

**Tavoitteenasetteluohjelman suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi  
joukkuelajissa - toimintatutkimus tapauksena jääkiekkjoukkue**

Esa Rovio

Liikuntapsykologian  
lisensiaatintutkimus  
Kesä 2000  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

Esa Rovio. 2000. Tavoitteenasetteluohjelman suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi joukkuelajissa - toimintatutkimus tapauksena jääkiekkjoukkue. Liikuntapsykologian lisensiaatintutkimus. Liikuntakasvatuksen laitos. 97 s.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella, toteuttaa ja arvioida psyykkisen valmennuksen ohjelma kohderyhmänä olevalle juniorijääkiekkjoukkueelle, johon kuului kolme valmentajaa ja 22 pelaajaa. Ohjelmalla pyrittiin luomaan mahdollisimman tehokkaasti tehtävää suorittava ja samalla kiinteä ryhmä. Tässä on kuvattu joukkueen tavoitteenasetteluohjelman toteuttamista nuorten jääkiekkoilijoiden parissa yhden pelikauden aikana. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli testata sekä tavoitteenasettelun teorioita että käytännön valmennuskäytäntöä. Tutkimuksessa keskityttiin pääasiassa psyykkisen valmennusprosessin onnistumisen ja toteutuksen toimivuuden arviointiin eikä niinkään ohjelman mahdollisiin urheiluasuorituksia edistäviin vaikutuksiin.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus sisältäen aineksia toimintatutkimuksesta ja evaluaatiotutkimuksesta. Interventioprosessiin kohdistuvia laadullisia aineistonkeruumenetelmiä olivat pelaajien ja päävalmentajan haastattelut, kentällä tapahtuva havainnointi ja sen pohjalta tehty päiväkirja tutkimusprosessista. Tutkimuksessa käytettiin myös määrällisiä mittareita, joita olivat koheesio- (Carron, Widmeyer & Brawley, 1985), sosiometrinen tunnesuhde- (Aho & Laine, 1997) sekä kommunikaatio- ja valtajärjestelmä- ja joukkueen yhteisten tavoitteiden arviointimittarit.

Tutkimusraportti etenee Eskolan esittämän tuplasuppilomallin mukaisesti. Lähden raportissani liikkeelle rajaamalla tutkimusta. Kerron päätymisestäni tähän tutkimukseen, interventiomenetelmien ”löytämisestä” sekä metodologisten valintojen tekemisestä (ensimmäinen suppilo). Tämän jälkeen kuvaan tutkimuksen interventiomenetelmän - tavoitteenasettelun - toteuttamista itsenäisten teemojen kautta (ellipsit): ”joukkueen tavoitteenasetteluohjelman periaatteet ja tavoitteiden luominen”, ”tässä tutkimuksessa luotujen yhteisten tavoitteiden luonne”, ”normitavoitteiden saavuttamisen arvioiminen”, ”ryhmän harhautuminen yhteisistä tavoitteista” sekä ”tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen”. Sekä itsenäisissä teemoissa että pohdinnassa pyrin yleistämään saamiani tuloksia muihin ympäristöihin (jälkimmäinen suppilo).

Tutkimuksessa pelaajat ja valmentajat loivat joukkueelle yhteisen lopputulostavoitteen sekä tähän johtavia normitavoitteita. Havaintoja normien kaltaisista tavoitteista ja niiden hyödyllisyydestä en ole liikuntapsykologisesta kirjallisuudesta löytänyt. Normitavoitteet huomioivat ryhmän dynaamisen ominaispiirteen ohjaten ja sitoen joukkueen yksittäisiä jäseniä samaan suuntaan yhdenmukaista ryhmän toimintaa. Yhdessä luodut tavoitteet, joita olivat: ”kaikki tasavertaisia”, ”oikea huumori: ei nolata eikä pilkata”, ”muiden huomioonottaminen” ja ”kannustaminen ja tukeminen”, auttoivat perusturvallisen ilmapiirin luomisessa.

Liikuntapsykologisessa kirjallisuudessa suositellaan, että tavoitteiden tulisi olla täsmällisiä ja mitattavia. Luomamme normitavoitteet eivät kuitenkaan olleet niin täsmällisiä ja selkeitä, että ne olisivat olleet suorituksesta objektiivisesti ja määrällisesti mitattavissa. Suoritus on joukkuelajeissa yksilöiden fyysisten, teknisten, taktisten ja psyykkisten ominaisuuksien sekä ryhmän yhteisen toiminnan lopputulos. Koska suoritus koostuu niin monien pienten osatekijöiden summasta oli objektiivisesti mitattavia tavoitteita ensinnäkin hankala luoda, mutta myös hankala seurata ja arvioida. Objektiivisesti mitattavissa olevat täsmälliset ja selkeät tavoitteet eivät olisi myöskään saattaneet palvella tutkimuksen yhtä päätavoitetta, joka oli

tehokkaasti tehtävää suorittavan kiinteän ryhmän muodostaminen. Tällaisia tavoitteita olisi voinut olla ainoastaan muutama. Syinä liikuntapsykologisen kirjallisuuden suosittelujen täsmällisten ja selkeiden, mitattavissa olevien tavoitteiden asettamiseen saattaa olla ensinnäkin määrällisen tutkimusotteen vahva perinne ja toisaalta yksilölajien vaikutus joukkuelajien tavoitteenasettelun ohjeisiin. Täsmällisten ja selkeiden, suorituksesta mitattavien tavoitteiden luominen voi olla mahdollista yksilölajeissa, sillä lajit eivät ole vaatimuksiltaan niin monimutkaisia kuin joukkuelajit. Kilpailusuoritukseen ja harjoittelun tehokkuuteen on yksilölajeissa usein myös olemassa tavoitteenasettelua tukeva fysiologinen ja validi mittari. Havaintoja epätasmoisten ”tee parhaasi” -tavoitteiden hyvästä toimivuudesta sekä täsmällisten ja selkeiden tavoitteiden vaikeasta luomisesta on myös liikuntapsykologisissa tutkimuksissa. Näihin ”poikkeaviin” ja tämän tutkimuksen perusteella merkittäviin havaintoihin ei ole liikuntapsykologisissa perusoppikirjoissa kiinnitetty lainkaan huomiota.

