jääkiekossa valmentajan vaihtamista kesken kauden ei ole aikaisemmin tutkittu, joten aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Myöskään muualla maailmassa aihetta ei ole tutkittu kovin paljon, vaikka valmentajia erotetaan joukkuelajeissa tämän tästä tietämättä tarkalleen, kuinka kannattavaa se oikeastaan on. Ennen kuin arvoituksia voidaan ratkaista, niitä täytyy ymmärtää. Siitä tässäkin tutkimuksessa on kysymys, kuvata valmentajan vaihtamisen ilmiötä mahdollisimman tarkasti, jotta sen syitä voitaisiin ymmärtää.

Tutkimusongelman asettaminen on erittäin keskeinen osa tutkimusta. Tutkimusaiheesta olisi löydettävä "juoni" eli näkökulma, joka tekee tutkimuksesta mielekkään. Tutkimuksen ns. pääongelma toimii tutkimuksen lähtökohtana. Se on kysymys, jossa hahmottuu koko tutkimuksen kokonaisuus. Osaongelmiin vastaamalla saadaan samalla vastauksia pääongelmaan. (Hirsjärvi ym. 1992, 27 - 28.)

Omaa tutkittavaa aihettani, eli miksi valmentajaa vaihdetaan kesken kauden, pyrin lähestymään mm. seuraavien osaongelmien avulla:

1. Kuinka SM -liigan pelaajat, toimitusjohtajat ja valmentaja uskovat valmentajan vaihtamisen vaikuttavan joukkueeseen, ja kuinka se heidän tapauksessaan vaikutti?
2. Mitkä tekijät johtavat valmentajan vaihtamiseen kesken kauden?
3. Mitä muita vaihtoehtoja organisaatiolla kuin vaihtaa valmentajaa?
4. Millaisista asioista SM -liigan pelaajien, toimitusjohtajien ja valmentajan mielestä rakentuu menestyvä urheilujoukkue?
5. Millainen heidän mielestään on hyvä valmentaja / johtaja?

Haastateltavilleni esittämissäni kysymyksissä erottuvat selkeästi kysymykset siitä, kuinka he uskovat asioiden olevan, ja toisaalta, kuinka asiat todellisuudessa menivät valmentajan vaihtuessa kesken kauden. Pyrin selvittämään pelaajien, toimitusjohtajien ja valmentajan käsityksiä menestyvästä ja menestymättömästä urheilujoukkueesta, sekä millainen on hyvä valmentaja / johtaja. Tarkoitukseni on selvittää, kuinka paljon haastateltavani uskovat joukkueen menestyksen ja menestymättömyyden johtuvan niiden omaa valmentajasta, vai onko vaihtamisen taustalla joitakin valmentajasta riippumattomia syitä.

## **4.2 Aineistonhankintamenetelmänä teemahaastattelu**

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonhankintamenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Eri menetelmiä voidaan käyttää joko yhdessä tai erikseen tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 74.)

Omassa tutkimuksessasi aineistonhankintamenetelmänä käytin haastattelua. Haastattelun ja kyselyn idea on sama, eli kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee, tai miksi hän toimii niin kuin toimii, kysytään asiaa häneltä itseltään. Haastattelu eroaa kyselystä mm. tiedonkeruun osalta. Haastattelussa kysymykset esitetään tiedonantajalle suullisesti ja hän myös vastaa suullisesti, jonka jälkeen haastattelija kirjaa vastaukset ylös, kun taas kyselyssä tiedonantajat täyttävät itse heille annetun kyselylomakkeen joko valvotusti tai kotonaan. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75.)



Haastattelun etuja on mm. joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Kysymykset voidaan myös esittää haastattelijan parhaaksi katsomassa järjestyksessä. Jotta tutkija saisi mahdollisimman paljon tietoa tutkimastaan aiheesta, hän voi antaa haastattelun aiheet tai kysymykset haastateltaville jo etukäteen, jolloin he pääsevät tutustumaan ja valmistautumaan aiheeseen paremmin. Ongelmaksi haastattelussa voi muodostua aineiston mahdollinen niukkuus, jolloin voi olla kyseenalaista, kertooko tutkimus tutkittavasta aiheesta mitään. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75 - 76.)

Oman tutkimukseni haastattelumuoto oli puolistrukturoitu teema-haastattelu. Teema-haastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on määrätty etukäteen. Menetelmästä kuitenkin puuttuu strukturoiduille haastatteluille tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Tämä vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta tuomalla tutkittavien äänen kuuluviin. Toisaalta täysin strukturoimaton eli avoin haastattelu ei mielestäni olisi sopinut omaan tutkimukseeni, koska tutkimuksessa on tarkoitus tutkia tiettyjä aihepiirejä useammasta näkökulmasta. Avoimessa haastattelussa keskustelua ei ohjata ennalta suunniteltujen teemojen varassa, vaan tutkijan tehtävä on pitää haastattelu tutkittavassa aiheessa antamalla kuitenkin haastateltavan puhua vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 78.)

Kuten Hirsjärvi ja Hurme (1998, 41) toteavat, haastattelua tekevän tutkijan tarkoituksena on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Siihen minäkin pyrin. Haastattelujen avulla minä voin varmistua siitä, että haastateltavat saavat mahdollisuuden valottaa valmentajan vaihtamisen prosessia jääkiekon SM-liigassa heidän omien kokemustensa ja näkemystensä kautta.

### **4.3 Tiedonantajien valinta**

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajat valitaan harkinnanvaraisesti. Eräs menetelmä on ns. lumipallo-otanta, jossa haastateltavat johdattavat tutkijan edelleen toisten haastateltavien pariin. Aineiston keruu tapahtuu siten, että tutkija etenee tiedonantajasta toiseen sitä mukaa, kun häntä esitellään uusille henkilöille. Toinen harkinnanvarainen aineistonkeruun nimike on eliittiotanta. Tutkimuksen perusjoukko voi olla pieni tai suuri, mutta tutkimuksen tiedonantajiksi valitaan henkilöt, joilta uskotaan saavan parhaiten

tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Valintaan voivat vaikuttavat esimerkiksi itsensä ilmaisemisen taito, puhekyky tai kirjoitustaito. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87 - 88)

Itse valitsin haastateltavani yhdistämällä lumipallo- ja eliittiotantaa. Otin ensin yhteyttä toimitusjohtajiin ja heidän kauttaan pelaajiin. Valmentajaan otin suoraan henkilökohtaisesti yhteyttä. Pelaajien kohdalla valintakriteerinä oli, että pelaajalla on kokemusta valmentajan vaihtamisesta kesken kauden, ja että hän on sosiaalinen. Haastattelutilanteesta saa enemmän irti, mikäli haastateltava on jonkin verran puhelias, ulospäinsuuntautunut ja hän pystyy ilmaisemaan itseään verbaalisesti. Haastateltavistani toinen toimitusjohtaja ei ole ollut joukkueessa, jossa olisi vaihdettu valmentajaa kesken kauden.

Aineiston koot ovat laadullisissa tutkimuksissa pieniä verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Siitä syystä laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tiedonantajat tietävät tutkittavasta aiheesta mielellään mahdollisimman paljon, tai että heillä on ainakin kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87 - 88.) Eräs ohje aineiston koon määrittämiseen keruuvaiheessa on, ettei aineistoa kannata kerätä kerralla liikaa. Ensin on hyvä analysoida pienempi aineisto huolellisesti ja päättää vasta sen jälkeen mahdollisesta lisäaineistosta. (Mäkelä 1990, 52.)

Oman tutkimukseni aineisto on pieni. Haastattelin kuutta SM-liigassa toimivaa henkilöä: kolmea pelaajaa, kahta toimitusjohtajaa ja yhtä valmentajaa. Koska SM-liigassa joukkueita, ja siten myös pelaajia, toimitusjohtajia ja valmentajia, on rajallinen määrä, en aio kuvailla aineistoani henkilöllisyyksien salassa pysymisen vuoksi sen tarkemmin. Jotta lukijan olisi helppo seurata, kuka haastatelluista sanoi mitäkin, luokittelin haastateltavani roomalaisin numeroin seuraavasti:

I pelaaja

II pelaaja

III pelaaja

IV toimitusjohtaja

V toimitusjohtaja

VI valmentaja

V toimitusjohtaja ei ole itse kokenut valmentajan vaihtamista kesken kauden, mutta valitsin hänet osaksi aineistoani tutkiakseni, eroavatko hänen näkemyksensä muista



haastateltavista. Hän ei tietenkään pystynyt vastaamaan kysymyksiin, jotka käsittelivät valmentajan vaihtamisen prosessia käytännössä (Mitä joukkueessa tapahtui ennen valmentajan vaihtamista? Kuinka valmentajan vaihtaminen vaikutti joukkueeseen? Mitä joukkueessa yritettiin ennen vaihtamista?), mutta kaikkiin muihin samoihin kysymyksiin hän vastasi kuin muutkin haastateltavat.

Haastattelut toteutettiin elo-, syys- ja lokakuussa 2004 siten, että neljä haastattelua toteutettiin elokuun lopussa, yksi haastattelu syyskuun alussa ja viimeinen haastattelu lokakuun puolivälissä. Kuuden haastattelun jälkeen aineisto alkoi kylläntyä pääteemojen osalta, joten katsoin aineiston riittävän. Toisaalta viimeisenä haastateltavani oli valmentaja, jolla oli hieman pelaajista ja toimitusjohtajista poikkeavia näkökulmia, joten toisen valmentajan haastattelu olisi ollut tulosten kannalta toivottavaa. Tiukan aikataulun vuoksi jätin kuitenkin lisähaastattelun tekemättä.

#### **4.4 Aineiston käsittely ja sisällön analyysi**

Haastattelut nauhoitin nauhurille, jonka jälkeen litteroin ne sanasta sanaan tietokoneelle. Haastattelujen puhtaaksikirjoittaminen on työlästä ja hidasta työtä. Aineistosta voidaan kirjoittaa puhtaaksi ainoastaan joko kielellinen informaatio, tai joissakin tapauksissa myös tauot, huokaukset ja mielenilmaukset pyritään merkitsemään muistiin. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 109.) Itse kirjoitin puhtaaksi haastateltavieni kertomukset sana sanalta, mukaan lukien ns. tarpeettomat sanat ja fraasit, mutta en merkinnyt haastateltavieni ilmeitä, taukoja tai muuta ruumiin kieltä, koska en nähnyt sitä tarpeelliseksi tutkimusongelmieni kannalta.

Haastattelujen purkamisen suoritin heti haastattelujen jälkeen sitä mukaa, kun sain haastattelut tehtyä. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 25 sivua, eli keskimäärin vajaa 5 sivua / haastattelu. Varsinaisen aineiston analysoinnin aloitin vasta pari kuukautta myöhemmin eli maaliskuussa 2005. Aineiston pelkistämisen jälkeen teksti tiivistyi kolmanneksen; raakahavaintoja kertyi 9 sivua, eli n. 1 sivu / aihe. Raakahavaintojen pohjalta luokittelin aineistoni edelleen tiiviimpään muotoon yhdistelemällä samaa tarkoittavat asiat omiin luokkiinsa.

Aineiston pelkistämisessä hyödynsin omaa haastattelurunkoani (liite 1) valitsemalla tutkimusongelmien kannalta tärkeät kysymykset ja vastaukset aineistosta. Kokosin aiheittain haastateltavieni vastaukset yhteen kysymys kysymykseltä. Tutkimuksen kannalta epäolennaisia aihealueita en pelkistänyt lainkaan, koska se olisi tuottanut vain turhaa työtä. Keskeisiksi teemoiksi muodostuivat haastateltavien näkemykset valmentajan vaihtamisesta, valmentajan vaihtamisen prosessi ja menestymisen mysteeri (liite 2). Kahden jälkimmäisen kysymyksen avulla pyrin selvittämään, millaisia asioita pelaajat, toimitusjohtajat ja valmentajat pitävät menestymisen kannalta tärkeinä, ja kuinka suurena he kokevat valmentajan roolin onnistumisissa ja epäonnistumisissa.

Oman aineistoni analysoinnissa hyödynsin sisällönanalyysia. Sen avulla voidaan analysoida kirjoitettua ja suullista informaatioita sekä tarkastella ilmiöiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Olennaista sisällönanalyysissa on tutkimusaineistossa esiintyvät samanlaisuudet ja erilaisuudet. Huomiota kiinnitetään myös poikkeustapauksiin (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23), sillä laadullisessa analyysissa yksikin poikkeus kumoaa säännön ja osoittaa, että asiaa pitää miettiä uudestaan (Alasuutari 1993, 25).

Laadullinen analyysi koostuu karkeasti kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Toisaalta analyysin toteuttaminen voidaan jaotella useampiin vaiheisiin: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu ja tulkinta sekä sisällönanalyysin luotettavuuden arviointi. (Alasuutari 1999, 39; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24 - 26.)

Sisällönanalyysi alkaa haastatteluaineiston puhtaaksikirjoittamisella eli litteroinnilla. Tämän jälkeen aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa aineiston pelkistäminen tapahtuu kysymällä aineistolta tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä. Pelkistämisen tarkoituksena on muokata analyysin kohteena oleva tekstimassa hallittavampaan muotoon erilliseksi raakahavainnoiksi. Pelkistämisen jälkeen aineisto luokitellaan siten, että samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaksi luokaksi ja nimetään sisällön mukaan. Aineistoa kuvaavien luokkien tulee olla toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. Karkeiden luokkien ja teemojen selkeytyessä tutkija aloittaa uuden analysointikierroksen tarkentamisen luokkia osakategorioihin. Tässä vaiheessa suoritetaan erojen ja yhtäläisyyksien etsimistä aineistosta, eli etsitään luokituksia puoltavia ja kumoavia ilmiöitä. Analyysin onnistuminen ja luotettavuus riippuvat tutkijan teoretisoinnista, johon vaikuttaa tutkijan perehtyneisyys sekä omaan aineistoonsa että kirjallisuuteen. (Alasuutari 1993, 23; Hirs-

järvi & Hurme 1998, 155; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23 - 28; Syrjälä ym. 1995, 89.)

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

## 5 TULOKSET

### 5.1 Haastateltavien käsitykset valmentajan vaihtamisesta

#### 5.1.1. Mitkä syyt johtavat valmentajan vaihtamiseen?

Kaikki haastateltavat vastasivat menestymättömyyden yhdeksi syyksi valmentajan vaihtamiseen (liite 3). Toisaalta myös muut syyt, kuten valmentajan työn stressaavuus ja erimielisyydet organisaatiossa voivat johtaa valmentajan vaihtamiseen kesken kauden. Muut syyt menestymättömyyden lisäksi mainitsivat I pelaaja ja V toimitusjohtaja.

Menestymättömyydellä haastateltavat tarkoittivat mm. joukkueen huonoja peliesityksiä, ettei joukkue saavuta asetettuja tavoitteita, tee toivottavaa tulosta tai se alisuoriutuu taasoonsa nähden. Menestymättömyyden syynä tai seurauksena valmentajan vaihtamisessa koettiin useimmin olevan ulkopuolinen paine, kuten sponsorit ja yleisö (neljä kertaa), taloudelliset tappiot (kolme kertaa), ja kahdesti valmentajan ammattitaidottomuus, keino herättää joukkuetta sekä valmentajan vaihtamisen helppous muihin vaihtoehtoihin verrattuna.

Menestymättömyyden myötä sponsoreilta ja yleisöltä tuleva paine mainittiin useimmin valmentajan vaihtamisen syynä, sillä *"tyytymätön yleisö ei tykkää maksaa palkkaa"*, kuten IV toimitusjohtaja mainitsi. Osaltaan toiseksi useimmin mainitut taloudelliset tappiot liittyvät yleisöltä tulevaan paineeseen. Menestymättömyyden myötä katsojat häviävät katsomosta, mikä näkyy talouteen. V toimitusjohtaja kiteytti yleisön merkityksen seuran talouden ja valmentajan vaihtamisen kannalta seuraavasti:

*"--koska aina ennenku ruvetaan myymään, ni sitä tapahtumaa edeltää se, et yleisö on hävinny katsomosta, eli tulot lähtee pahimmillaan alas. Se pitäisi myöskin ihmisten muistaa, et jos 4000 ihmistä käy vaikka oot viiminen, niin ei sun tarvii ketään myydä tai tehdä mitään toimintoi. Se pysyy hyvin budjetissa se puoli. Mut jos sielt hävii 2000 ihmistä per peli sielt katsomosta, ni tulopuoli on aika rajusti syöksyssä, et on pakko tehdä jotain. Ja jos 85 % budjetista tai kuluista muodostaa niinku henkilöstö ja pelaajat, ni hirveen helppo ei oo mistään muualta sitä ottaa sitä rahaa.*

IV toimitusjohtaja uskoi sponsoreiden ymmärtävän yleisöä, faneja ja lehtikirjoittajia laaja-alaisemmin ja pitkäjänteisemmin, että myös jääkiekkoseura on työyhteisö, jonka mahdollisuudet ovat rajalliset. Esimerkiksi pienillä seuroilla ei ole samanlaisia lähtökohtia taistella joka vuosi mestaruuksista kuin suuremmilla seuroilla, ja pienille seuroille jo ainoastaan liigassa oleminen on eräänlainen mestaruus. Hänen mukaansa sponsorit eivät näin luo yhtä voimakasta painetta valmentajan vaihtamiseen kuin yleisö ja media.