Myös tässä tutkimuksessa vahvistui tavoitteenasettelusta yleisesti todettu havainto, että erittäin tärkeä osa tavoiteohjelmaa on jatkuva seuranta ja palautteenantaminen. Tämän takia lopputulostavoitteeseen johtavien osatavoitteiden pitää olla niin täsmällisiä ja selkeitä, että niiden toteutumista voidaan arvioida. Koska normitavoitteidemme toteuttaminen ei ollut objektiivisesti arvioitavissa, jouduimme niiden osalta kehittämään arviointitapoja, joita olivat suoritusmielikuvien, itsearviointin, videon ja jääkiekon pelianalyysin hyödyntäminen. Havaintoja videon ja jääkiekon pelianalyysin hyödyntämisestä joukkueen tavoitteenasettelun toteuttamisessa en ole liikuntapsykologisesta kirjallisuudesta löytänyt. Pelianalyysin hyödyntäminen oli askel objektiivisempaan suuntaan, koska pelitapahtuman arviointi perustui videon käyttämiseen. Pelianalyysin avulla pystyimme välillisesti arvioimaan normitavoitteiden toteuttamista.

Menestyvälle joukkueelle voi syntyä harhainen käsitys siitä, kuinka hyvin se suorittaa perustehtävänsä. Näin kävi myös tässä tutkimuksessa. Joukkueen tehtävän suorittaminen heikkeni syksyn aikana. Tämä näkyi lopulta tappiona ennakoita heikommaksi arvioitua vastustajaa vastaan. Saattoi olla, että lisääntyneen yhdenmukaisuuden paineen eli konformismin takia tarve suoritusten arviointiin väheni. Tämä näkyi heikentyneenä suorituksena. Paine konformismiin - lauma-ajatteluun ja joukkoharhaan - saattoi lisääntyä menestymisen, kasvaneen koheesion ja tyytyväisyyden takia. Nämä havainnot yhdistettiin malliksi, joka kuvasi joukkueen harhautumista yhteisistä tavoitteista.

Joukkueen yhteisten tavoitteiden arviointi -mittarin mukaan joukkue saavutti kauden aikana asettamiaan normitavoitteita. Keskiarvomuutokset ”kovaan harjoitteluun ja asenteeseen” sekä ”hyvään joukkuehenkeen” liittyvissä tavoitteissa olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Neljäosaisen koheesiomittarin mukaan joukkueen kiinteys eli koheesio parani. Mittarin kolmessa osa-alueessa neljästä tapahtui tilastollisesti merkitseviä keskiarvomuutoksia. Myös sosiometrisen tunnesuhdemittarin mukaan joukkueen kiinteyden sosiaalinen dimensio parani. Viitosvalintojen lisääntyminen ja ykkösvalintojen vähentyminen osoittivat sosiaalisten suhteiden laajenemista ja monipuolistumista joukkueessa. Määrällisten tulosten perusteella voidaan vetää varovainen johtopäätös, että joukkue saavutti yhteisten tavoitteiden ansiosta paremmin kaksoistavoitettaan, joka oli ”tehokkaasti tehtävää suorittava ja samalla kiinteä ryhmä”. Vaikuttaa myös siltä, että tavoitteenasetteluohjelma on toimiva ja siitä käytännössä tehdyt havainnot ja korjausehdotukset ovat olleet oikean suuntaisia. Tutkimuksessa saavutetut laadulliset ja määrälliset tulokset olivat samansuuntaisia. Määrällisten mittareiden käyttö mahdollisti laadullisten ja määrällisten tulosten yhteensopivuuden ja samankaltaisuuden tarkastelun eli menetelmätriangulaation.

Avainsanat: Tapaustutkimus, tavoitteet, joukkueurheilu, ryhmädynamiikka

## KIITOKSET

Ensinnäkin haluan kiittää ohjaajaani ja mentoriani Taru Lintusta sitoutuneesta ja kannustavasta ohjauksesta. Haluan kiittää myös Martti Silvennoista ja Mikko Innasta jaetuista kokemuksista ja syntyneistä uusista ajatuksista.

Tämä tutkimus on ollut tiimityötä. Haluan kiittää tiimiläisiämme: Matti Oravaa, Jari Roposta, Kati Sihvosta, Jari Simosta, Johanna Kajjaa ja Terhi Kujala-Leinosta. Haluan kiittää myös Ulla Talvitietä, Veikko Elorantaa, Juhani Kirjosta ja Terhi Huovista erinomaisista kommentteista prosessini varrella. Kiitos myös Taru Venäläiselle tutkimusraportin viimeistelyssä.

Haluan erityisesti kiittää Olli Salmea, joukkueen päävalmentajaa, joukkueen muita valmentajia ja johtoa sekä pelaajia. Vuosi oli rikas ja antoisa. Opin teiltä todella paljon. Kiitos, että jaksoitte minua.

Taloudellisesti tutkimuksen toteuttamisen on tehnyt mahdolliseksi Opetusministeriö yhdessä Likes -tutkimuskeskuksen kanssa. Myös Ellen ja Artturi Nyysösen säätiö on tukenut tutkimustani.

Lopuksi haluan kiittää niitä, jotka ovat käynnistäneet tämän prosessin. Kiitos äiti, kiitos isä, kiitos Vesa, Kirsi ja Jyrki. Tie, jonka olemme yhdessä läpikäyneet, on ollut täynnä arvokkaita kokemuksia. On vielä eräs, jota en voi koskaan tarpeeksi kiittää. Hän on vaimoni, joka yllättää minut aina uudelleen ja uudelleen. Onnellisempi en voisi kanssasi olla!

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	7
1.1 MIKSI RYHMÄ? MIKSI URHEILU? MIKSI PSYKOLOGIA?.....	8
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	10
2.1 INTERVENTIOMENETELMIEN VALITSEMINEN.....	11
2.2 RYHMÄN TOIMINNAN KÄSITEMALLIN MUODOSTAMINEN .....	13
3 TUTKIMUKSEN METODISET VALINNAT.....	17
3.1 TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ JA AINEISTON HANKINTAMENETELMÄT .....	19
3.1.1 Koheesiomittari (GEO).....	21
3.1.2 Sosiometriset mittarit.....	22
3.1.3 Joukkueen yhteisten tavoitteiden arviointi -mittari .....	23
3.2 TAPAUKSEN-, TOIMINTA- JA EVALUAATIOTUTKIMUS .....	24
3.3 TUTKIMUKSEN TASOT .....	25
3.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	25
3.4.1 Tutkimuksen reliabiliteetti .....	26
3.4.2 Korrespondenssiteoria ja tutkimuksen validiteetti .....	27
3.4.3 Koherenssiteoria ja tutkimuksen yleistettävyys .....	28
3.4.4 Pragmaattinen totuusteoria.....	29
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS .....	30
5 JOUKKUEEN TAVOITTEENASETTELUOHJELMAN PERIAATTEET JA TAVOITTEIDEN LUOMINEN .....	31
5.1 TAVOITTEENASETTELU .....	32
5.2 TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN KOKO JOUKKUEELLE.....	34
5.3 TÄSMÄLLINEN JA SELKEÄ TAVOITE.....	36
6 TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA LUOTUJEN YHTEISTEN TAVOITTEIDEN LUONNE39	
6.1 LOPPUTULOSTAVOITE .....	39
6.2 LOPPUTULOKSEEN JOHTAVAT NORMITAVOITTEET .....	41
6.3 NORMITAVOITTEIDEN ARVIOINTI .....	43
7 NORMITAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN ARVIOIMINEN .....	46
7.1 SEURANTA, ARVIOINTI JA PALAUTTEENANTAMINEN .....	46
7.2 TAVOITTEIDEN ARVIOINTIKEINOJA: MIELIKUVAT, VIDEO, ITSEARVIOINTI JA PELIANALYYSI.....	47
7.3 TAVOITTEIDEN ARVIOINNIN TOTEUTTAMINEN JA TAVOITTEIDEN KOHDENTAMINEN ...	52
8 RYHMÄN HARHAUTUMINEN YHTEISISTÄ TAVOITTEISTA.....	56
8.1 TAVOITTEISIIN SITOUTUMINEN SEKÄ RYHMÄN PERUSTEHTÄVÄN YLLÄPITÄMINEN KORKEALLA TASOLLA .....	58
9 TUTKIMUKSEN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN .....	61
9.1 LOPPUTULOSTAVOITTEEN SEKÄ NORMITAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN .....	62
9.2 KOHEESION EDISTYMINEN .....	67

10 POHDINTA.....	71
10.1 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, LUONNE JA RAKENNE .....	71
10.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	71
10.3 TAVOITTEENASETTELU .....	75
10.3.1 <i>Tavoitteiden luominen</i> .....	75
10.3.2 <i>Tavoitteiden luonne</i> .....	76
10.3.3 <i>Seuranta ja palautteenantaminen</i> .....	79
10.4 MUUTOKSET KAKSOISTAVOITTEESSA .....	81
10.5 TULEVAISUUS .....	83
LÄHTEET .....	84
LIITE 1 .....	92
LIITE 2 .....	94
LIITE 3 .....	95
LIITE 4.....	96
LIITE 5.....	97

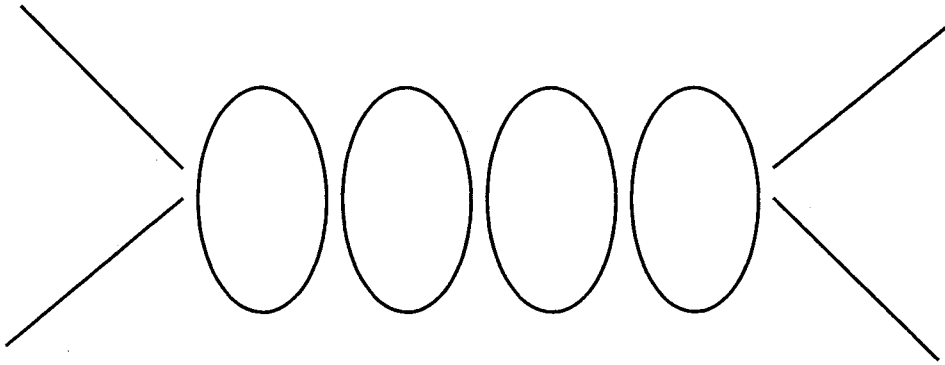
# 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella, toteuttaa ja arvioida psyykkisen valmennuksen ohjelma kohderyhmänä olevalle jääkiekkjoukkueelle. Ohjelmalla pyrittiin luomaan mahdollisimman tehokkaasti tehtävää suorittava ja samalla kiinteä ryhmä. Tämä raportti on rajattu osa toteutetusta laajemmasta ohjelmasta. Tässä työssä kuvataan joukkueen tavoitteenasetteluohjelman luomista ja toteuttamista nuorten jääkiekkoilijoiden parissa yhden pelikauden aikana. Laajemman ohjelman interventiomenetelmiä olivat lisäksi tavoitteenasetteluohjelman luominen kullekin pelaajilla, pelaajien roolien selventäminen, vuorovaikutuksen ja kommunikaation edistäminen ja ryhmän sosiaalista koheesiota edistävien harjoitteiden käyttäminen.