Haastatteluissa ennen kaikkea toimitusjohtajat ja valmentaja puhuivat ulkopuolisista paineista ja taloudellisista tappioista. Ainoastaan yksi pelaaja mainitsi sponsorit vaihtamisen taustalla. Pelaajat kiinnittivät valmentajan vaihtamisessa enemmän huomiota valmennuksellisiin asioihin, kuten valmentajan ammattitaidottomuuteen (I pelaaja & IV toimitusjohtaja), keinoon herättää joukkuetta (I & II pelaaja) ja ylipäättään valmentajan vaihtamisen helppouteen (II & III pelaaja): *"On helpompi vaihtaa yksi kuin 25 äijää."*

*"Tää on bisnestä. Oikeesti se menee vaan sillai, ainakin isommis seurois, et tulos tai ulos. Aika moni jääkiekkovalmentaja on sanonut, et kuinkakohan kauan täst työst jaksaa viel nauttii, tai jaksaa tehdä tätä työtä, ku se on niin raadollist tavallaan."*

Yleisön lisäksi jossakin tapauksissa painetta valmentajan erottamiseen voi tulla myös pelaajien suunnalta. Kysyessäni pelaajien mahdollisuuksista ratkaista valmentajan vaihtamista edeltäviä konflikteja I pelaaja kertoi tapauksista, joissa pelaajat ovat menneet seurajohdon puheille valmentajan vaihtamisesta. Mikäli mikään muu ei tunnu auttavan, pelaajat voivat koettaa painostaa seuran johtoa vaihtamaan valmentajaa. IV toimitusjohtaja puhui toisaalta, ettei ensimmäisestä "nurisijasta" pidä lähteä tekemään johtopäätöksiä: *"Mun mielest on tosi onnetonta, jos joku joukkue pystyy istumaan esimerkiks valmentajan ulos."*

#### **5.1.2. Mitä muita vaihtoehtoja organisaatiolla on kuin vaihtaa valmentajaa?**

Neljä haastatelluista perään kuulutti psyykkiseen puoleen vaikuttamista vaihtoehtona valmentajan vaihtamiselle (liite 4), kuten ilmapiirin nostattamista ja ajatusten siirtämistä pois jääkiekosta (I & II pelaaja), itseluottamuksen palauttamista (III pelaaja) ja tilanteen vapauttamista positiivisen fiiliksen saamiseksi takaisin (V toimitusjohtaja). Rentoutumiskeinoina voi toimia joukkueen yhteinen vapaa-ajanvietto esimerkiksi ruokailun tai karting -ajon merkeissä (I & II pelaajat sekä V toimitusjohtaja).

II pelaaja ja IV toimitusjohtaja totesivat keskustelun olevan vaihtoehto, tai ainakin sitä kannattaa yrittää ennen valmentajan vaihtamista. Jotta joukkue voisi selviytyä tappiokierteistä, se vaatii valtavasti keskustelua organisaatiossa. Joukkueen muokkaaminen eli maalivahdin vaihtaminen tai avainpelaajien hankkiminen mainittiin myös kaksi kertaa. Valmentaja puhui urheilujohdon ammattitaidon kehittämisestä:

*"Mun mielestä kaikkein isoin asia ois nimenomaa tää, et silloin kun rekrytoidaan valmentajaa, niin todella haetaan sellainen valmentaja, johon uskotaan ja jonka takana pystyy olemaan vaikeillakin hetkillä. --- Jos valmentaja valitaan ja potkitaan ensimmäisen vuoden aikana pois, niin useimmiten voidaan silloin sanoa, että seuraajajohdos on se syy. On valittu väärä valmentaja."*

### 5.1.3. Kuinka uskot valmentajan vaihtamisen vaikuttavan joukkueeseen?

Suurin osa (neljä kuudesta) uskoi valmentajan vaihtamisella kesken kauden olevan positiivisia vaikutuksia ainoastaan lyhyellä tähtäimellä. Valmentajan erottaminen tuo pienen herätyspiikin joukkueeseen, jonka jälkeen menestys palaa vaihtamista edeltäneelle tasolle, tai jopa alemmas (liite 5). Näin vastasivat kaikki kolme pelaajaa sekä V toimitusjohtaja. Kolme heistä lisäsi, etteivät he oikeastaan osaa sanoa, onko vaihtamisella lainkaan vaikutusta joukkueen menestymiseen.

Seuraavaksi useimmin eli kolme kertaa valmentajan vaihtamisella kesken kauden uskottiin olevan joko positiivisia tai ei lainkaan vaikutusta joukkueeseen. Positiivisia vaikutuksia vaihtamisella saattaa olla I pelaajan sekä molempien toimitusjohtajien mielestä, mutta jokainen heistä epäroi vastauksessaan: *"Riippuu tilanteesta..."* (V toimitusjohtaja), *"Joskus se saattaa olla hyvä asia..."* (I pelaaja) ja *"Radikaaleihin ratkaisuihin mennään vasta sitten, kun ollaan varmoi, et se on enää ainut tapa vaikuttaa positiivisest."* (IV toimitusjohtaja) Näistä kolmesta I pelaaja ja IV toimitusjohtaja uskoivat mahdollisten positiivisten vaikutusten riippuvan uudesta valmentajasta ja hänen ammattitaidostaan.

Ainoastaan VI valmentaja uskoi valmentajan vaihtamisella kesken kauden olevan negatiivisia vaikutuksia, mutta hänkin lisäsi vaikutusten riippuvan tapauksesta. Joka tapauksessa valmentajan erottaminen kesken kauden on hänen mielestään negatiivinen asia koko lajille:

*"Siinä mieles kun täst on tullu ammattilaisurheiluu ja talous on tullut tähän voimakkaasti mukaan, niin siin on vähän ristiriitaa. Talouden kannalta vaaditaan nopeesti lyhyellä jänteellä menestystä, ja valmennuksen periaate on kuitenkin, et pitkäjänteisel työllä me pystytään kehittämään pelaajia ja joukkuetta. Ja silloin, kun tehdään lyhyellä jänteellä nopeita ratkaisuja, se on huono koko lajille pitkäl jänteel."*

Toisessa yhteydessä myös V toimitusjohtaja muistutti valmentajan vaihtamisen negatiivisista vaikutuksista seuran talouteen, mikäli seura joutuu vaihtamaan kauden aikana useampaan otteeseen valmentajaa. Seuralla voi tällaisessa tapauksessa olla jopa kolme valmentajasopimusta päällekkäin, sillä normaalisti valmentajilla on seuran kanssa määräaikaiset sopimukset. Lisäksi seura voi joutua maksamaan vielä erillistä irtisanomisrahaa erotetulle valmentajalle.

Kaikki haastatelluista olivat sitä mieltä, että valmentajan vaihtamisen vaikutuksista huolimatta se ei ole ratkaisu joukkueen ongelmiin. Valmentajaa pidetään vain yhtenä osana organisaatioita, eikä menestymättömyys ole ainoastaan hänestä kiinni. I pelaaja muistutti, ettei peli aina välttämättä lähde kulkemaan, vaikka joukkue ja valmentaja olisivat ammattitaitoisia: *"Ehkä peli ei ole edes ollut huonoa, on ollut vain huono tsäkä. Kausikin on pitkä."*

## **5.2 Valmentajan vaihtamisen prosessi käytännössä**

Valmentajan vaihtamisen kokemuksia käsitteleviin kysymyksiin vastasi ainoastaan viisi haastatelluista, koska V toimitusjohtaja ei ole kokenut valmentajan vaihtamista kesken kauden uransa aikana.

### **5.2.1. Mitä joukkueessa tapahtui ennen valmentajan vaihtamista?**

Kaikissa tapauksissa valmentajan vaihtamista edelsi tavalla tai toisella joukkueen huonot peliesitykset ja/tai menestymättömyys (liite 6). Haastateltavat kuvasivat asiaa seuraavilla kommentailla: *"Se oli aika... erittäin huono kausi."* (I pelaaja), *"Takana oli usean pelin tappioputki."* (II pelaaja), *"Mentiin henkiseen lukkoon eikä saatu itsestämme oikeen enää irti."* (III pelaaja), *"Pelit ei menny niinku niitten ois pitäny mennä, hävittiin viiminen kotiottelu ennen maaottelutaukoa."* (IV toimitusjohtaja) ja *"Menestys ei ollu*

toivotunlainen. Oltiin jäljessä tavoitteista ja takana oli kolmen pelin tappioputki." (VI toimitusjohtajan kuvaamassa tapauksessa pelaajat olivat jo aikaisemmin halunneet vanhan valmentajan jatkavan, ja näin olikin tapahtunut, kunnes toimitusjohtajan sanoin:

*"Huippu-urheilun paine alkoi jälleen kasvaa, ja joukkue palasi vanhoihin toimintamalleihin, jolloin seurajohdolle ei jäänyt enää muuta vaihtoehtoa kuin vaihtaa valmentajaa".*

Huonosta kaudesta huolimatta kaksi pelaajaa mainitsi ilmapiirin joukkueessa säilyneen hyvänä loppuun saakka. Samoin yrittäminen pysyi korkealla tasolla I pelaajan kertomuksen mukaan. Toisinaan yritettiin jopa huumorilla kuitata huonoja hetkiä. Samat pelaajat (I & II) kertoivat myös luottamuksen valmentajaan säilyneen vaikeillakin hetkillä. Suurin osa pelaajista pysyi vanhan valmentajansa takana. II pelaaja kertoi valmentajan olevan korkein auktoriteetti, jota pitää kunnioittaa, eivätkä pelaajat ainakaan tuoneet esille tyytymättömyyttään valmentajaa kohtaan.

Toisaalta kaksi haastateltavaa mainitsi valmentajan olleen ainakin yhtenä syynä joukkueen huonoihin peliesityksiin. III pelaaja kertoi vanhan valmentajan olleen kovin dominoiva, joka antoi ainoastaan negatiivista palautetta, eikä hänen systeeminsä toiminut kyseiselle joukkueelle. IV toimitusjohtaja sanoi pelaajien psykologisen käsittelyn olleen suurin puute sen hetkiselällä valmentajalla. Pelko putoamisesta oli yhdessä, VI valmentajan, tapauksessa syynä erottamiseen menestymättömyyden myötä.

Päätöksen valmentajan vaihtamisesta tekee normaalisti seuran hallitus. Yhden haastateltavan mukaan heidän tapauksessaan päätöstä ei tehnyt kukaan yksittäinen ihminen, vaan päätös oli demokraattisesti johtokunnan yhteinen päätös. Koska joukkuetta ei omista kukaan yksittäinen ihminen, myöskään suuria päätöksiä ei tee kukaan yksin. Parin kolmen ihmisen rooli vaihtamisesta keskusteltaessa oli merkittävämpi kuin toisten, mutta päätös oli hallituksen yhteinen. Myös kaksi muuta haastateltavaa mainitsi hallituksen tehneen lopullisen päätöksen valmentajan vaihtamisesta.



### 5.2.2. Kuinka valmentajan vaihtaminen vaikutti joukkueeseen?

Kysymykseen vastasi ainoastaan neljä haastatelluista. Heistä kaikki vastasivat vaihtamisen vaikuttaneen positiivisesti joukkueeseen. Kaksi haastatelluista mainitsi erikseen tulosten paranemisesta. Yksi pelaajista oli kokenut valmentajan vaihtamisen kesken kauden kaksi kertaa, ja toisessa tapauksessa vaihtaminen vaikutti negatiivisesti. Ilmapii-ri joukkueessa huononi ja moni pelaajista meni pelillisesti vielä huonompaan suuntaan.

Kaikki vastanneista kuvasivat uuden valmentajan myötä työnteon ja/tai yrittämisen lisääntyneen. Toisaalta IV toimitusjohtaja vastasi, ettei työnteke muuttunut laadukkaammaksi, mutta uuden valmentajan myötä ei enää kyseenalaistettu, mitä tehdään, vaan ruvettiin tekemään asioita yhdessä, korkealla työmoraalilla. Kolme vastanneista kuvasi uuden valmentajan tuloa ns. uudeksi aloitukseksi: *"Moni heräs pelaamaan vielä paremmin."* (I pelaaja), *"Kaikki tajus, et tää on uus startti."* (II pelaaja) *"Valmentajan vaihdos toi selkeesti uuden vaihteen joukkueen touhuun."* (IV toimitusjohtaja)

Kolme mainitsi positiivisten vaikutusten johtuvan uuden valmentajan ammattitaidosta. Uusi valmentaja antoi enemmän mahdollisuuksia eikä antanut etuoikeuksia kenellekään (I pelaaja), uusi valmentaja oli tarpeeksi pätevä, toisin kuin edellinen, ja uuden valmentajan myötä alettiin tehdä oikeita asioita (III pelaaja). Uudella valmentajalla mainittiin olevan myös vahvoja näyttöjä edellisiltä kausilta, kun taas edellinen valmentaja oli menettänyt auktoriteettiaan (IV toimitusjohtaja).

Kysyin haastateltaviltani myös, onko sarjan sulkeminen näkynyt jollakin lailla valmentajan vaihtamisissa tai muilla osa-alueilla SM -liigassa. Valmentajan vaihtamisen osalta toiset vastasivat valmentajan vaihtamisen laantuneen sarjan sulkemisen myötä, mutta yhden haastateltavan mielestä valmentajan vaihtaminen on jopa lisääntynyt. Useampi vastasi sarjan sulkemisen vähentäneen kilpailua ja laskeneen pelin tasoa sarjan häntäpäässä ja pienemmän budjetin seuroissa. Koska painetta tippumisesta ei ole, seurat voivat pienentää kuluja esimerkiksi myymällä kalliimpia pelaajia pois, tai rakentaa joukkuetta parikin vuotta odottamatta menestystä. Vaarana on, että yleisön mielenkiinto laantuu kilpailun ja tason laskiessa. Yhden haastateltavan näkemys sarjan sulkemisen taustoista oli, että sen avulla yritettiin lähinnä kehittää seurojen taloutta sarjasta putoamisen pelon poistuessa.

### 5.2.3. Mitä joukkueessa yritettiin ennen valmentajan vaihtamista?

Myös tähän kysymykseen vastasi ainoastaan neljä haastatelluista. Kahdessa tapauksessa keskustelut eri kokoonpanoilla olivat keskeisellä sijalla ennen valmentajan vaihtamista (I pelaaja & IV toimitusjohtaja). Joukkueessa pidettiin palavereja niin pelaajien kuin seurajohdon kesken. Pelaajamuutoksia kokeiltiin III pelaajan tapauksessa, ja VI valmentaja vastasi, että kaikki mahdollinen kokeiltiin, mitä sillä osaamisella kyettiin. Missään tapauksissa edellä mainituista keinoista ei haastateltavien mukaan ollut apua. IV toimitusjohtaja kuvasi myös, mitä tapahtui, kun valmentajaa ei heti vaihdettu:

*Se oli pitkä prosessi. Niinku mä sanoin niin paine oli kauan olemassa ja välil meinas jo joku organisaation sisälki hermostuu. Kyl se niinku sanoin ni keskustelui keskustelujen perään erilaisil kokoonpanoilla. Kyllähän x:n toisen kauden jälkeen me keskusteltiin tosi isoil kirjaimilla--- osa organisaatiossakin oli sitä mieltä, et ei oo muita vaihtoehtoo kun vaihtaa valmentajaa. Me istuttiin valmentajien kaa, me istuttiin kapteeniston kans, kapteenisto ja valmentajat istu keskenään ja me istuttiin kaikki porukas ja asiaa pohdittiin ja sovittiin niist muutoksist minkä on tai minkä on pakko tapahtuu et se voi jatkuu vanhan valmentajan johdolla. Loppujen lopuks pelaajat halus et x jatkaa sillon keväällä ja näin lähdettiin liikkeelle ja moni asia muuttuikin paremmaks. Mut et siiten kun se varsinainen kilpaurheilun paine taas alko tulla niskaan syksyl ja pelit ei välttämättä menny ihan niin kuin niitten ois pitänn mennä nin sit tuli liian paljo paluuta entiseen vanhoihin toimintamalleihin. --- ei siin jääny enää muuta vaihtoehtoo ku tehdä tämmönen ratkaisu".*

## 5.3 Haastateltavien näkemyksiä menestyvästä organisaatiosta

### 5.3.1. Mikä tekee joukkueesta menestyvän?

Pelaajat ja valmennus nousivat selkeästi tärkeimmiksi tekijöiksi menestyvää joukkuetta. Viisi kuudesta vastasi molemmat tekijät. IV toimitusjohtaja perusteli valmennuksen tärkeyttä suomalaisessa jääkiekossa seuraavasti:

*"Elikkä valmentaja on kaikkein tärkein joukkueen menestymisen kannalta, kaikkein tärkein yksilö. Et se mitä ne pelaajat sit on, ni kuten mä heti aluks sanoin, ni ei niit-*

*ten erot Suomes niin valtavii oo, et tääl on hyvä juniorityö, fysiikka saadaan kaikil harjoittelemal kuntoon. Taito... lähtötaitotasos on joitakin eroja ja lahjakkuudes on eroja, kuka sit onnistuu löytämään oikeet... oikeihin rooleihin oikeet pelaajat, mut et valmentaja on etsimises tärke ihminen ja sit siin jatkojalostamises. Et paljon tärkeempää kuin tapella verissä päin jostaa yksittäisest pelaajast, kuka saa maksaa sen yhden miljoonan viel, ni on löytää oikee valmentaja."*

Myös VI valmentaja puhui, kuinka suomalaisessa järjestelmässä valmennuksella on iso osuus, koska pelaajia on vähän. Tästä syystä emme voi vain valita parhaita päältä, vaan lahjakkaita pelaajia täytyy jalostaa taitavan valmennuksen avulla. Samasta syystä harjittamaton valmentajan vaihtaminen kesken kauden vaikuttaa negatiivisesti lajiimme:

*"Ja jos meil on tällanen lyhytjänteinen valmennusprosessi, et potkitaan valmentajii pois, niin valmentajil ei oo mahdollisuuksii kehittää pelaajii. Meijän koko jääkiekon taso alenee. Ja siinä mieles, niin se mitä mä haen, niin on urheilujohdon lisäammattimaisuus ja lisäosaaminen tällä alueella"*

Organisaation ja työn merkitys nousivat tärkeimmiksi tekijöiksi menestymisen kannalta valmennuksen ja pelaajien jälkeen. Molemmat mainittiin kolme kertaa. Toisaalta raha, joka mainittiin kaksi kertaa menestyvän joukkueen yhtenä tekijänä, kuuluu osana organisaatiota. Erottelin siitä huolimatta rahan omaksi luokakseen, koska organisaatioon voi kuulua paljon muutakin kuin hyvä talous, mutta I & III pelaajien korostaessa nimen omaa rahan merkitystä pelaajien hankinnassa päätin erottaa sen omaksi luokakseen. Työn osalta korostettiin kovaa fyysistä ja pitkäjänteistä työtä (III pelaaja ja molemmat toimitusjohtajat).