Tutkimuksessa keskitytään pääasiassa psyykkisen valmennusprosessin onnistumisen ja toteutuksen toimivuuden arviointiin eikä niinkään ohjelman mahdollisiin urheiluasuorituksia edistäviin vaikutuksiin. Uutta tässä tutkimuksessa on erityisesti se, että määrällisten ennen– jälkeä mittausten sijaan tutkimus on pääasiassa luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa noudatettiin toimintatutkimuksen periaatteita. Tavoitteenasettelusta on tehty jonkin verran määrällistä tutkimusta. Liikuntapsykologisissa oppikirjoissa esitetään myös runsaasti käsityksiä siitä, millaista joukkuevalmennuksen tulisi olla. Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena olikin testata sekä tavoitteenasettelun teorioita että valmennuskäsityksiä.

Tutkimusraportti etenee J. Eskolan (Henkilökohtainen tiedonanto, luento, 8.5.2000) esittämän tuplasuppilomallin mukaisesti (Kuva 1). Lähden raportissani liikkeelle rajaamalla tutkimusta (ensimmäinen suppilo): Kerron päätyimisestäni tähän tutkimukseen, interventiomenetelmien ”löytämistä” sekä metodologisten valintojen tekemisestä. Tämän jälkeen kuvaan tutkimuksen interventiomenetelmän – tavoitteenasettelun - toteuttamista itsenäisten teemojen kautta (ellipsit): ”joukkueen tavoitteenasetteluohjelman periaatteet ja tavoitteiden luominen”, ”tässä tutkimuksessa luotujen yhteisten tavoitteiden luonne”, ”normitavoitteiden saavuttamisen arvioiminen”, ”ryhmän harhautuminen yhteisistä tavoitteista” sekä ”tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen”. Itsenäisissä teemoissa liikuntapsykologinen oppikirjatieto sekä aikaisemmat tutkimustulokset ja empiria

keskustelevat keskenään. Lopuksi sekä itsenäisissä teemoissa että pohdinnassa pyrin yleistämään saamiani tuloksia muihin ympäristöihin (jälkimmäinen suppilo).



Kuva 1. Tuplasuppilomallin (tuplasuppilomallissa edetään vasemmalta oikealle) sovellus tavoitteenasettelun tutkimuksen toteutukseen J. Eskolaa (Henkilökohtainen tiedonanto, luento, 8.5.2000) mukailleen.

Laadullisessa tutkimuksessa tärkein tutkimusväline on tutkija. Tutkimuksen pätevyyden arvioimiseksi on tärkeää, että tutkija tuo esille esioletuksensa, arvostuksensa sekä kuvaa ja perustelee tekemisensä ja ratkaisunsa mahdollisimman seikkaperäisesti (Eskola & Suoranta, 1998, 17, 251; Huttunen, Kakkori & Heikkinen, 1999; Koskimaa, 1996, 198). Näin lukija voi itse arvioida tutkimuksen uskottavuutta. Tähän pyrin seuraavissa kappaleissa.

### 1.1 Miksi ryhmä? Miksi urheilu? Miksi psykologia?

Kuinka suhteeni tähän tutkimukseen on kehittynyt? Tämä tutkimus on ollut prosessi. Tutkimuksen alkupistettä ei ole helppo määritellä. Yksi selkeä alkupiste on ainakin syntymäni. Olen kuusihenkisen perheen nuorimmainen lapsi. Kaksoisveljeni on minua seitsemän minuuttia vanhempi. Minulla on myös neljä vuotta vanhempi isovelji sekä vuoden vanhempi sisko. Olen siis elänyt koko lapsuuteni ryhmässä. Olen oppinut tiettyjä ryhmän pelisääntöjä jo syntymästä lähtien. Erityisesti kaksoisveljeni Vesan vaikutus on ollut merkittävä. Vielä tänäkin päivänä puhuessani omasta lapsuudestani ja nuoruudestani käytän persoonapronominia me. En puhu mitä minulle on tapahtunut, vaan mitä meille on tapahtunut. Meidän yhteytemme on katkeamaton.