Rahan lisäksi kaksi kertaa mainittiin sitoutuminen ja kokonaisuus. Rahaa tarvitaan haastateltavien mielestä hyvien pelaajien ostamiseen. Toisaalta I pelaaja muistutti, ettei pelkällä rahalla pystytä ostamaan hyvää joukkuetta, vaan tarvitaan oikea balanssi nuoria ja nälkäisiä sekä kokeneita pelaajia. Kokonaisuus piti sisällään V toimitusjohtajan mielestä myös kokonaissuunnitelman. Pysyvyys joukkueessa ja organisaatiossa (V toimitusjohtaja), samoin kuin henkisen valmennuksen tärkeys (IV toimitusjohtaja) mainittiin kerran. *"Loppupelissä kaikki ratkaistaan korvien välissä."* totesi V toimitusjohtaja.

### 5.3.2. Mitkä syyt johtavat joukkueen menestymättömyyteen?

Viisi kuudesta mainitsi joukkueeseen liittyvät syyt menestymättömyyden taustalla. Esiin nousi kolme teemaa: työnteon puute, henkinen stoppi ja joukkueen koheesion puute. *"Yksilöt alkaa ajattelee itteensä."* (I pelaaja), *"Joukkue ei pysty noudattamaan pelitaktiikkaa."* (II pelaaja), *"Pelaajat eivät ole sitoutuneet sata lasissa."* (III) *"Henkinen stoppi."* (III pelaaja), *"Joukkue ei toimi yhdessä."* (IV toimitusjohtaja) *"Puute työhön asennoitumisessa."* (IV toimitusjohtaja) ja *"Itseluottamus karisee."* (V toimitusjohtaja).

Huono taloudellinen tilanne joukkueen menestymättömyyden taustalla mainittiin kaksi kertaa, V toimitusjohtajan ja VI valmentajan johdolla. Valmennuksen ammattitaidottomuudesta puhui VI valmentaja, samoin kuin organisaation ammattitaidottomuudesta rekrytoida oikeanlaisia ihmisiä toimintaan mukaan. V toimitusjohtaja muistutti asioiden kertaantuvan, ja III pelaaja mainitsi, että joskus tavoitteet on yksinkertaisesti asetettu liian korkealle.

### 5.3.3. Hyvän valmentajan / johtajan ominaisuudet

Hyvän valmentajan ja johtajan ominaisuuksia ovat haastateltavien mielestä auktoriteetti (neljä kertaa), ammattitaito (kolme kertaa), johtamiskyky, luottamus pelaajiin, rakentava palaute, inhimillisyys ja vaativuus (kaikki kaksi kertaa). Yhden kerran mainittiin loogisuus eli selkeät ajattelutavat (II pelaaja) ja kyky muutoksiin, eli jos esimerkiksi jokin kuvio ei toimi, valmentaja pystyy hakemaan toimivampaa kokonaisuutta pelinkin kuluessa (III pelaaja).

Auktoriteetti mainittiin kaikista ominaisuuksista useimmin eli neljä kertaa. Hyvältä valmentajalta odotetaan mm. näyttöjä ja vakuuttavaa esiintymistä (IV toimitusjohtaja). Ammattitaito tuli vasta auktoriteetin jälkeen. Ammattitaitoa haastateltavat kuvasivat mm. taktisella kypsyydellä (III pelaaja) ja että valmentajalla on todella hyvä kuva omasta urheilulajista, mitä ominaisuuksia siinä vaaditaan ja kuinka niitä kehitetään (VI valmentaja).

Rakentavalla palautteella I pelaaja tarkoitti, että valmentaja antaa sekä hyvää että huonoa palautetta tarpeen mukaan. III pelaajan mukaan pelkkä negatiivinen palaute ei toimi, vaan palautteen tulee olla tervehenkistä. Johtamiskykyä VI valmentaja kuvasi mm.

siten, että valmentaja saa ihmiset tekemään asioita yhdessä. Luottamuksen osalta I pelaaja puhui siitä, kuinka tärkeää on, että valmentaja rohkenee antaa vastuuta myös pelaajille.

*"Jos ei koskaan anna vastuuta pelaajille, se johtaa usein konflikteihin. Jotku pelaajat alkaa olla valmentajaa vastaan, eikä pelistä tuu enää mitään."*

V toimitusjohtajan mukaan pelaajien pitää antaa yrittää. Valmentaja on ikään kuin opettaja. *"Ei tarvitse välttää virheitä, vaan saa onnistua ja yrittää."* Vastausten perusteella toimitusjohtajat ja valmentaja kiinnittivät pelaajia enemmän huomiota varsinaiseen johtamiskykyyn, pelaajat puolestaan korostivat valmentajien tapaa kohdella heitä inhimillisesti ja arvostavasti.

## **6 POHDINTA**

### **6.1 Tulosten tarkastelua**

#### **6.1.1. Valmentajan vaihtamiseen johtavat syyt**

Kaikki haastateltavat uskoivat odotetustikin menestymättömyyden olevan ainakin yhtenä valmentajan vaihtamiseen johtavana syynä. Näin myös oli tapahtunut jokaisessa tapauksessa, joissa haastateltavat olivat olleet. Muut syyt, kuten erimielisyydet valmentajan ja muun seurajohdon tai valmentajan ja pelaajien välillä uskottiin voivan myös vaikuttaa valmentajan vaihtamiseen, mutta kukaan ei sanonut sen johtaneen valmentajan vaihtamiseen heidän omista tapauksistaan. Ainoastaan kahdessa tapauksessa viidestä menestymättömyyden mainittiin johtuneen selkeästi valmentajasta, tosin niissäkään tapauksissa ei ainakaan suoraan mainittu valmentajalla olleen varsinaisia erimielisyyksiä pelaajien tai muun seurajohdon kanssa.

Kaksi pelaajaa mainitsi luottamuksen valmentajaan säilyneen loppuun saakka, vaikka joukkueella olikin vaikeaa. Yhdessä tapauksessa mainittiin myös työnteon säilyneen korkeana valmentajan erottamiseen asti. Tämän perusteella valmentajan vaihtamiseen kesken kauden ei aina liity tulehtuneita ihmissuhteita, pelaajien luottamuksen menettämistä vanhaan valmentajaan, tai yrittämisen ja työnteon lopettamista menestyksen hii-vuttua. Tällaisessa tapauksessa syyt menestymättömyyteen liittyivät enemmän pelaajien henkiseen kuin fyysiseen suorituskykyisyyteen. Useassa eri yhteydessä haastateltavat puhuivatkin "henkisestä lukosta", "henkisestä stopista" ja "itseluottamuksen puutteesta" sekä siitä, kuinka tärkeää kyseisen tilanteen keskellä olisi rentoutua ja saada ajatuksia pois jääkiekosta. Tärkeämpää sen sijaan, että erotetaan valmentaja, olisikin etsiä keinoja vaikuttaa joukkueen henkiseen suorituskykyyn esimerkiksi henkisen valmennuksen keinoin.

Pohtiessa valmentajan vaihtamiseen liittyviä syitä haastateltavat puhuivat monesta muusta kuin valmentajasta johtuvista syistä. Erottamisen painetta tulee haastateltavien mukaan mm. yleisön ja sponsorien suunnalta. Yleisö on tärkeä osa suomalaista jääkiekkoa myös taloudellisesti. Tyytymätön yleisö ei käy peleissä, joka taas näkyy pääsylipputulosten vähenemisenä. Huono taloudellinen tilanne näkyy seuran jatkomenestymisen

kannalta negatiivisesti siten, että joudutaan myymään pelaajia ja/tai ei ole rahaa hankkia uusia pelaajia. Haastatelluista kaksi pelaajaa mainitsikin rahan olevan yksi menestyvän joukkueen taustalla vaikuttavista tekijöistä juuri siksi, että rahalla voidaan hankkia huippupelaajia. Menestymättömyyden taustalla mainittiin useamman kerran organisaation huono taloudellinen tilanne.

Kaksi pelaajista mainitsi valmentajan vaihtamisen kesken kauden toimivan jonkinlaisena keinona herättää alisuorittava joukkue uuteen nousuun. Joskus organisaatio on yrittänyt kaikkensa ennen valmentajan erottamista, jolloin valmentajan vaihtaminen koetaan enää ainoana keinona saada joukkue pelaamaan paremmin ja voittamaan. Tapauksissa, joissa haastateltavat olivat kokeneet valmentajan vaihtamisen kesken kauden, yksi vastasi, ettei enää ollut muuta vaihtoehtoa kuin tehdä kyseinen ratkaisu. Kaksi pelaajista epäili yhtenä syynä valmentajan erottamisessa olevan sen helppous. On huomattavasti helpompi vaihtaa yksi mies kuin 25, vaikka se ei välttämättä olekaan oikein valmentajaa kohtaan.

*"Tavallaan ymmärrettävää, mut tavallaan se herättää kysymysmerkkei, et onks se nyt sit siit valmentajas, ku siihenkin taas löytyy niin monta syytä et minkä takii sitä valmentajaa vaihdetaan. Mut kuitenkin nää sponsoritkin pyörittää, et jos ajattelee vähä sillee laajemmasti sitä niin tavallaan tulee joukkueen johtokunta et pakko tehdä jotain ja helpompi on vaihtaa yks äijä kun 25 äijää. Onhan tääkin aika lailla tavallaan bisnestä. Se on vähä niinku tulos tai ulos, onks se sit oikein vai..."*

Kysyessäni V toimitusjohtajalta syitä, miksi heidän joukkueensa ei ole tarvinnut vaihtaa valmentajaa, hän vastasi näin:

*"No meil on ollu hyvät valmentajat. ---Meil on ollu sellain kokonaissuunnitelma että minkä mukaan mennään. Ja suht realistiset toiveet myös sen menestyksen suhteen. Enemmän on niinku sitä kehittymistä katottu ja pitkälle, pitkällä jänteellä, ei niinkään yhden neljänneksen ...vaan melkein niinku kausittain sitä. Annetaan silloin myös työrauha ja pelirauha myös valmentajalle. Jos siihen myös johto sitoutuu. Nii ja sit tota koska me ollaan ite määritelty ne tavoitteet ja joukkue on tolla lailla tehty niitten tavoitteitten mukaisesti, et se on vähä nuori, nuori ja kehittyvä, niin ei silloin voi vaatia valmentajaltakaan, et se voi tehdä ihmeellisii kanssa."*

Kyseiseen kommenttiin on erittäin hyvin tiivistetty juuri niitä asioita, joita oikeastaan kaikki haastateltavat ovat peräänkuuluttaneet useassa yhteydessä. Huomionarvoista on myös se, että edellä mainitussa kommentissa lueteltiin suurin osa niistä adjektiiveista, joita mainittiin menestyvän joukkueen yhteydessä: hyvä valmennus, kokonaissuunnitelma, pitkäjänteinen työ, sitoutuminen, sekoitus nuoria, nälkäisiä ja kokeneita pelaajia. Vastaavasti liian korkealla olevat tavoitteet mainittiin yhtenä syynä joukkueen menestymättömyyteen.

### 6.1.2. Muut vaihtoehdot valmentajan erottamisen sijaan

Mitä muita vaihtoehtoja haastatellut uskoivat organisaatiolla olevan kuin vaihtaa valmentajaa? Tappiokierteessä oleva joukkue kärsii usein itseluottamuksen puutteesta ja ns. henkisestä lukosta: mikään ei tunnu onnistuvan, eivät edes helpot asiat. Tärkeimmäksi osa-alueeksi nousikin psyykkisiin tekijöihin vaikuttaminen. Kaikki pelaajat sekä yksi toimitusjohtaja puhuivat rentoutumisen, itseluottamuksen ja positiivisen fiiliksen palauttamisesta. Kolme heistä mainitsi, että ajatukset tulisi siirtää hetkeksi pois jääkiekosta. Joukkueen yhdessä tekemistä kuitenkin korostettiin. Samoin keskustelu koettiin tärkeänä osana organisaation ongelmanratkaisua valmentajan vaihtamisen sijaan, kuten myös joukkueen muokkaaminen ja organisaation ammattitaidon kehittäminen.

Kysyessäni, mitä joukkueessa yritettiin ennen valmentajan vaihtamista, kukaan ei maininnut psyykkiseen puoleen vaikuttamista millään lailla. Toki varmasti joukkueissa yritetään tehdä erilaisia asioita rentoutumisen ja positiivisen fiiliksen palauttamiseksi, mutta niiden rooli ei liene niin keskeinen, että niistä olisi mainittu. Ehkä valmentaja ja seurajohto tietävät, että jollakin tavalla joukkueen itseluottamusta tulisi palauttaa, mutta heillä ei ole tietoa, kuinka se voisi tapahtua. Joukkueen yhteinen tekeminen jääkiekon ulkopuolella vaikuttaa olevan käytetty ja toimiva keino yhteishengen ja rentoutumisen edistämiseksi, mutta henkisen valmennuksen osalta se lienee ainoita käytössä olevia keinoja tällä hetkellä. Varsinaista henkistä valmennusta osana valmentautumista ei haastateltavien puheessa esiintynyt kuin yhden kerran.

*"Kaikki lähtee siitä et ensin täytyy tehdä se fyysinen työ hyvin ja lisäksi tietysti henkistä valmennusta tarvitaan tässä koko ajan ja sitä pääkopan hoitamista."*

(IV toimitusjohtaja)



Palavereja eri kokoonpanoilla oli toteutettu kahdessa tapauksessa. Keskusteluja käytiin pelaajien kesken, toimitusjohtajan kanssa, pienryhmissä ja muilla mahdollisilla kokoonpanoilla. Niistä ei kuitenkaan haastateltavien mukaan ollut hyötyä heidän tapauksissaan. Joissakin tilanteissa asiat voivat olla niin monisäikeisiä, että niihin on vaikeaa tai jopa mahdotonta löytää selkeää ratkaisua. Mikäli joukkueen konfliktit johtuvat näkemysristiriidoista esimerkiksi valmentajan ja pelaajien kesken, on keskustelu lienee ensimmäinen keino alkaa purkaa ongelmaa. Konfliktia tulisi käsitellä kasvoista kasvoihin ja kaikkien niiden läsnä ollessa, joita asia koskee. Ristiriidan avoimella ja suoralla kohtaamisella kaivaudutaan ristiriidan syihin, ja poistamalla ne voidaan poistaa itse konflikti. Kohtaaminen on ainoa tapa onnistua poistamaan ongelma. (Nurmi 2000, 83.)

Myöskään pelaajamuutoksista ei mainittu olleen apua, kuten muistakaan keinoista, joita yritettiin ennen valmentajan vaihtamista. Toisaalta valmentajan lisäksi haastateltavat eivät osanneet sanoa mitään konkreettisia keinoja valmentajan erottamisen sijaan. Tämä kuvanee sitä, ettei tällä hetkellä suomalaisessa jääkiekkovalmennuksessa ole varsinaisia työkaluja kriisien johtamiseen. Toisaalta "menestymättömyys" voi johtua myös siitä, että tavoitteet on yksinkertaisesti asetettu liian korkealle, tai tuloksia odotetaan liian pian, jolloin kyse ei ole menestymättömyydestä vaan liian kunnianhimoisista tavoitteista. Tällaisissa tapauksissa valmentajan vaihtaminen ei todennäköisesti ole ratkaisu joukkueen ongelmiin, vaan tarpeellisempi lääke voisi olla joukkueen ja organisaation itsearviointi sekä tavoitteiden uudelleenasettaminen.

### **6.1.3. Valmentajan vaihtamisen vaikutukset**

Valmentajan vaihtamisen positiivisiin vaikutuksiin suhtauduttiin varauksella, vaikka suurin osa haastatelluista vastasikin vaihtamisen voivan vaikuttaa jollakin lailla positiivisesti. Pysyviin positiivisiin vaikutuksiin ei uskottu, vaan vaikutusten uskottiin kestävän vain lyhyen aikaa. Valmentajan erottamisen jälkeen joukkue saattaa hetkeksi herätä ja aloittaa puhtaalta pöydältä, mutta muutaman pelin jälkeen palataan helposti valmentajan erottamista edeltäneelle tasolle. Toisaalta vain valmentaja oli selkeästi sitä mieltä, että valmentajan vaihtaminen kesken kauden on ainoastaan negatiivinen asia jääkiekossa. Yksi pelaajista vastasikin, että toisessa valmentajavaihdoksessa joukkue lähti menemään vielä huonompaan suuntaan kuin ennen vaihtamista. Yksi toimitusjohtaja muistutti myös valmentajan vaihtamisen taloudellisista menetyksistä vaihtavalle seuralle, mikä-

li se purkaa sopimuksensa kesken määräaikaisen sopimuksen. Palkatessaan uuden valmentajan seura joutuu maksamaan samanaikaisesti useammalle valmentajalle palkkaa. Myös Grusky (1963) muistutti, että valmentajan vaihtaminen voi olla organisaatiolle hyvinkin negatiivinen prosessi.

Teoriaosuudessa konflikteja sisältävän storming -vaiheen kerrottiin olevan osa ryhmänmuodostumisprosessia, jotka ratkaistuaan ryhmän roolit muotoutuvat selkeämmiksi ja kiinteys kasvaa. Jotta ryhmä voisi jatkossa keskittyä perustehtävänsä suorittamiseen tehokkaasti, tulee heidän ratkaista ongelmatilanne. (Carron & Hausenblas 1998, 114 - 115). Soveltaen Carronin ja Hausenblasin esittämää teoriaa jääkiekkjoukkueeseen voidaan miettiä, jääkö valmentajaa vaihdettaessa joukkueen ryhmänmuodostumisprosessi juuri kriittisimmässä vaiheessa aina kesken. Mikäli siinä vaiheessa vaihdetaan valmentajaa, kun joukkue ajautuu konfliktiin, ryhmän muodostuminen keskeytyy, ja joukkue joutuu aloittamaan prosessin alusta uuden valmentajansa johdolla. Ryhmänmuodostumisprosessi katkeaisi aina konfliktitilanteeseen, kun tärkeämpää olisikin selvittää ristiriitatilanne, jotta joukkue voisi toimia sen jälkeen mahdollisimman tehokkaasti. Tämän teorian mukaan joukkue ei saavuta missään vaiheessa tehokkaan suorittamisen vaihetta, mikäli se vaihtaa valmentajaa kesken kauden, kun kyseessä on vasta lyhyen ajan yhdessä toiminut joukkue. Olettamuksesta voidaan jatkaa, että näin todella käy valmentajan vaihtamisen korvaavien muiden vaihtoehtojen puuttuessa (suomalaisesta jääkiekosta).