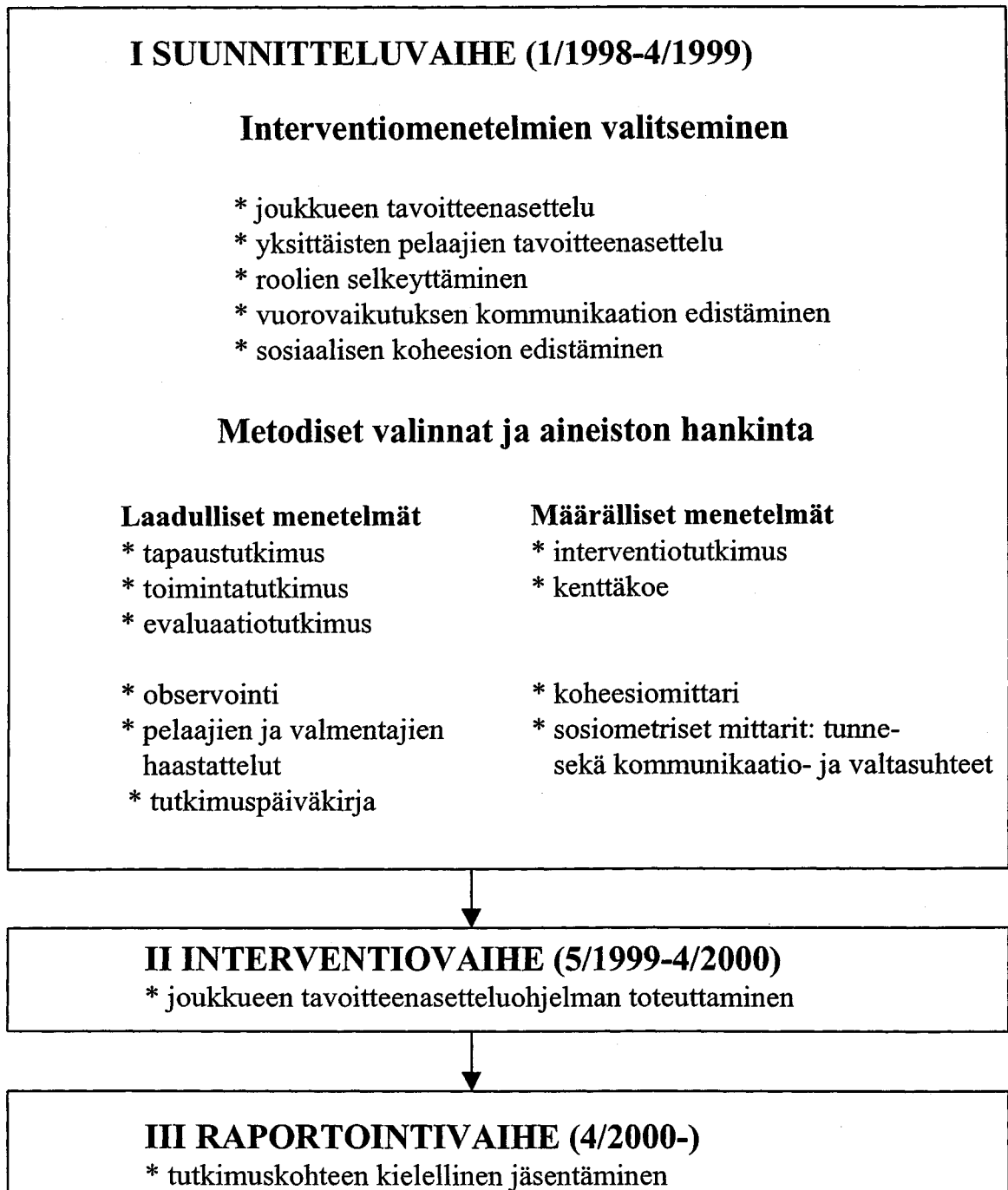


Toinen tärkeä alkupiste tälle tutkimukselle voisi olla jalkapalloharrastukseni. Se alkoi, kun isoveljeni vei 6-vuotiaat pikkuveljensä mukaan jalkapallotreeneihin KuPS:n Susiin. Kuuluimme Männistön, Saarijärven ja Kelloniemen pikkupojista koottuun menestyksekkääseen korttelijoukkueeseen. Jalkapallosta tuli elämä. Se asetti aikataulut koko perhe-elämällemme. Minusta piti tulla maailman paras jalkapalloilija. Sitä minusta ei tullut, tuo lapsuuden unelma toteutuu siten, että olen auttamassa nuoria jääkiekkoilijoita toteuttamaan omia unelmiaan. Suhde jalkapalloon on jatkunut jo 21 vuotta. Olen ollut monenlaisissa joukkueissa, sekä erinomaisesti että huonosti toimivissa ryhmissä. Olen myös saanut sekä kokea, miltä tuntuu olla joukkueensa parhaimpia tai huonoimpia pelaajia. Joukkueessa urheilemisesta on minulle tullut elämäntapa, erinomainen rentoutumisen muoto.

Olen aina ollut kiinnostunut pohtimaan suhdettani muihin ihmisiin. Koen, että olen ollut muita miehiä herkempi: ”Miksi hän teki noin? Miksi minä tein näin? Mitä hän minusta ajatteli, kun tein näin?” -viesteille. Ylä-aste- ja lukioaikoina minä ja Vesa valvoimme useasti myöhään pohtiessamme menneen päivän tapahtumia. Toimimme toisillemme erinomaisina ja turvallisina reflektion välineinä. ”Peilailimme” itseämme ja toimintatapojamme toisillemme (Himberg & Jauhiainen, 1998, 97). Keskustelu päättyi useasti siihen, kun Vesa tunnin joskus kahdenkin jälkeen halusi ruveta nukkumaan. Minä olin vasta päässyt alkuun.

Kolmas merkittävä tutkimuksen alkupiste on ollut sisään pääseminen yliopistoon, ”Liikunnalle”. Kiinnostus ihmiseen ja ryhmään sai jatkoa. Sain mahdollisuuden suorittaa maisterin tutkintoni liikuntapsykologia pääaineena. Lisäksi teen parhaillaan sivuaine-laudaturia psykologiasta. Vaikka suoritin tutkinnon pääaineena liikuntapsykologia, en kokenut olevani sen valmiimpi ohjaamaan urheilujoukkueita. Halusin jatkaa opintojani, syventää tietouttani. Jatko-opintovuosien ja tämän tutkimuksen aikana olenkin oppinut valtavasti. Olen löytänyt vastauksia kysymyksiini. Juuri osaa näistä vastauksista tämä tutkimusraportti käsittelee. Suuntautumiseni tutkimusaiheeseen on siis tapahtunut jo aikoja sitten. Tutkimus on osa minua, minun identiteettiäni. Se on ollut prosessi, jolla ei ole loppupistettä. Tämä raportti on kuvaus toteutetusta ohjelmasta tässä rajatussa aiheessa sekä minun prosessistani tällä hetkellä.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT



Kuva 2. Tutkimuksen vaiheet: suunnittelu-, interventio- ja raportointivaihe

Tutkimus jakaantuu kolmeen vaiheeseen (Kuva 2). Tutkimuksen ensimmäisessä eli suunnitteluvaiheessa etsin menetelmiä, joiden avulla voidaan mahdollisimman tehokkaasti kehittää urheilujoukkueen toimintaa. Suunnitteluvaiheessa tein myös tutkimuksen laadullisia ja määrällisiä aineiston hankintamenetelmiä koskevat metodiset valinnat.

Tutkimuksen toinen eli interventiovaihe kesti jääkiekkjoukkueen yhden pelikauden verran toukokuusta 1999 huhtikuuhun 2000. Kolmannessa vaiheessa raportoin joukkueen tavoiteohjelmakokemuksista.