Lukuun ottamatta yhtä tapausta haastateltavieni kokemukset valmentajan vaihtamisesta olivat positiivisia heidän ennakkoluuloistaan huolimatta. Kaikki vastasivat vaihtamisen vaikuttaneen ennen kaikkea työnteon paranemiseen. Yrittämisen määrä nousi ja työtä alettiin tehdä korkealla työmoraalilla. Työnteon jälkeen tärkeimmäksi tekijäksi nousi uusi aloitus, joka toisaalta saattaa olla syy siihen, että työnteoko paranee. Valmentajan vaihtaminen luo joukkueeseen uskoa uudesta alusta, jolloin motivaatio paranee pelaajien keskuudessa, ja työntekoon sitoudutaan taas tiukemmin.

Heino (2000, 185.) perustelee valmentajan vaihtamisen lyhyen tähtäimen positiivisia vaikutuksia uuteen valmentajaan kohdistuvien odotusten kautta. Uuteen valmentajaan liittyy paljon odotuksia niin seurajohdon, pelaajien, tiedotusvälineiden kuin yleisönkin puolesta. Hän tuo joukkueeseen uusia menetelmiä, näkökulmia ja ideoita. Myös pelaajien roolit saattavat muuttua valmentajan vaihdon myötä. Tämä tuo uutta dynamiikkaa joukkueeseen, ja alkuvaihe voi olla hyvinkin myönteinen ja menestyksellinen. Toisaalta

moni omista haastatelluistani mainitsi, ettei uusi valmentaja tuonut mitään ihmeellistä joukkueen taktiikkaan tai joukkueen rakenteeseen, vaan tärkein vaikutus oli työnteon paraneminen. Pelaajilla on halu näyttää uudelle valmentajalle omaa osaamistaan, jolloin he motivoituvat yrittämään jälleen entistä kovemmin.

Uuden aloituksen lisäksi omassa aineistossani myös uuden valmentajan ammattitaito mainittiin positiivisten vaikutusten taustalla. Uuden valmentajan mainittiin mm. olevan edeltäjänsä pätevämpi, tasapuolisempi pelaajia kohtaan, ja uudella valmentajalla oli vahvoja näyttöjä edellisiltä kausilta sekä auktoriteettia. Samoja piirteitä haastateltavat luettelivat hyvän valmentajan/johtajan ominaisuuksien yhteydessä. Vastaavasti ulkomaisissa tutkimuksissa erotettuja valmentajia on kuvattu etäisiksi, ylimielisiksi, huonoiksi kommunikoimaan, eivätkä he ole olleet rehellisiä ja oikeudenmukaisia pelaajia kohtaan. (McTeer ym. 1995.) Myös omassa aineistossani yksi pelaaja kertoi vanhan valmentajan olleen hyvin dominoiva, joka antoi ainoastaan negatiivista palautetta, ja toinen toimitusjohtaja sanoi erotetulla valmentajalla suurimpana puutteena olleen pelaajien psykologinen käsittely. Nämä seikat tukevat näkemyksiä, joiden mukaan hyvältä johtajalta vaaditaan kykyä johtaa asioiden lisäksi myös ihmisiä. Haastattelemani valmentaja korostikin ihmisten johtamisen tärkeyttä, mutta sen lisäksi hänen mielestään tulisi nykyistä enemmän kiinnittää huomiota jo valmentajaa rekrytoitaessa siihen, että palkataan riittävän hyvä valmentaja, mikä vaatii ammattitaitoa myös seurajohdolta. Erottamista ei pidä tehdä harkitsemattomasti, vaan tulisi varmistua myös siitä, että erotetun valmentajan tilalle löydetään pätevä jatkaja. Myös yksi pelaaja ja toimitusjohtaja uskoivat valmentajan vaihtamisesta olevan positiivisia vaikutuksia vain siinä tapauksessa, että uusi valmentaja on riittävän hyvä tehtävänsä.

Tilastoiden mukaan valmentajan vaihtamisesta kesken kauden on ollut hyötyä sekä suljetun sarjan aikana että ennen sitä. Niin myös kuluneella kaudella (2004 -05) tehdyt valmentajan vaihdokset ovat vaikuttaneet positiivisesti joukkueen voittoprosenttiin. Toisin kuin haastateltavat uskoivat, loppujen lopuksi valmentajan vaihtamisen vaikutukset lyhyellä tähtäimellä (kolme peliä valmentajan vaihtamisesta) eivät ole olleet merkittäviä suljetun sarjan aikana. Kausien 2000 - 2004 aikana voittoprosentti nousi ainoastaan yhden prosenttiyksikön ja kuluneella kaudella 1,5 % kolmen pelin aikana vaihtamisesta. Kauden päätyttyä positiiviset vaikutukset näkyivät jo selkeämmin voittoprosentin noustessa kausina 2000 - 2004 seitsemään prosenttiin ja tällä kaudella kahdeksaan pro-

senttiin valmentajan vaihtamisen myötä. Tämä kertonee, että nykyään valmentajan vaihtamisessa kiinnitetään enemmän huomiota siihen, kuka erotetun valmentajan tilalle palkataan. Ei riitä, että valmentaja vaihdetaan, vaan pidemmällä tähtäimellä tilalle pyritään löytämään ammattitaitoinen valmentaja, jotta positiiviset tulokset näkyvät myös pidemmällä tähtäimellä.

*"Mä uskon et semmonen niinku hätiköity valmentajan vaihtaminen, mitä joskus aikanaan tehtiin, niin on pikkuhiljaa alettu ajattelemaan vähän pidemmälle. Et ei se nyt mikään hokkuspokkustemppu oo, et se toimii jos se tehdään harkitsemattomasti ja nopeesti ja vaan jollaa tavalla. Se on vähä samanlainen asia kuin maalivahdin vaihtaminen kesken ottelun: vaik se maalivahti ei ois ees pelannu huonosti, mut et herätetään niinku sitä joukkuetta siinä ottelussa. Tämmösenä niinkun lupauksena paremmasta. Se et hetkellisesti tulee joku muutos voi tuoda muutamaan otteluun voiton, mut et ei se mul on paljon kokemust täst laihduttamisest ja mä sanon et tää on ihan sama juttu, et kyl se valmentajan vahdos ei se voi olla vaan semmonen hetkellinen tapojen muutos vaan sen pitäis olla pysyvä. Et se vaikutus se toimintatapojen muuttumineni on pysyvää. Kertakaikkiaan muutetaan tapoja. Se on vähä sama, et kyl sä voit viikon olla syömättä ja paino tippuu, mut jos sä et keksi mitään systeemi millai sä rupeet sitä asiaa hoitaa, ni ei siit mitään tuu. Jos se valmentajan vaihdos tehdään väärin perustein eikä löydetä oikeaa tyyppiä jatkamaan sitä työtä, jos ei tuu sitä pysyvää muutosta, ni se ei kannu mihinkään se hetkellinen valmentajan vaihdos."*

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että loppujen lopuksi valmentajan vaihtaminen ei ole ratkaisu. Valmentaja on vain osa joukkuetta, eikä siis yksin valmentajan vaihtaminen ratkaise joukkueen ongelmia. Lisäksi jääkiekko on herkkä laji, eivätkä pelit välttämättä kulje toivotulla tavalla ammattitaitoisenaan valmentajan johdolla tai hyvän joukkueen avulla. Pelaajien ja valmentajan lisäksi myös toimitusjohtajat olivat samaa mieltä. Varsinaista muutosvastarintaa valmentajan vaihtamisen yhteydessä ei haastateltavieni tapauksissa vaikuttanut esiintyvän, mikä ilmeni kysyessäni, kuinka uusi valmentaja otettiin pelaajien keskuudessa vastaan. Pelaajat hyväksyvät, että yksi valmentaja lähtee ja toinen tulee tilalle, ja se on niin sanotusti pelin henki tämän päivän jääkiekossa.

Verrattaessa tilastoja ja haastatteluja toisiinsa käsitykset valmentajan vaihtamisen positiivisista vaikutuksista ovat hieman negatiivisempia kuin käytännön kokemus ja tilastot

kertovat. Toisaalta Salinin (2004; 2005) tilastollisessa tutkimuksessa ei otettu huomioon valmentajan vaihtamista seuraavaa kautta, jolloin tulokset olisivat voineet olla toisenlaisia kuin nyt, ja mihin haastateltavat saattoivat peilata valmentajan vaihtamisen pidemmän tähtäimen vaikutuksia. Pari kommenttia esiintyikin sen puolesta, että jossakin vaiheessa hyvän alun jälkeen positiivinen suuntaus lähti laskuun:

*"Playoffseis tuli sit mahalasku, mut siihen oli taas omat syynsä."*

*"Loppukausi oli tuloksellisest kannattava mut, sit taas seuraava kausi niin se ei meny joukkueel niin hyvin."*

#### **6.1.4. Menestyvän joukkueen rakentuminen**

Menestyvän joukkueen takana koettiin olevan tasapuolisesti pelaajat ja valmennus. Menestymättömyyden puolestaan mainittiin useimmin johtuvan joukkueesta ja pelaajista, ja ainoastaan yksi haastatelluista mainitsi menestymättömyyden johtuvan valmennuksesta. Vaikka useimmin se on juuri valmentaja, joka vaihdetaan joukkueen huonojen peliesitysten myötä, valmentajaa ei kuitenkaan nähdä tämän tutkimuksen perusteella syynä joukkueen menestymättömyyteen. Tämä kertonee valmentajan vaihtamisen helpoudesta tai siitä, ettei muita vaihtoehtoja ole käytössä. Tämä tulee esille kysyessäni, mitä joukkueessa yritettiin ennen vaihtamista, ja mitä muita vaihtoehtoja organisaatiolla on valmentajan vaihtamisen sijaan. Vastauksia tuli aika vähän, ja pääasiassa puhuttiin keskusteluista joukkueen sisällä sekä joukkueen muokkaamisesta pelaajamuutosten ja maalivahdin vaihtamisen avulla.

Organisaatio/taustat sekä kova ja pitkäjänteinen työ koettiin myös tärkeinä asioina menestyvän joukkueen takana. Vastaavasti menestymättömyyden taustalla mainittiin samoja asioita, kuten resurssien ja työhön asennoitumisen puute sekä vääränlaiset ihmiset organisaatiossa. Joukkueen ja organisaation pysyvyys mainittiin menestyvän joukkueen yhteydessä, mutta usein vaihtuvaa organisaatiota ei mainittu syynä menestymättömyyteen. Vaikka valmentajan erottaminen kesken kauden sotii joidenkin haastateltavieni käsitystä pitkäjänteisen valmennuksen ja/tai pysyvien taustojen tärkeydestä menestyvän joukkueen taustalla, tilastot eivät omalta osaltaan tue kyseisiä näkemyksiä. Organisaatioiden ympäristö muuttuu koko ajan yhä monimutkaisemmaksi ja pyörteisemmäksi, ja nopeat muutokset ovat pysyvä ilmiö. Monimutkaisten ongelmien ja konfliktien ratkai-

seminen vaativat organisaatiolta uudenlaisia ominaisuuksia, kuten töiden uudelleenmuotoilua, uudenlaista johtamistapaa, uudestaan organisoitumista ja uudenlaisia arvoja ja normeja. (Juuti 1989, 241 - 242.) Jos organisaatio ei toimi, sitä täytyy muuttaa. Itsekin aloin mielenkiinnolla tutkia, kuinka usein menestyvän organisaation kohdalla oikeastaan mainitaan sen pysyvyys, eikä se ollut monien tutkimusten ja teorioiden yhteydessä menestyvän organisaation ominaisuuksien listalla lainkaan.

Valmentaja ja valmennus sekä tulokset voivat siis olla tehokkaita lyhyelläkin tähtämellä. Joukkueet muuttuvat nykyään pelaajienkin osalta joka kausi jonkin verran, ja silti joukkue voi olla hyvinkin tehokas ja menestyvä. Toki valmentautumisen tulee olla pitkäjänteistä hyvien tulosten saavuttamiseksi, mutta tarvitseeko valmentautumisen sittenkään tapahtua yhden ja saman valmentajan johdolla? Jos joukkue on kiinteä ja se on sitoutunut tehokkaaseen työntekoon esimerkiksi ainoastaan yhden kauden, niin miksi se ei voisi menestyä? Seuraavalle kaudelle joukkueen vaihtuvuus pelaajien osalta voi olla suurikin, joten joka tapauksessa suuri osa pelaajista ei ole yhden ja saman valmentajan valmennuksessa montaa vuotta. Jo tämän osalta seurojen on vaikeaa panostaa pitkäjänteiseen työhön. Usein pitkäjänteisellä työllä puhutaankin itse asiassa vain valmentajan pitkäjänteisestä työstä samassa seurassa, eikä pitkäjänteisestä työstä saman joukkueen osalta, koska pelaajat seurojen välillä vaihtuvat koko ajan.

Yksi pelaajista mainitsi, että joskus menestymättömyyden taustalla voi olla yksinkertaisesti se, että tavoitteet on asetettu liian korkealle. Nurmen (2000, 39) mukaan tavoitteiden tehtävä on ohjata toimintaa ja antaa toiminnalle suunta. Toimiakseen tarkoituksensa mukaisesti tavoitteiden tulee kuitenkin olla kyllin konkreettisia, spesifejä ja haastavia. Tavoitteet voivat olla tehokas keino motivoida ja suunnata joukkueen toimintaa, kunhan ne asetetaan järkevästi, ja kaikki organisaation sisällä pystyvät sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Huippu-urheilussa tavoitteiden asettamista voi ohjata myös ulkoinen paine, jolloin tavoitteet eivät enää koostukaan ainoastaan joukkueen omista, vaan yleisön ja median odotuksista. Kysyin haastattelemaltani valmentajalta, miksi hänen mielestään joukkue ei saavuta asetettuja tavoitteita, ja hän kommentoi asiaa seuraavasti:

*"Tavoite yleensä asetetaan vähän korkeammalle kuin se joukkueen niinku tämmönen tulosenuste on. Jos ajatellaan, et joukkueen reaalinen tulosenuste on ...tottakai urheilus pyritään aina parempaan ja silloin se tavoite asetetaan selkeesti paremmaks kuin se tulosenuste, ja siin on varmaan julkisuuden kans iso ristiriita et silloin kun*

se sanotaan julkisesti ääneen ni nähdään et se on joukkueen suoritusennuste, vaikka se on asetettu jo korkeammalle."

### 6.1.5. Hyvän valmentajan/johtajan ominaisuudet

Vaikkakin auktoriteetti mainitaan yleensä yhtenä menestyvän johtajan ja valmentajan piirteenä, yllättävää oli, että se mainittiin omassa aineistossani jopa useammin kuin ammattitaito. On lienee totta, että vaikka valmentaja olisi ammattitaitoinen, mutta häneltä puuttuu auktoriteetti joukkueessa, ei hänen lajitietoutensa pääse samalla lailla esiin kuin alaistensa luottamustan nauttiessaan. Kuten teoriaosuudessakin todettiin, valmentajan epävarmuus voi olla jopa turmiollista joukkueen tehokkuuden kannalta, sillä valmentajien itseluottamuksen on todettu vaikuttavan merkittävästi joukkueen itseluottamukseen ja sitä kautta urheiluasuorituksiin.

Myös rakentavan palautteen, luottamuksen ja johtamiskyvyn, eli leadership -tyylisen johtajuuden merkitystä arvostettiin. Luottamus merkitsi yhden pelaajan mielestä sitä, että valmentaja kuuntelee myös pelaajia ja antaa heille vastuuta. Urheilijoiden päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuus on tutkimusten mukaan osoittanut vaikuttavan positiivisesti joukkueeseen. Myös työyhteisön osalta tutkimukset ovat osoittaneet työntekijän mahdollisuuden vaikuttaa ryhmäänsä koskevien päätösten tekoon olevan keskeinen tekijä työn tuottavuuden kannalta, sillä työskennelläkseen tehokkaasti tulee työntekijän olla tyytyväinen työhönsä ja asemaansa työyhteisössä. (Ruohotie ja Honka 1999, 105.)

Toisaalta haastattelujen perusteella jääkiekon SM-liigassa voidaan todeta arvostettavan myös management -tyylistä johtamiskykyä, joka siis kuvasi asioiden johtamiskykyä. Pelkästään organisaation henkilöstöstä huolehtiminen ei riitä, mikäli tavoitellaan huipputuloksia. Loogisuus eli selkeät ajattelutavat sekä kyky muutoksiin pelinkin kuluessa, jotka nekin mainittiin aineistossa, kertovat juuri valmentajan kyvystä johtaa tilannetta.

Hyvän valmentajan/johtajan ominaisuuksia lueteltiin paljon, eikä tämän kysymyksen osalta aineisto kylläntynyt. Myös teorioita samasta aiheesta on lukuisia, eikä varmasti koskaan pystytä sanomaan lopullisia vastauksia siitä, millainen on hyvä valmentaja tai johtaja. Tärkeämpää kuin saada tyhjentyviä vastauksia hyvän valmentajan ominaisuuksista tässä tutkimuksessa onkin kiinnittää huomiota siihen, millaisia ominaisuuksia ni-

men omaa kotimaisen jääkiekon pääsarjapelaajamme arvostavat hyvällä valmentajalla olevan, sillä onhan valmentaja heidän johtajansa.

### 6.1.6. Pelaajien, toimitusjohtajien ja valmentajien näkemysten eroavaisuus

Yleisesti ottaen pelaajien, toimitusjohtajien ja valmentajan näkemykset valmentajan vaihtamisesta kesken kauden eivät eronneet merkittävästi toisistaan. Muutamaan kysymykseen valmentajan toi esille asioita, joita muut eivät olleet maininneet tai huomioineet. Valmentajan vaihtamiseen johtavien syiden kohdalla vastauksissa oli nähtävissä lievää jakaantumista siten, että pelaajat painottivat enemmän valmennuksellisia tekijöitä, ja toimitusjohtajat ja valmentaja talouteen ja ulkopuoliseen paineeseen liittyviä tekijöitä. Muutenkin pelaajat puhuivat paljon valmentajan ja valmennuksen merkityksestä.

*"Kyl ne niiku pakostihan niil on iso rooli, koska jos niil ei ois, nii eihän sit tarvittais ees valmentajii tavallaan. Et ois vaan joku joka sanois, et menkää kentälle ja pelatkaa. Okei kylhän se varmaan parhaimmas tapaukses jopa voi mennäkin sit että jos niinku on saanu joukkueen niin hyvään timmiin, et se on vaan sitä, mut sitä en oo vissii ikinä nähnyt. Mut tota kyl mä sanoisin et sillon aika iso rooli, et jos puhutaa valmentajast valmentajana et kylhän se niinku neuvoo ja luo sen taktiikan, jolla se joukkue pelaa. Et kyl sil on iso merkitys ja rooli."*

Samanlaista seurajohdon ja pelaajien välistä kaksinjakoa oli nähtävissä joukkueen menestymättömyyteen vaikuttavissa tekijöissä. Toimitusjohtajat ja valmentaja keskittyivät valmennuksellisiin ja taloudellisiin seikkoihin, pelaajat puolestaan joukkueesta ja pelaajista lähtöisin oleviin tekijöihin. Ilmiön ymmärtämisessä on tärkeää tarkastella sitä monesta näkökulmasta, jolloin kerätessä yhteen erilaisia näkökulmia niistä saadaan muodostettua kokonaisuus, jota on myöhemmin helpompi tutkia ja arvioida edelleen.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuustarkastelua

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yhtä yksiselitteisiä ohjeita kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena.

Luotettavuustarkastelussa on hyvä huomioida mm. seuraavia tekijöitä:



*Tutkimuksen kohde ja tarkoitus:* mitä tutkitaan ja miksi.

*Omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa:* miksi tutkimus on tutkijan mielestä tärkeä, mitä hän on olettanut tutkimusta aloittaessaan jne.

*Aineiston keruu:* miten aineiston keruu on tapahtunut menetelmänä (esim. haastattelu) ja tekniikkana (esimerkiksi nauhoitus) sekä aineiston keruuseen liittyneet erityispiirteet (haastattelijoiden määrä, valmis aineisto jne.).

*Tutkimuksen tiedonantajat:* millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin, miten heihin otettiin yhteyttä jne. Tässä kohdassa on erittäin tärkeää huolehtia siitä, ettei tiedonantajien henkilöllisyys paljastu, esim. urheilijoiden kohdalla seuran tai ansioiden perusteella.

*Tutkija - tiedonantaja -suhde:* arvio siitä, kuinka suhde toimi.

*Tutkimuksen kesto:* millaisella aikataululla tutkimus tehtiin.

*Aineiston analyysi:* miten aineisto analysoitiin, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin.

*Tutkimuksen luotettavuus:* tutkijan arvio siitä, miksi hänen tutkimuksensa on eettisesti korkeatasoinen ja arvio tutkimuksen luotettavuudesta.

*Tutkimuksen raportointi:* miten tutkija on aineistonsa koonnut ja analysoinut.

(Syrjälä ym. 1995, 100; Tuomi & Sarajärvi 2003, 137 - 138.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteettitarkastelussa Syrjälä ym. (1995, 101) puhuvat sisäisestä ja ulkoisesta validiteetista. Sisäisen validiteetin suurimpia uhkia ovat tutkijan väärät johtopäätökset, ja ulkoisen validiteetin uhkia puolestaan ovat puutteellinen raportointi tutkimuksen vaiheista, käsitteistä, tekniikoista ja teoriasta. Lopullinen validiteettiarviointi jää tutkimuksen lukijalle, joka joko ymmärtää tutkijan johtopäätökset ja kuinka hän on niihin päätenyt, tai sitten ei.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta vaikeuttaa aineiston tulkinta. Tarkkojen analysointiohjeiden puuttuessa tulkinta jää tutkijan harkinnanvaraisuuden ja ammattitaidon varaan. Lisäksi laadullisen tutkimuksen tulkinta on moninkertainen subjektiivinen tapahtumaketju, joka koostuu haastateltavan, haastattelijan, tutkijan ja lukijan keskinäisistä suhteista ja tulkinnoista. Se mitä haastateltava kertoo, kuinka haastatteliija ymmärtää haastateltavan puheen sisällön ja raportoi sen, millaisia tulkintoja tutkija (joka voi olla eri henkilö kuin haastatteliija) tekee aineistostaan sekä kuinka lukija ymmärtää ja tulkitsee lukemaansa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 151.)

Syrjälän ym. (1995, 100) mukaan laadullisen tutkimuksen ulkoiseen reliabiliustarkasteluun sisältyy *tutkijan asema, informaattoreiden valinta, olosuhteet, käsitteiden määrittely, aineiston keruu ja aineiston analyysi*. Sisäinen reliabilius varmistetaan käyttämällä äänitallennuksia, videointia ja / tai valokuvausta. *Tutkijan asemalla* Syrjälä ym. tarkoittavat tutkijan taitoa asettua tilanteen vaatimiin rooleihin siten, että hän kykenee saamaan kentältä riittävän syvällistä tietoa. Tutkijan tulisi kirjata ylös myös omia tuntojaan ja havaintojaan oman roolinsa osalta. Luottavuusuhiksi voivat muodostua esimerkiksi tutkijan ja tutkittavan väliset sympatiat tai antipatiat. Luotettavuusuhkia voi ennakoita ja niistä tulee raportoida. *Informaattoreiden valinnalla* tarkoitetaan sitä, että syventäviä haastatteluja voidaan toteuttaa sellaisten tutkittavien kanssa, joilla on eniten sanottavaa ja mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. *Tutkimusolosuhteet* voivat vaikuttaa tuloksiin esimerkiksi siten, että liian kovan taustahälinän vuoksi haastattelu epäonnistuu. *Käsitteiden epäselvyys* voi vääristää tuloksia jo aineistoa hankittaessa. Haastattelijan ja haastattelijan tulee puhua samoista asioista samoilla käsitteillä. Käsitteiden epämääräisyys vaikeuttaa myös tulosten analysointia. Raportoinnin epäonnistumisesta kertoo se, ettei lukijalle käy selväksi tutkimuksen keskeiset käsitteet. *Aineiston keruu ja analyysin luotettavuus* varmistetaan huolellisella raportoinnilla.

Syrjälän ym. (1995, 100) luettelemat laadullisen tutkimuksen ulkoiset luotettavuusnäkökulmat olen mielestäni pystynyt täyttämään omassa tutkimuksessani hyvin. Tutkijan asemaan ja informaattoreiden valintaan liittyviä ongelmia ei haastatteluvaiheessa esiintynyt. Myös olosuhteet haastatteluiden suorittamiseen olivat hyvät eivätkä ulkopuoliset tekijät häirinneet haastattelutilanteita. Käsitteiden määrittelyn osalta esiintyi analyysivaiheessa ongelmia puhuessani haastateltavieni kanssa menestymättömyyden osalta välillä tappioputkista, välillä menestymättömyydestä ja välillä tavoitteiden saavuttamattomuudesta. Minun olisi pitänyt määritellä tarkemmin haastattelussa käyttämäni termit paremmin ja päättää selkeästi, missä yhteydessä käytän mitäkin termiä. Myös haastateltavien puhuessa menestymättömyydestä minun olisi pitänyt tarkentaa, mitä he tarkoittavat menestymättömyydellä. Raportoinnin osalta onnistuin mielestäni hyvin, sillä olen pyrkinyt raportoimaan mahdollisimman tarkasti tutkimukseni eri vaiheet ja niihin liittyvät valinnat.

Laadullisen analyysin toistettavuus syntyy Mäkelän (1990, 53) mukaan siitä, että luokitelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksiselitteisesti, että toinen lukija päätyy niitä

soveltamalla samoihin tuloksiin. Eli luokitellaan yksiköt, joihin tulkinta perustuu ja identifioidaan luokat mahdollisimman tarkasti, jotta mitään ei jäisi tulkinnanvaraiseksi. Analyysin toistettavuuden osalta voi syntyä ongelmia juuri käsitteiden osalta. Omassa tutkimuksessani en onnistunut määrittelemään tarkkoja luokittelusääntöjä, mutta toistettavuuden ongelmaa pienentääkseni liitin tekemäni luokittelun kysymys kysymykseltä työn liiteosaan, josta lukija voi seurata, kuinka olen aineistoni luokitellut.

Toisaalta minimoidakseni aineiston luokitteluun liittyviä lisäongelmia koetin välttää tulkintaan liittyvien virhepäätelmien tekemistä. Myös tästä syystä en luokitellut aineistoani kovin pieniin osakategorioihin, koska vaarana olisi voinut olla, että haastateltavieni vastaukset irtaantuvat liian kauas kontekstistaan. Liitteiden avulla lukija voi tehdä omat johtopäätöksensä, onko hän kanssani samaa mieltä luokittelusta. Lisäksi luokittelun aineiston muuttamatta haastateltavieni puhetta tai sanamuotoja, eli kaavioissa esiintyvät lauseet ja sanonnat on otettu suoraan litteroidusta tekstistä. Myös tämä liittyy virhetulkintojen minimoimiseen.

Analysointivaiheen suurimmaksi ongelmaksi muodostui haastatteluvaiheen löyhä ote käsitteiden ja kysymysten osalta. Vaikka minulla oli haastatteluja varten tarkat ja selkeät teemat ja kysymykset, en kuitenkaan itse haastattelutilanteessa pysynyt niissä riittävän tiukasti, jolloin analysointivaiheessa jouduin käyttämään aikaa siihen, että saan haastattelujen teemoista yhtenäiset. Kahteen tutkimukseeni tärkeistä kysymyksistä, mitä joukkueessa tapahtui ennen vaihtamista, ja kuinka valmentajan vaihtaminen vaikutti joukkueeseen, vastasi ainoastaan neljä haastatelluista. Yksi toimitusjohtaja ei ollut kokenut valmentajan vaihtamista kesken kauden, joten hänen ei ollut tarkoituskaan vastata ko. kysymyksiin, mutta kahden muun haastattelun osalta kyse oli omasta huolimattomuudestani kysyä kaikilta haastateltaviltani samat kysymykset.

Analysoidessani haastatteluita huomasin myös muutaman kerran johdatelleeni haastateltaviani kertomaan asioista, joita he itse eivät ottaneet puheeksi. Tällaiset vastaukset pyrin jättämään huomioimatta analyysistä. Esimerkiksi kysyessäni yhdeltä pelaajalta hyvän valmentajan / johtajan ominaisuuksia hän ei maininnut palautteesta mitään, mutta silti minä kysyin, millaista palautteen tulisi olla. Jos yhtenä tutkimusongelmana olisi ollut, millaista on hyvä palaute, kysymys olisi ollut aihetta tarkentava, mutta tutkiessani millaisia asioita haastateltavani arvostavat hyvän valmentajan / johtajan kohdalla, johdattelin kysymykselläni pelaajaa puhumaan ominaisuudesta, jota hän itse ei maininnut.

Tutkimuksen kannalta epäolennaisia haastattelukysymyksiä en pelkistänyt lainkaan, koska se olisi tuottanut vain turhaa työtä. Tutkimusongelman kannalta epäolennaisia kysymyksiä mielestäni olivat mm. millainen on haastateltavien mielestä optimaalinen urheilusuoritus ja kuinka suuri joukkuetovereiden vaikutus on urheilusuoritukseen / joukkueen menestymiseen. Jos olisin käsitellyt kaikki haastateltavilleni tekemät kysymykset, tutkimus olisi levinnyt liian kauas tutkimusongelmasta. Muut kysymykset, joita en tutkimuksessani käsitellyt, löytyvät teemahaastattelurungosta (liite 1).

Aineiston koko tutkimuksessani on pieni, kuten laadulliselle tutkimukselle ominaista. Valmentajia minulla oli haastateltavana ainoastaan yksi, mikä on mielestäni selkein puute tutkimuksessani, erityisesti sen vuoksi, että haastatteleman valmentaja puhui hieman eri asioista kuin pelaajat ja toimitusjohtaja. Olisi ollut mielenkiintoista ottaa vielä yksi valmentaja lisää tutkimukseen, ja tutkia, onko hänen näkemyksensä linjassa toisen valmentajan kanssa, vai oliko poikkeavat näkemykset valmentajan osalta ainoastaan sattumaa.

Tämä on ensimmäinen laadullinen tutkimukseni ja ensimmäinen kerta, kun teen haastatteluja. Seuraavalla kerralla uskon olevani jo hieman kehittyneempi haastattelua tehdessäni. Nyt ymmärrän, mitä eroa on tarkentavilla ja johdattelevilla kysymyksillä, mitä en tarkalleen tiennyt vielä haastatteluja tehdessäni. Jatkossa uskon pysyväni myös tiukemmin kiinni tutkimukseni teemoissa ja kiinnittämään enemmän huomiota tutkimuksen kannalta tärkeimpiin kysymyksiin pyrkimällä saamaan ainakin niistä mahdollisimman paljon irti.

Yksi tutkimus ei vielä avaa niin monimutkaista ilmiötä kuin valmentajan vaihtaminen täysin, mutta mielestäni tämän tutkimuksen pohjalta on helpompi lähteä tekemään jatkotutkimusta kyseisestä aiheesta. Eräs tärkeä jatkotutkimuksen aihe voisi olla tutkimus, jossa keskityttäisiin enemmän valmentajiin, esimerkiksi kuinka he itse kokevat valmentajan vaihtamisen vaikuttaneen heihin, millaisia vaikutuksia erottamisella on ollut heidän jatkouralleen jne. Tämän tutkimuksen pohjalta on helpompi lähteä tekemään jatkossa myös määrällistä tutkimusta valmentajan vaihtamiseen johtaneista syistä ja sen vaikutuksista, kun nyt tiedetään tekijöitä, joita prosessissa on taustalla.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Valmentajan vaihtamiseen johtavana syynä on useimmiten menestymättömyys, jonka myötä ulkopuolinen paine ja taloudelliset menetykset kasvavat pakottaen seurajohtoa tekemään nopeitakin päätöksiä. Sen pitäisi jollakin lailla herättää joukkuetta ja osoittaa tyytymättömälle yleisölle, että asiaan reagoidaan, sillä tyytymätön yleisö ei käy peleissä, minkä myötä menetetään arvokkaita pääsylipputuloja. Pahimmassa tapauksessa seura joutuu myymään tärkeitä pelaajiaan, eikä heidän tilalleen ole rahaa hankkia uusia. Seurajohdon on siis tehtävä jotakin, ja valmentajan vaihtaminen koetaan usein helpoimmaksi ratkaisuksi, vaikka valmentajaa ei edes nähtäisi syynä joukkueen menestymättömyyteen. Kaikissa haastateltavieni kuvailemissa tapauksissa valmentajan vaihtamisen taustalla olikin joukkueen menestymättömyys, mutta ainoastaan kahdessa tapauksessa sen uskottiin johtuneen valmentajan ammattitaidottomuudesta. Useimmissa tapauksissa selkeitä syitä joukkueen huonoihin esityksiin ei osattu sanoa, mutta tilannetta kuvattiin ennemminkin henkisen puolen lamaanutumisena: "*Mentiin henkiseen lukkoon eikä saatu itsestämme oikeen enää irti.*" Luottamus valmentajaan ja ilmapiiri joukkueessa säilyivät siitä huolimatta monesti loppuun saakka. Myös työnteon kerrottiin säilyneen korkeana valmentajan erottamiseen asti. Vaihtoehtoina valmentajan vaihtamiselle haastateltavat mainitsivat keinot vaikuttaa jollakin lailla joukkueen henkiseen ilmapiiriin ja rentoutumisen palauttamiseen. Myös keskustelut, joukkueen muokkaaminen ja organisaation ammattitaidon kehittäminen nähtiin vaihtoehtoina, joita heidän kokemisensa tapauksissa olikin kokeiltu, mutta tuloksettomina.

Selvittäessäni joukkueen menestymättömyyteen johtavia syitä haastateltavat eivät syyttäneet valmennusta, vaan useimmin menestymättömyyden taustalla mainittiin joukkueesta lähtöisin olevat syyt, kuten itseluottamuksen puute, henkinen stoppi, pelaajien itsekkyyys, puute työhön sitoutumisessa, ja ettei joukkue pysty noudattamaan sovittua pelitaktiikkaa. Ehkä juuri tällaisissa tapauksissa valmentajan vaihtamisella seurajohto koettaa herätellä joukkuetta. Menestyvän joukkueen taustalla haastateltavat puolestaan uskoivat olevan valmennus ja pelaajat tasapuolisesti. Edellä mainitut näkemykset puoltavat johtopäätöstä, jonka mukaan valmentajan vaihtamiseen kesken kauden ei aina liity välttämättä lainkaan itse valmentaja, vaan syyt voivat olla muualla.

Hyvän valmentajan ominaisuuksista haastateltavat mainitsivat useimmin auktoriteetin, joka mainittiin jopa useammin kuin ammattitaito. Haastateltavat luettelivat hyvän valmentajan ominaisuuksina myös rakentavan palautteen, vaativuuden, luottamuksen pelaajiin, inhimillisyyden, johtamiskyvyn, loogisuuden eli selkeät ajattelutavat sekä kyvyn muutoksiin pelinkin kuluessa. SM -liigavalmentajalta odotetaan näin ollen sekä leadership- että management -johtajan ominaisuuksia. Hyvän valmentajan ja pelaajien lisäksi menestyvässä jääkiekkjoukkueessa taustojen eli organisaation täytyy olla kunnossa, mikä tarkoittaa myös sitä, että seuralla on rahaa ostaa tarvitsemiaan pelaajia. Lisäksi työnteko joukkueessa täytyy olla korkeaa luokkaa, mikäli se haluaa menestyä jääkiekon pääsarjassa.