## 2.1 Interventiomenetelmien valitseminen

Yksi alkupiste tutkimukselle oli jatko-opintojen ja sen myötä psyykkisen valmennuksen ohjelman suunnittelun aloittaminen vuoden 1998 alusta lähtien. Suunnitteluvaiheen alussa epämääräisenä tavoitteenani oli löytää menetelmiä, joilla urheilujoukkuetta voisi parhaiten kehittää. Tarkoitukseni oli tutustua erilaisiin toimintaperiaatteisiin ja syventää teoreettista tietoa psyykkisen valmennuksen ohjelman toteuttamiseksi. Tutustuin aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, jotka koskevat psyykkistä valmennusta urheilussa, erityisesti joukkuelajeissa. Suunnitteluvaihe kesti lähes puolitoista vuotta (1.1.1998-21.4.1999) intervention aloittamiseen saakka. Toivon, että tutkimussuunnitelmani toteamus, ”Tutkimuksessa korostuu teoreettinen alan hallinta. Tutkimus ei ole menetelmiltään niinkään aineistolähtöinen analyysi, vaan perustuu myös aikaisempien tutkimustulosten hallintaan ja soveltamiseen”, näkyy vahvasti tässä tutkimuksessa.

Edellä mainittuun näkemykseen on vaikuttanut tutustuminen suunnitteluvaiheen alussa Eskolan & Suorannan (1998, 80-84; katso myös Eskola 1975, 161-164) ajatuksiin teoriasta sekä keinona että päämääränä. Tässä tutkimuksessa pitkän suunnitteluvaiheen avulla olen toteuttanut ajatusta teoriasta keinona. Näin se jäsentää ja ohjaa tutkimuksen tekemistä. Koen teorian olevan minulle, Eskolan & Suorannan (1998, 80-84) ohjeita seuraten, ajatuspohja ja mahdollisuus, ei välttämätön pakko. Olen suunnitteluvaiheessa ja kentällä ollessa pyrkinyt etenemään yleisestä teoriasta deduktiivisesti yksittäisiin ongelmiin. Apunani ovat siis olleet suunnitteluvaiheen aikana hankkimani taustateoriat, joita vasten olen aineistojani tarkastellut (Sulkunen & Kekäläinen, 1992, 11; katso myös Eskola & Suoranta, 1998, 82). Myös Lindström, (1997) näkee teorioiden systemaattisen käytön ohjelman suunnittelussa ja arvioinnissa tärkeäksi.

Toisaalta teoria on tässä tutkimuksessa minulle myös päämäärä, eli tutkimustyöni tavoitteena on teorian edelleen kehittäminen. Olen edennyt raportoinnissa induktiivisesti

(yksityiskohdista yleistyksiin), pyrin käyttämään hankittua aineistoa teorian muodostamiseen. Tällöin apunani ovat tulkintateoriat, jotka ohjaavat valintojani etsiessäni aineistosta vastauksia kysymyksiini (Sulkunen & Kekäläinen, 1992, 11; katso myös Eskola & Suoranta, 1998, 82; Sulkunen, 1998, 53). Teoria on minulle siis sekä keino että päämäärä ja apunani ovat sekä tausta- että tulkintateoriat.

Jo opintojeni alkuvaiheissa tekemäni havainto, että Suomessa on tehty vain vähän psyykkisen valmennuksen alueelle sijoittuvaa tutkimusta joukkuelajeissa, vahvistui kirjallisuuteen tutustumisen myötä. Myös joukkuelajien psyykkistä valmennusta käsittelevää kirjallisuutta oli erittäin niukasti; vain harvoja tekstejä spesifeistä teemoista (esimerkiksi Björkman, 1982; Heino, 1983) Tutustuminen kansainväliseen kirjallisuuteen laajensikin näkökulmaani (esimerkiksi Carron & Hausenblas, 1998, 335-342; Journal of Applied Sport Psychology, teemanumero, 1997, Vol. 9, NO: 1). Löysin uuden, mielenkiintoisen käsitteen, ”team-buiding”. Suomenkielisessä kirjallisuudessa ”team-buildingistä” käytetään sanaa tiimityöskentely (esimerkiksi Honkanen, 1989, 48-51). Brawley & Paskevich (1997) ovat koonneet määritelmiä työyhteisön kehittämisen kirjallisuuden perusteella ja kuvailevat tiimityöskentelyä menetelmänä, joka ”auttaa ryhmää a) parantamaan tehokkuutta, b) tyydyttämään jäseniensä tarpeita ja c) parantamaan työolosuhteita”. Brawley & Paskevich (1997) määrittelevät tiimityöskentelyn tarkemmin ”menetelmänä, jolla parannetaan ryhmän tehokkuutta sosiaalisesta ja tehtävän suorittamisen näkökulmasta”. Tiimityöskentelymenetelmien yhtenä ongelmana on kuitenkin nähty määritelmien epäselvyys (Brawley & Paskevich, 1997; Hardy & Crace, 1997; Prapavessis, Carron & Spink, 1996).

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa havaitsin, että kansainvälisesti on olemassa jonkin verran tiimityöskentely- nimen alla kulkevaa liikuntapsykologista tutkimusta (katso esimerkiksi Carron & Hausenblas, 1998, 335-342; Journal of Applied Sport Psychology, 1997, Vol. 9, NO: 1). Tutkimustulosten ja muun kirjallisuuden perusteella vaikutti siltä, että tiimityöskentelymenetelmät ovat tehokkaita urheilumaailmassa. Käytetyt menetelmät olivat kuitenkin niin vaihtelevia, että yhtenäistä kuvaa niistä oli vaikea luoda. Tämän takia tarkempi tutustuminen tiimityöskentelyyn oli välttämätöntä. Havaitsin tiimityöskentelyn kuuluvan yhtenä osana työyhteisön kehittämisen menetelmien laajaan kirjoon (Organization Development, OD = organisaation kehittäminen, työyhteisön kehittäminen). Työyhteisön kehittämisen menetelmät perustuvat käyttäytymistieteiden teorian ja

käytännön soveltamiseen erilaisissa organisaatioissa (French & Bell, 1975, 33-42, 60; Lindström, 1994a). Työyhteisön kehittämisen menetelmien ydinajatuksukset tulevat hyvin esille Beerin ja Waltonin (1987) määritelmässä: ”Organisaatioiden kehittämisellä tarkoitetaan toimintaa, jossa sovelletaan sekä psykologian että organisaatiokäyttäytymisen teorioita organisaatioiden tehokkuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi. Organisaatioiden kehittämistoiminta voi ulottua laaja-alaisesta organisaation rakenteiden ja järjestelmien muuttamisesta aina ryhmien ja yksilöiden psykoterapeuttiseen ohjaukseen” (Honkanen, 1989, 10).