Haastattelujen perusteella jääkiekon SM -liigassa valmentajan vaihtamisen uskotaan vaikuttavan positiivisesti pääasiassa lyhyellä tähtäimellä. Toisaalta vastauksissa esiintyi epävarmuutta, onko valmentajan vaihtamisella lainkaan vaikutusta joukkueen jatko-menestymiseen. Epäilyksistään huolimatta haastateltavien käytännön kokemus valmentajan vaihtamisesta on positiivisempi. Myös tilastoiden mukaan valmentajan vaihtamisesta on ollut positiivisia vaikutuksia joukkueen voittoprosenttiin niiden yhdeksän kauden aikana, jolloin tilastoja tutkittiin. Tutkimusjakso sisälsi kaudet 1996 -97 lähtien joulukuun päätyttyneeseen kauteen 2004 -05 asti. Avoimen sarjan aikana (kaudet 1996 -97 – 1999 -00) valmentajan vaihtamisen positiiviset vaikutukset korostuivat lyhyellä tähtäimellä, eli voittoprosentti kolmen pelin jälkeen nousi seitsemän prosenttia muuttumatta enää kauden loputtua. Suljetun sarjan aikana valmentajan vaihtamisen lyhyen tähtäimen positiiviset vaikutukset eivät ole enää olleet merkittäviä, mutta pidemmällä tähtäimellä vaikutukset korostuivat enemmän. Kolmen pelin jälkeen voittoprosentti oli kasvanut ainoastaan yhden prosenttiyksikön, kun kauden päätyttyä voittoprosentti oli kasvanut jopa kahdeksalla prosentilla. Tämän perusteella haastateltujen näkemykset valmentajan vaihtamisen vaikutuksista perustuvat avoimen sarjan aikaisiin vaikutuksiin, eivätkä vastaa tämän hetkisiä todellisia vaikutuksia.

Ennen sarjan sulkemista valmentajaa vaihdettiin useammin kuin nykyään. Avoimen sarjan aikana valmentajista erotettiin lähes puolet eli 42 % kesken kauden. Suljetun sarjan ensimmäisten neljän kauden aikana valmentajista erotettiin enää 27 %, ja kaudella 2004 -05 23 % kesken kauden. Haastateltavista kolme neljästä sanoi valmentajan vaihtamisen positiivisten vaikutusten johtuneen uudesta valmentajasta. Kaikki vastasivat

työnteon parantuneen vaihtamisen myötä. Aikaisemmin valmentajaa vaihdettiin herkemmin, jopa harkitsemattomasti. Valmentajan vaihtamisen lyhyen tähtäimen positiivisia vaikutuksia on perusteltu niin omassa aineistossani kuin kirjallisuudessa siten, että valmentajan vaihtaminen herättää hetkeksi joukkuetta. Joukkue pääsee aloittamaan ns. puhtaalta pöydältä, ja lisäksi pelaajat haluavat näyttää uudelle valmentajalle omat taitonsa. Tällaisissa tapauksissa valmentajan vaihtamisen positiiviset vaikutukset liittyvät enemmän pelaajien motivaatioon kuin uuden valmentajan ammattitaitoon. Eli suljetun sarjan aikaiset lyhyen tähtäimen vaikutukset voivat liittyä siihen, että muutaman pelin ajan joukkue herää pelaamaan suurella innolla riippumatta siitä, kuka uusi valmentaja on. Eli valmentajan ammattitaito ei olisi lyhyen tähtäimen vaikutusten taustalla.

Suljetun sarjan aikana valmentajia ei enää eroteta kesken kauden yhtä helposti kuin ennen, vaan seurajohto harkitsee tarkemmin, vaihtaako se valmentajaa. Sen lisäksi, että valmentajan vaihtamista ei tehdä yhtä helpon perustein kuin ennen, nykyään mietitään tarkemmin myös sitä, kuka erotetun valmentajan tilalle palkataan. Haastattelemiani toimitusjohtajan sanoin *"ei muna kannata munaan vaihtaa"*, eli ei ole mitään järkeä vaihtaa erotetun valmentajan tilalle ketä tahansa, vaan seurajohdon pitää olla varma, että uusi valmentaja on mahdollisimman ammattitaitoinen. Suljetun sarjan aikaiset pitkän tähtäimen positiiviset vaikutukset joukkueen voittoprosenttiin kertonevat mieluummin uuden valmentajan ammattitaidosta kuin pelkästään pelaajien hetkittäisestä motivaation lisääntymisestä.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Allen, M.P., Panian, S. K. & Lotz, R.E. 1979. Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited. *Administrative Science Quartely*, 24, 167 - 180.
- Anttila, A-H. & Ruonavaara, H. 2001. Jääkiekkoilta Turussa -tutkielmia kiekkoyleisöstä. Digipaino, Turun yliopisto / Laine Direct Oy, Rauma.
- Brown, D.W. 1982. Administrative succession and organizational performance: The succession effect. *Administrative Science Quartely*, 27, 1 - 16.
- Carron, A.V., & Hausenblas, H.A. 1998. Group dynamics in sport. Fitness Information Technology, USA.
- Curtis, J., Loy, J. & Hillen J. 1986. Managerial succession and team effectiveness: A case study of Japanese professional baseball. *International Review of Sport Sociology*. 21 (4), 339-349.
- Dodd, M. 1992. Job security remains elusive in pro sports. *U.S.A today*, Feb. 20, 9c.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Eitzen, D.S. & Yeatman, N.R. 1972. Managerial change, longevity, and organizational effectiveness. *Administrative Science Quartely*, 17, 110 - 116.
- Fabianic, D. 1984. Organizational effectiveness and managerial succession: An update of and old problem. *Journal of Sport Behavior*, 7, 139 - 152.
- Gamson, W. A. & Scotch, N.A. 1964. Scapegoating in baseball. *American Journal of Sociology*, 70, 69 - 72.
- Gould, D., Hodge, K., Peterson, K. & Giannini, J. 1989. An exploratory examination of strategies used by elite coaches to enhance self-efficacy in athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 11, 128 - 140.
- Grusky, O. 1963. Managerial Succession and organizational effectiveness. *American Journal of Sociology*, 69, 21 - 31.
- Grusky, O. 1964. Reply to scapegoating in baseball. *American Journal of Sociology*, 70, 72 - 76.
- Heikkala, J., Puronaho, K., Sänkiäho, R. & Rusko, H. 1994. Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu -tieteellinen katsaus. Kopi-Jyvä Oy, Jyväskylä.
- Heino, S. 2000. Valmentautumisen psykologia. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.



- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Liikanen, P. & Sajavaara, P. 1992. Tutkimus ja sen raportointi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- IS-Veikkaaja 37, 7.9.2004.
- Jatko aika: Summanen ei jatka maajoukkueen peräsimessä. 6.12.2004. Saatavilla www-muodossa: <http://www.jatko aika.com/maajoukkue>.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.
- Juuti, P. 1983. Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. Kirjapaino R. Lunkka.
- Kantola, H. (1996). Teoksessa Tähtivuori, H. (toim.) Voittaminen kuntoa, tietoa, taitoa. Valmennuksen ja Harjoituksen Edistämisyhdistys, Kuopio 1993. Raportti ”Voittajat tänään ja tulevaisuudessa” -seminaarista.
- Latvala, E. ja Vanhanen-Nuutinen, N. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WS Bookwell Oy, Juva.
- Lemieux-Charles, L., Baker, G.R., Barnsley, J., Tasa, K. & Ibrahim, S. 2002. Quality Improvement practices. Journal of organizational Behavior 23, 533 - 553.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy, Helsinki.
- McTeer, W., White, P.G. & Persad, S. 1995. Manager/coach mid-season replacement and team performance in professional team sport. Journal of Sport Behavior 18 (1), 58-68.
- Miettinen, P. 1992. Valmentaminen ja johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Miettinen, P. 1995. Yhteistyöllä huipulle. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mullins, L. J. 2002. Management and organisational behavior. Prentice Hall, Harlow.
- Mäkelä, K. 1990. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkin-ta. Painokaari Oy, Helsinki.
- Mäkelä, K. 1994. Teoksessa Niskanen V. (toim.) Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä -opiskelijan opas. Yliopistopaino, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Nissinen, V. & Seppälä, T. 2000. Johtajakoulutus murroksessa. Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia nro 17. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos.

- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tammer-Paino, Tampere.
- Palmunen, P. & Frantsi, T. 2000. Urheilun seitsemän totuutta. WS Bookwell Oy, Juva.
- Rissanen, T. 1996. Menestys ja kuinka se saavutetaan. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd, Saarijärvi.
- Ruohotie, P & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Salin, V. 2004. Kuinka valmentajan vaihtaminen kesken kauden on vaikuttanut joukkueen voitto %:iin jääkiekon SM -liigassa kausina 1996 -97 - 2003 -04. Julkaisematon lähde.
- Salin, V. 2005. Kuinka valmentajan vaihtaminen kesken kauden on vaikuttanut joukkueen voitto %:iin jääkiekon SM -liigassa kaudella 2004 -05. Julkaisematon lähde.
- Salmimies, P. 1989. Esimiehen arkipsykologiaa. Weilin+Göös, Espoo.
- Salomo, S., Teichman, K. & Albrechts, C. The relationship of performance and managerial succession in the German Premier Football League. European Journal for Sport Management- Special Issue 2000, 7: 99 - 117.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio -oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Scully, G.W. 1992. Is managerial termination rational? Advances in the Economics of Sport 1, 67 - 87.
- Senior, B. 2000. Organizational change and development. Teoksessa Chmiel, N. (toim.) Introduction to work and organizational psychology. Blackwell Publishers, UK.
- Shackleton, V. & Wale, P. 2000. Leadership & management. Teoksessa Chmiel, N. (toim.) Introduction to work and organizational psychology. Blackwell Publishers, UK.
- Stoll, O. 2003. Liikuntapsykologian luento. 9.10.2003. Luentomateriaali. Jyväskylän yliopisto.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapohuolto ja. Kirjapaino West Point Oy, Rauma.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Unsworth, K. & West, M. 2000. Teams: The challenges of cooperative work. Teoksessa Chmiel, N. (toim.) Introduction to work and organizational psychology. Blackwell Publishers, UK.
- Vilkko - Riihelä, A. 1999. Psyhyke -psykologian käsikirja. WSOY, Porvoo.

Vargas-Tonsing, Tiffanye, M., Warners, Amber, L., Feltz & Deborah, L. 2003. The predictability of coaching efficacy on team efficacy and player efficacy in volleyball. *Journal of Sport Behavior.*

Abstract

The purpose of this study was to examine the relationship between coaching efficacy, team efficacy, and player efficacy in volleyball.

Method

A total of 100 volleyball players and their coaches participated in the study.

The study was conducted over a period of 12 weeks.

Results showed that coaching efficacy was significantly related to team efficacy.

Coaching efficacy was also significantly related to player efficacy.

Team efficacy was significantly related to player efficacy.

The findings suggest that coaching efficacy is an important factor in determining team and player efficacy.

These findings have implications for coaches and researchers in the field of sport psychology.

Keywords: coaching efficacy, team efficacy, player efficacy, volleyball.

The purpose of this study was to examine the relationship between coaching efficacy, team efficacy, and player efficacy in volleyball.

The study was conducted over a period of 12 weeks.

Results showed that coaching efficacy was significantly related to team efficacy.

Coaching efficacy was also significantly related to player efficacy.

Team efficacy was significantly related to player efficacy.

The findings suggest that coaching efficacy is an important factor in determining team and player efficacy.

These findings have implications for coaches and researchers in the field of sport psychology.

Keywords: coaching efficacy, team efficacy, player efficacy, volleyball.

The purpose of this study was to examine the relationship between coaching efficacy, team efficacy, and player efficacy in volleyball.

The study was conducted over a period of 12 weeks.

Results showed that coaching efficacy was significantly related to team efficacy.

Coaching efficacy was also significantly related to player efficacy.

Team efficacy was significantly related to player efficacy.

The findings suggest that coaching efficacy is an important factor in determining team and player efficacy.

These findings have implications for coaches and researchers in the field of sport psychology.

Keywords: coaching efficacy, team efficacy, player efficacy, volleyball.

The purpose of this study was to examine the relationship between coaching efficacy, team efficacy, and player efficacy in volleyball.

The study was conducted over a period of 12 weeks.

# LIITTEET

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

Valmentajan vaihtaminen kesken kauden ja sen vaikutus joukkueen tehokkuuteen

- Taustatiedot (nimi, joukkue, peliuran eteneminen, saavutukset)
- Mikä tekee urheilujoukkueesta menestyvän?
  - mitkä tekijät vaikuttavat joukkueen menestymättömyyteen/tappioputkeen
  - millainen on optimaalinen suoritus ja kuinka siihen päästään
  - miksi joukkue ei saavuta asetettuja tavoitteita
- Mitkä syyt johtavat valmentajan vaihtamiseen?
  - kuinka haastateltavat uskovat valmentajan vaihtamisen vaikuttavan joukkueen menestymiseen
  - mitä muita vaihtoehtoja (seurajohdolla) olisi valmentajan vaihtamisen sijaan
  - ulkopuolisen paineen vaikutus vaihtopäätökseen (media, yleisö, aikaisempi menestys, taloudelliset syyt)
  - onko sarjan sulkeminen vaikuttanut millään lailla valmentajan vaihdoksiin
- Ovatko haastateltavat olleet joukkueessa, jossa on vaihdettu valmentajaa kesken kauden? (oletuksena että ovat olleet!)
  - erottamista edeltävät tapahtumat
  - kuinka pelaajat kokivat tilanteen
  - millaisia vaikutuksia vaihtamisella oli (taktiikka, motivaatio, ihmissuhteet, harj. menetelmät)
  - kuinka uusi valmentaja otettiin joukkueeseen
  - esiintyikö muutosvastarintaa
  - vaikuttiko vaihdos omaan suoritukseen/motivaatioon
  - kokeiltiinko muita vaihtoehtoja ennen vaihtamista
  - oliko vaihto kannattava
- Hyvän valmentajan/johtajan ominaisuudet
  - millaisen valmentajan johdolla pääset itse parhaaseen suoritukseen
  - haittaako tietynlainen valmentajan toiminta optimaalisen suorituksen pääsemiseen

- Valmentajan rooli onnistumisessa/epäonnistumisessa
- Joukkueen /joukkueetovereiden vaikutus urheilusuoritukseen/joukkueen menestymiseen
  - millaisessa joukkueessa helppo saavuttaa onnistumisia
  - millaisessa joukkueessa ei olisi hyvä pelata
  - mitä joukkueen jäsenet voisivat tehdä konfliktin ratkomiseksi

Lisäkysymyksiä toimitusjohtajalle:

- Valmentajan vaihtamisen toteuttaminen
  - Oletko ollut vaihtamassa valmentajaa kesken kauden
  - Jos, niin mikä oli syy (esim. viimeinen "niitti")
  - Kuka tekee päätöksen vaihtamisesta
  - Oliko muita vaihtoehtoja ja kokeiltiinko niitä
  - Oliko vaihto mielestäsi kannattava

Lisäkysymyksiä valmentajalle:

- Oletko itse joutunut valmentajaurasi aikana erotetuksi?
  - mitä joukkueessa tapahtui ennen sitä
  - pyritkö tekemään jotakin muutoksia huomattuasi, ettei toivottua menestystä tule
- Oletko erottamisesi jälkeen pyrkinyt tekemään jotakin toisin?

## **Liite 2. Lopulliset keskeiset teemat litteroinnin jälkeen**

### **I TEEMA: Haastateltavien näkemykset valmentajan vaihtamisesta**

Mitkä syyt johtavat valmentajan vaihtamiseen?

Mitä muita vaihtoehtoja organisaatiolla on kuin vaihtaa valmentajaa?

Kuinka uskot valmentajan vaihtamisen vaikuttavan joukkueeseen?

### **II TEEMA: Valmentajan vaihtamisen prosessi**

Mitä joukkueessa tapahtui ennen valmentajan vaihtamista?

Kuinka valmentajan vaihtaminen vaikutti joukkueeseen?

Mitä joukkueessa yritettiin ennen valmentajan vaihtamista?

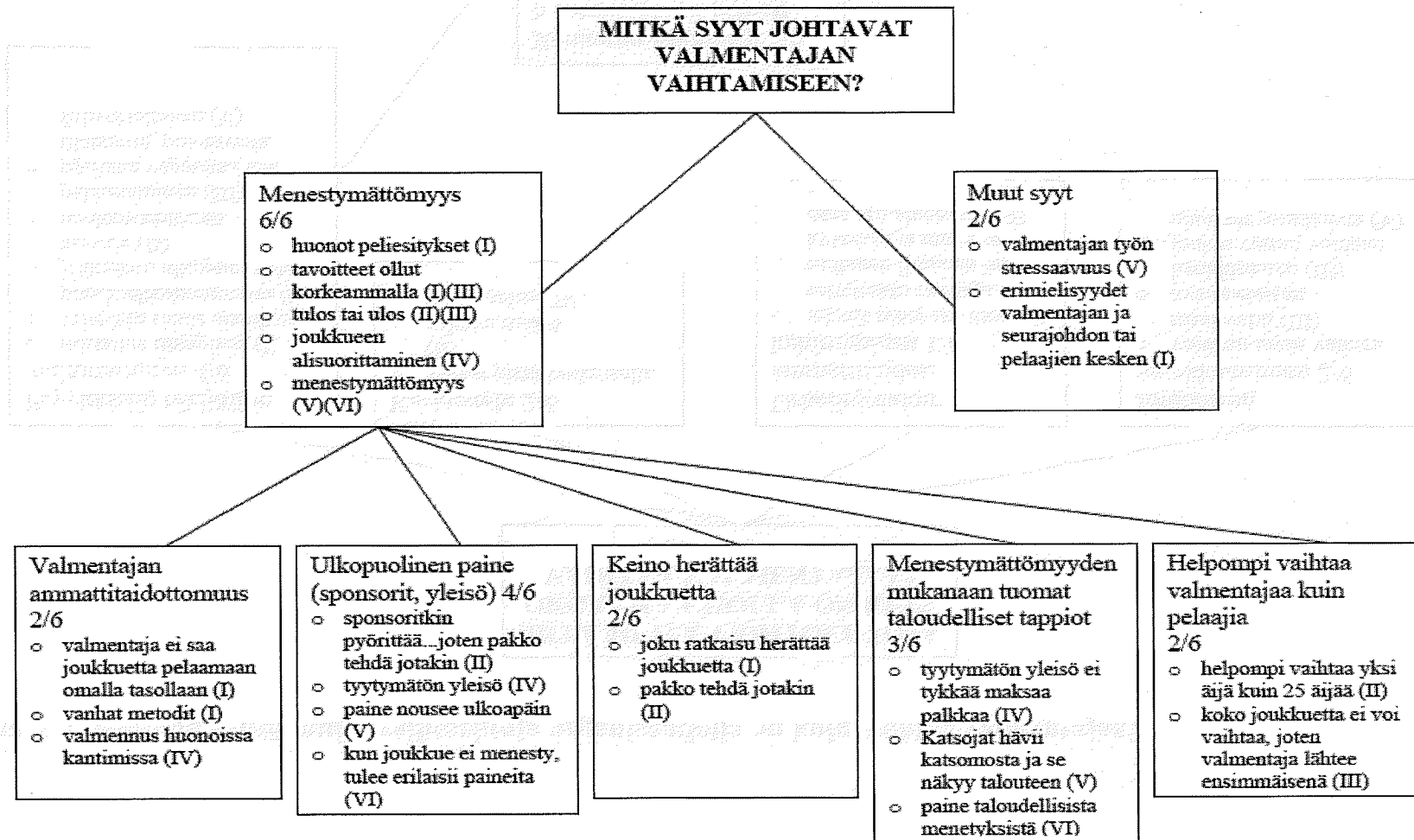
### **III TEEMA: Menestyksen mysteeri**

Mikä tekee joukkueesta menestyvän?

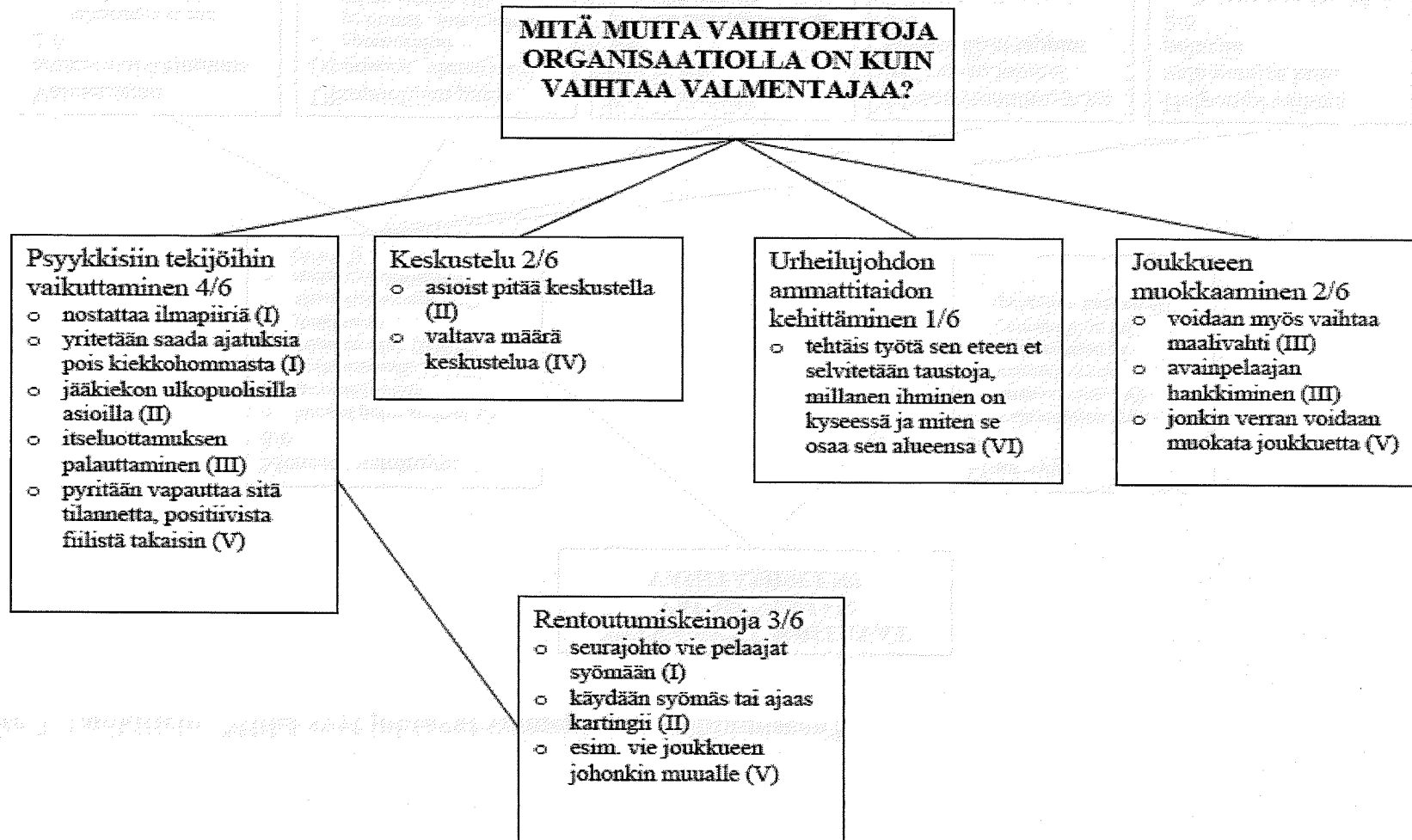
Mitkä syyt johtavat joukkueen menestymättömyyteen?

Hyvän valmentajan / johtajan ominaisuudet

### Liite 3. Luokittelu -Mitkä syyt johtavat valmentajan vaihtamiseen?

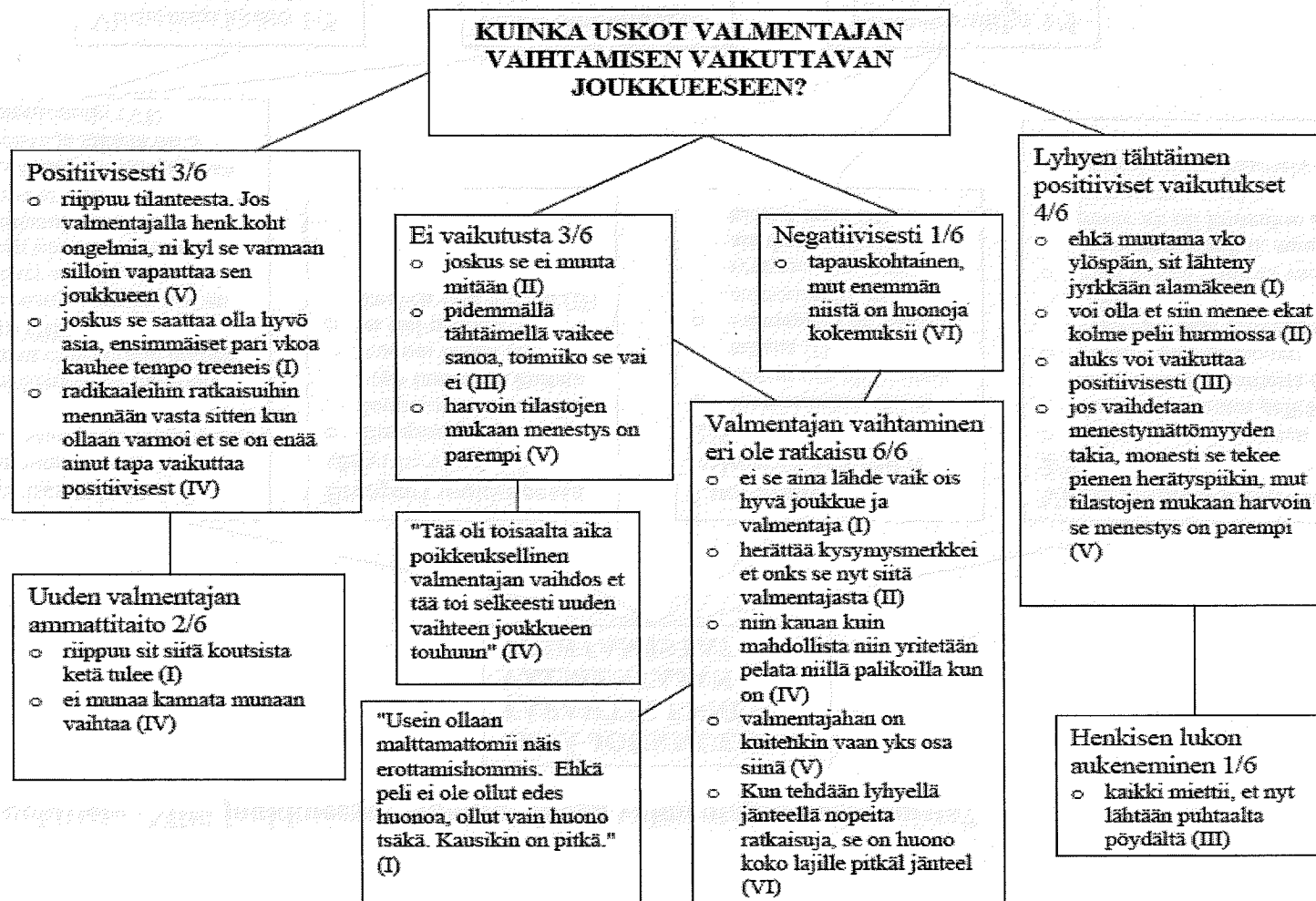


#### Liite 4. Luokittelu -Mitä muita vaihtoehtoja organisaatiolla on kuin vaihtaa valmentajaa?

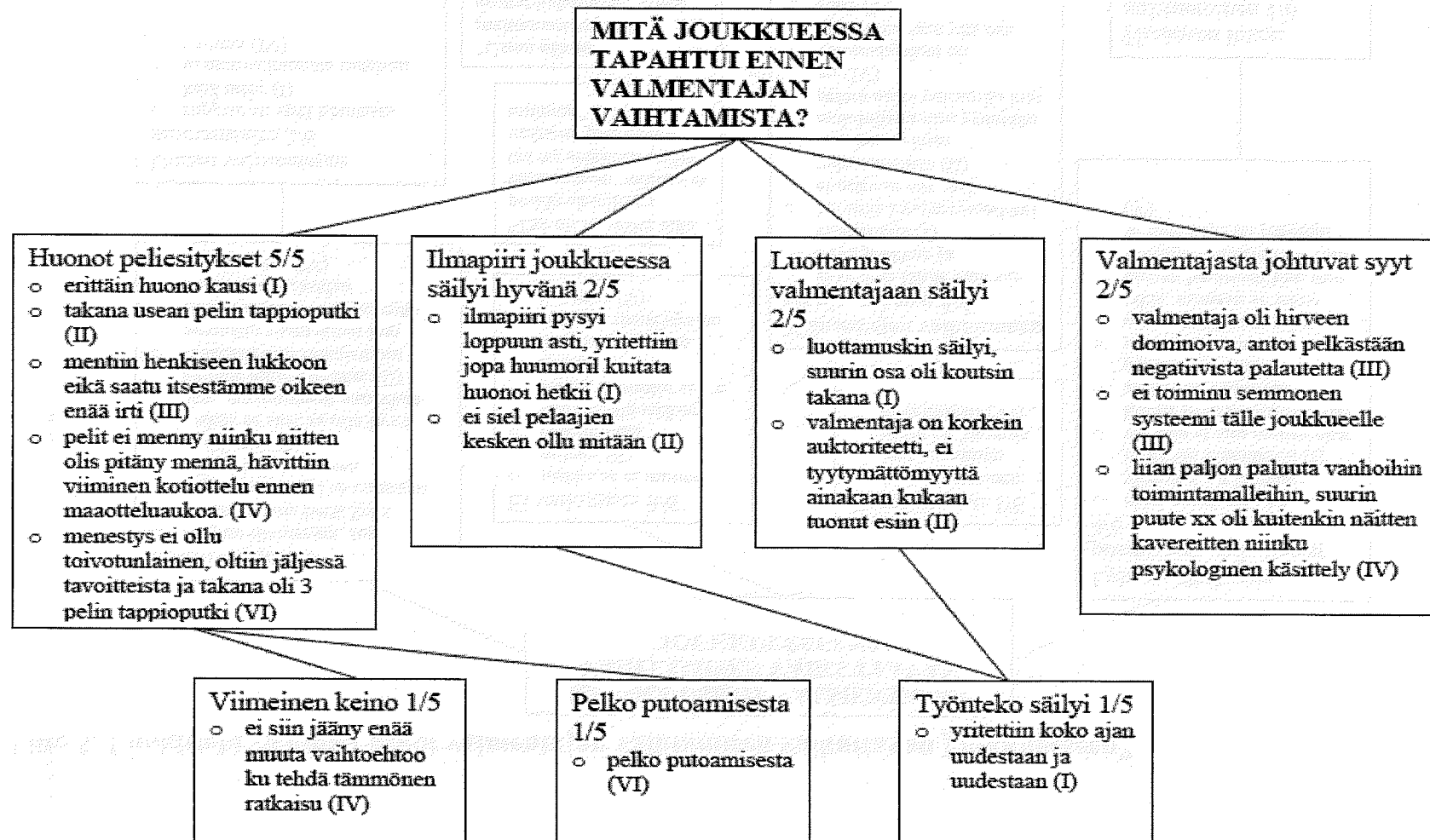




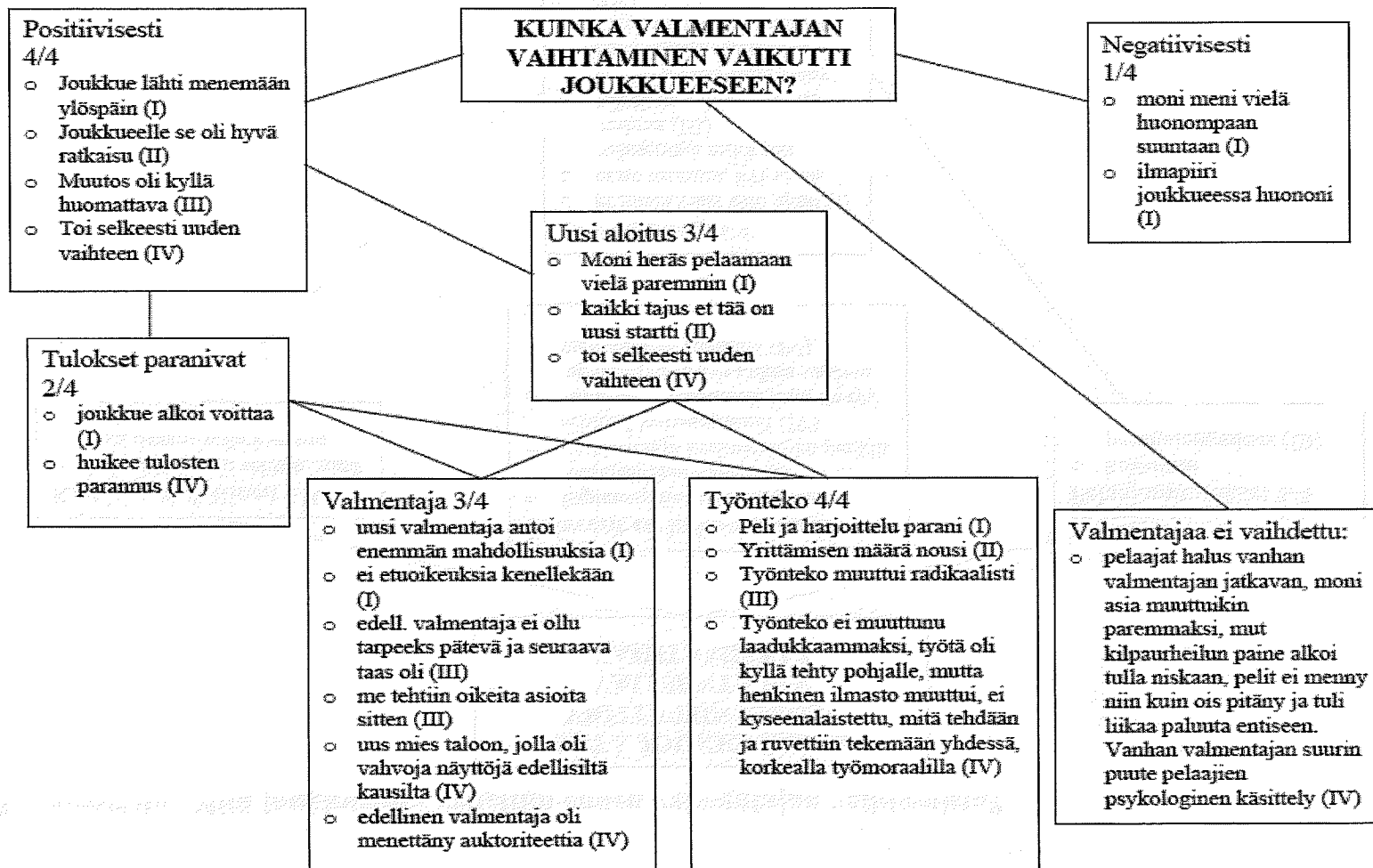
## Liite 5. Luokittelu -Kuinka uskot valmentajan vaihtamisen vaikuttavan joukkueeseen?