Työyhteisön kehittämisen menetelmien laajasta valikoimasta tiimityöskentely on vain yksi tapa edistää ryhmän toimintaa. Tiimityöskentely on kuitenkin nähty käytetyimmäksi (Beer, 1976; Smith & Smoll, 1997, kehittyneimmäksi (Beer, 1976) ja jopa tärkeimmäksi (French & Bell, 1975, 118; Honkanen, 1989, 41) menetelmäksi. Myös kaksi meta-analyysiä tukivat käsitystä tiimityöskentelymenetelmien tehokkuudesta (Nicholas, 1982; Neuman, Edwards & Raju, 1989).

Ongelmallisena pidetään myös sitä, että ryhmän toimintaa edistämään pyrkiviä ohjelmia on niin monenlaisia (Brawley & Paskevich, 1997). Tässä tutkimuksessa päädyin käyttämään keskeisimpiä tiimityöskentelymenetelmiä, joita ovat:

- 1) Toiminnan tavoitteiden asettaminen ja selkeyttäminen
- 2) Roolien, valtasuhteiden ja työnjaon selkeyttäminen ja kehittäminen
- 3) Ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen kehittäminen (Beckhard, 1972; Beer, 1976; Elovainio, 1994; French & Bell, 1975, 118-122; Honkanen, 1989, 48-49; Lindström, 1994a.)

## 2.2 Ryhmän toiminnan käsittemallin muodostaminen

Tutkimuksen teoreettiseksi lähtökohdiksi muokkasin Carronin & Hausenblasin (1998, 20) käsitteellistä mallia ryhmän toiminnasta sekä Jauhiaisen & Eskolan (1994, 98-107; katso myös Himberg & Jauhiainen, 1998, 101- 107) esittämää mallia ryhmän kaksoistavoitteesta ja ryhmäsuhteista (Kuva 3). Mallin laadintaan otin vaikutteita myös Carronin & Spinkin (1993) tiimityöskentelyohjelmasta, jota pidetään menetelmällisesti vahvana (Brawley &

Paskevich, 1997). Tätä tiimityöskentelyohjelmaa on hyödynnetty kilpaurheilussa ja liikunnassa (Carron, Spink & Prapavessis, 1997; Prapavessis, Carron & Spink, 1996; Spink & Carron, 1993).

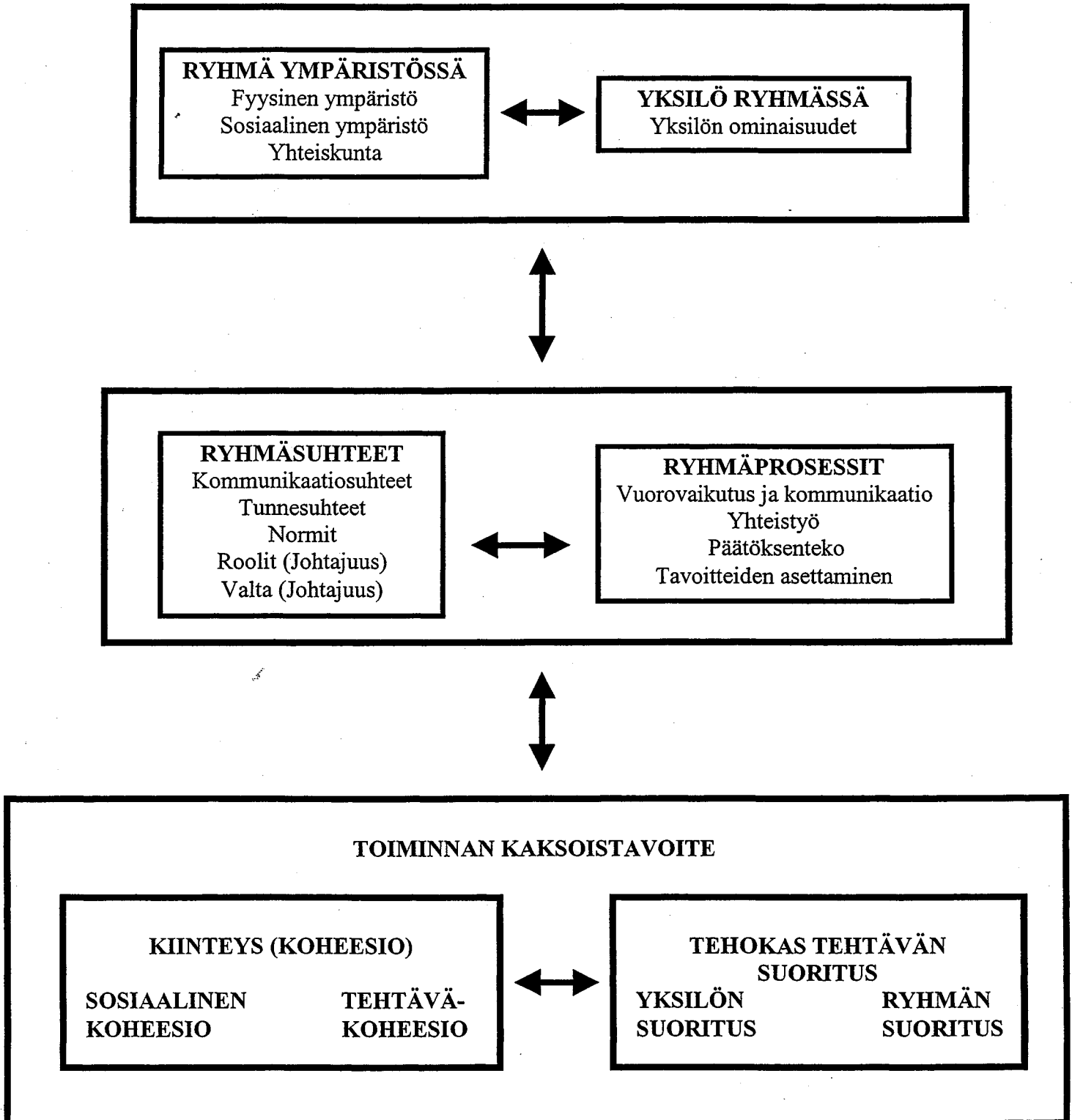
Ryhmän ympäristö voidaan jakaa fyysiseen eli paikka- ja esineympäristöön, sosiaaliseen lähiympäristöön sekä taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti vaikuttavaan yhteiskuntaan (Kuva 3). Toiminnan lähtökohdat ympäristön ohella muodostuvat yksilöiden ominaisuuksista. Yksilöt tuottavat ryhmän omalla toiminnallaan (ryhmäprosessit). Toiminta ryhmässä luo suhdejärjestelmiä (ryhmäsuhteet), jotka taas ohjaavat ryhmän toimintaa. Ryhmäsuhteet ja ryhmäprosessit vaikuttavat ryhmän kaksoistavoitteen toteutumiseen eli siihen kuinka kiinteä ryhmä on, ja kuinka tehokkaita ryhmän sekä yksilöiden urheilu- tai muut suoritukset ovat. Toisaalta kaksoistavoitteen saavuttaminen vaikuttaa myös ryhmäsuhteisiin ja ryhmäprosesseihin. (Carron & Hausenblas, 1998; Himberg & Jauhiainen, 1998; Jauhiainen & Eskola, 1994.) Toiminnan kaksoistavoite jaetaan toiminnan tarkoitukseen liittyvään tehtävä- eli asiatavoitteeseen ja ryhmän kiinteyteen liittyvään tunnetavoitteeseen.