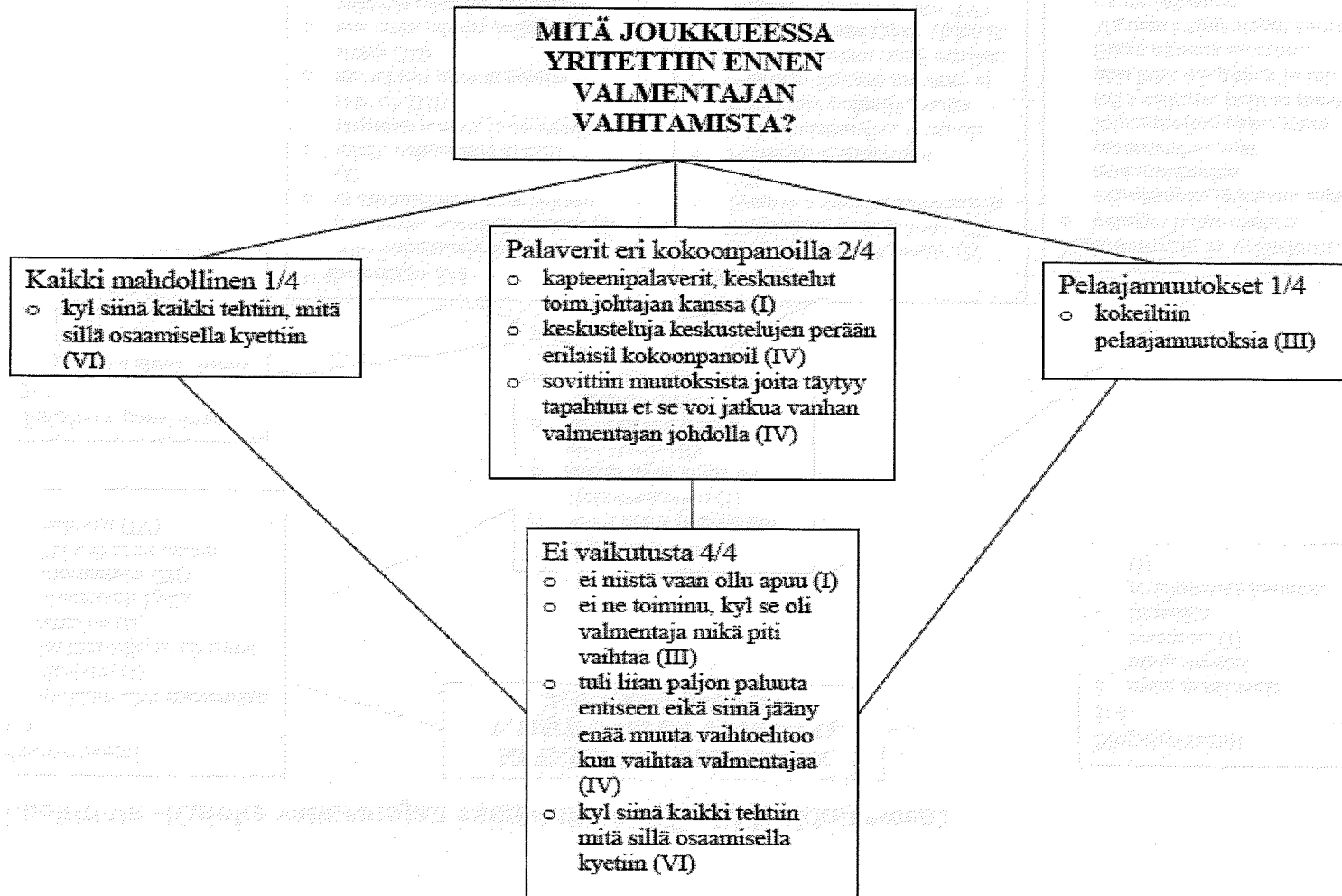
**Liite 6. Luokittelu -Mitä joukkueessa tapahtui ennen valmentajan vaihtamista?**



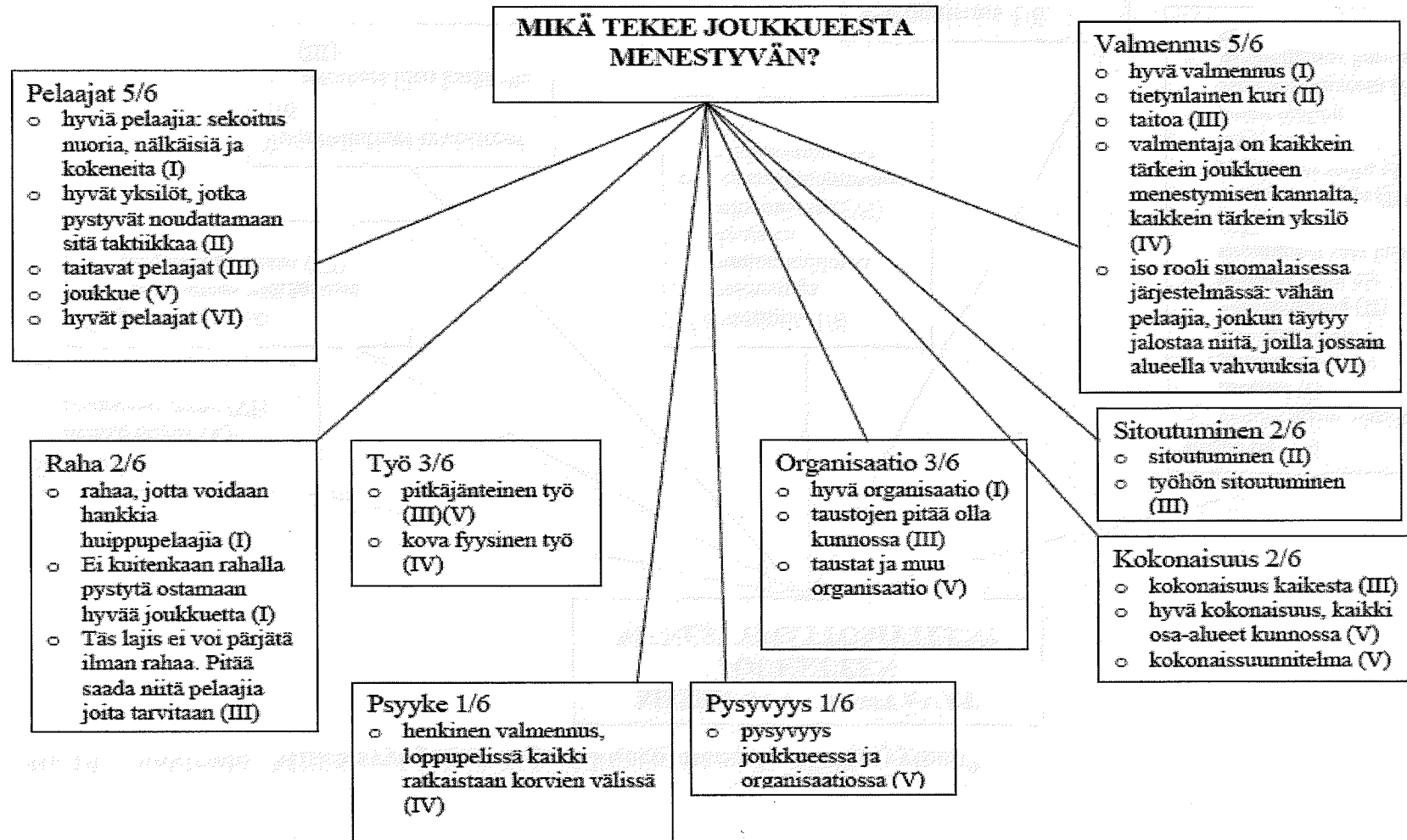
## Liite 7. Luokittelu -Kuinka valmentajan vaihtaminen vaikutti joukkueeseen?



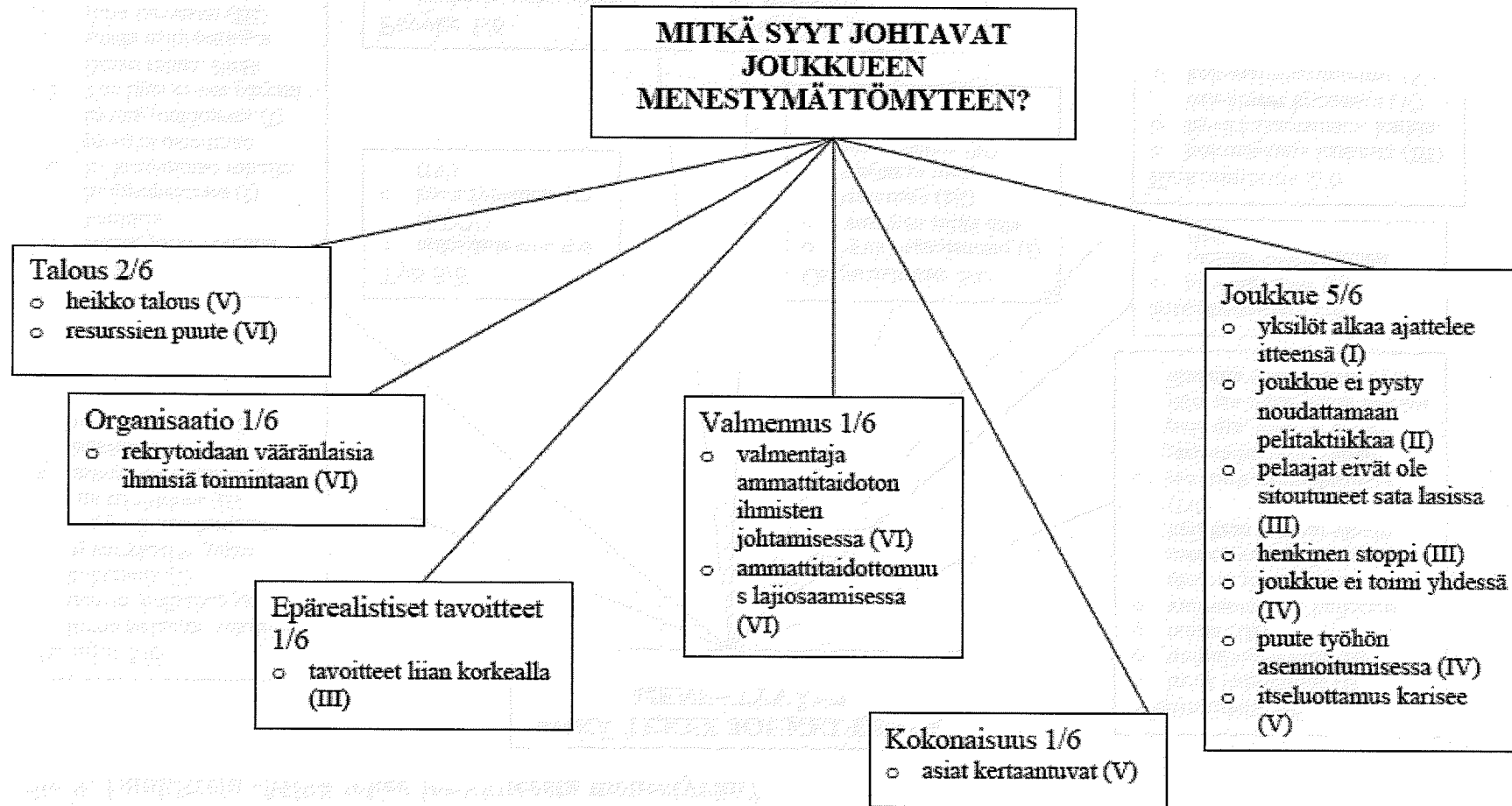
## Liite 8. Luokittelu -Mitä joukkueessa yritettiin ennen valmentajan vaihtamista?



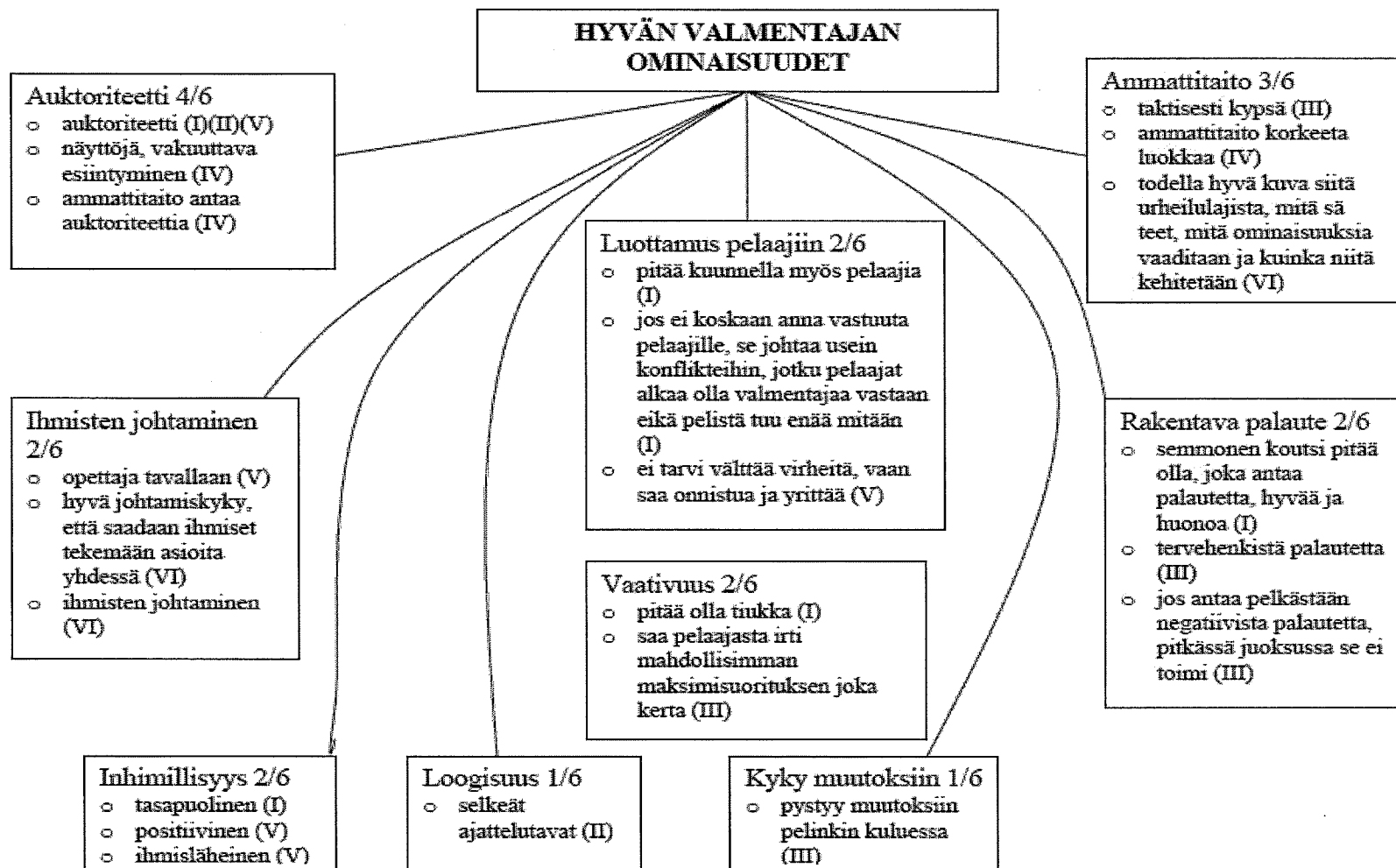
## Liite 9. Luokittelu -Mikä tekee joukkueesta menestyvän?

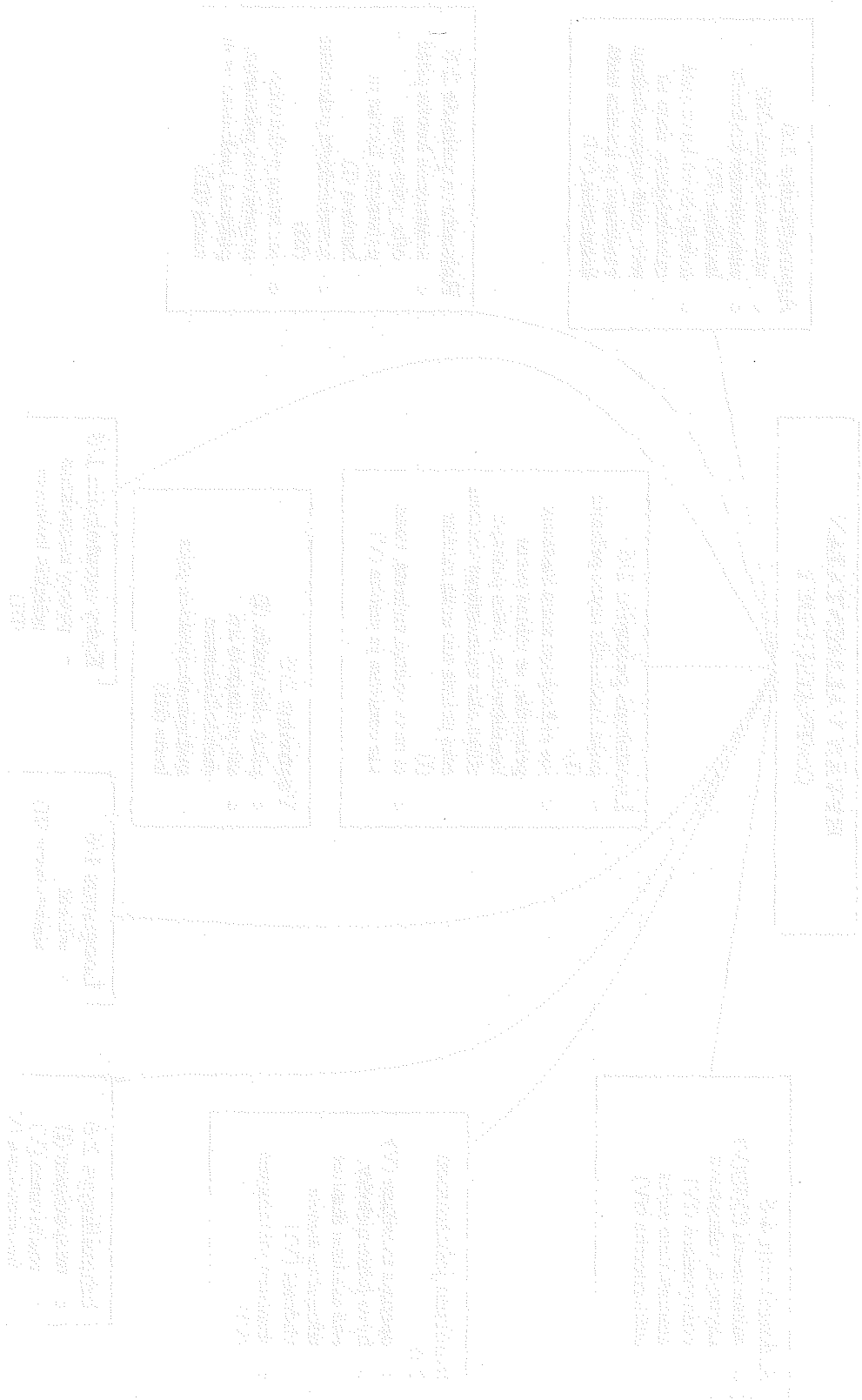


## Liite 10. Luokittelu -Mitkä syyt johtavat joukkueen menestymättömyyteen?



## Liite 11. Luokittelu -Hyvän valmentajan/johtajan ominaisuudet





Handwritten text at the bottom of the page, possibly a title or subtitle, which is mostly illegible due to blurring and orientation. It appears to start with "CONCEPTS OF THE...".