Koheesiolla eli kiinteydellä tarkoitetaan vetovoiman tuntemista ryhmää tai ryhmän tehtävää kohtaan (Jauhiainen & Eskola, 1994, 98-107). Toisaalta myös Carronin, Brawleyn & Widmeyerin (1997; katso myös Carron & Hausenblas, 1998, 229) määritelmää koheesiosta on käytetty laajalti ja se on todettu hyväksi: ”Koheesiolla eli kiinteydellä tarkoitetaan dynaamista prosessia, joka ilmenee ryhmän pyrkimyksenä pysyä koossa ja yhtenäisenä ryhmän perustehtävän suorittamisessa ja/tai se myös näkyy tyytyväisyyden kokemuksina ryhmää kohtaan jäseniensä tunnetarpeiden tyydyttäjänä”.

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat alkoivat hahmottua (ote tutkimussuunnitelmasta):

*”Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vaikuttaa ryhmäsuhteisiin ja prosesseihin sekä koheesion sosiaaliseen osa-alueeseen erilaisin harjoittein. Ryhmäsuhteisiin ja prosesseihin vaikutetaan erityisesti ryhmän ja yksittäisten pelaajien tavoitteenasettelulla sekä pelaajien roolien selkeyttämisellä. Vuorovaikutuksen ja kommunikaation oletetaan edistävän*

## RYHMÄN TOIMINNAN KÄSITEMALLI



Kuva 3. Ryhmän toiminnan käsitelmä (mukaeltu lähteistä: Carron & Hausenblas, 1998, 20; Jauhiainen & Eskola, 1994; Himberg & Jauhiainen, 1998).

*välillisesti sosiaalista koheesiota edistävien harjoitteiden, tavoitteenasettelun ja roolien selkeyttämisen kautta. Tämä tutkimus pyrkii löytämään uusia näkökulmia näiden menetelmien käytölle ja soveltamaan saatuja kokemuksia välittömästi käytäntöön”.*

Tässä liseniaatintyössä raportoidaan vain osa toteutetusta laajemmasta ohjelmasta. Tässä raportissa kuvataan joukkueen yhteisten tavoitteiden luomista ja toteuttamista. Raportista olen rajannut kokonaan pois yksittäisten pelaajien tavoitteenasetteluohjelmat, pelaajien roolien selkeyttämisen, vuorovaikutuksen ja kommunikaation edistämisen sekä ryhmän sosiaalista koheesiota edistävien harjoitteiden kuvaamisen. Oletan vuorovaikutuksen ja kommunikaation lisääntyvän jo pelkästään tavoitteenasetteluohjelman ja koheesiota edistävien harjoitteiden avulla. Rajaamalla aihealueita olen pyrkinyt välttämään toimintatutkimukselle tyypillistä pinnallisuutta ja pääsemään syvemmälle, ”tiheämpiin kuvauksiin” valitsemisani teemoissa. Saamieni uusien kokemusten määrä on niin suuri, ettei kaikkia kentällä tapahtuneita mielenkiintoisia asioita ei ole mahdollista kuvata ”yksiin kansiin”. Kentällä tapahtuneiden ”toimintatutkimussivupolkujen” rajaaminen mahdollistaa myös raportin johdonmukaisen etenemisen.



### 3 TUTKIMUKSEN METODISET VALINNAT

Tämä tutkimus on pääasiassa luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa noudatetaan toimintatutkimuksen periaatteita. Tutkimuksen laadullisuus näkyy tutkimusotteessa, joka ei perustu laskemiseen, mittaamiseen eikä yleensä tilastollisiin menetelmiin kuten määrällinen tutkimus (Antikainen & Huotelin, 1996, 18-22). Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien näkökulma (Eskola & Suoranta, 1998, 15). Grönforsin (1982, 11-12) mukaan laadullisilla menetelmillä saadaan luotettavampaa tietoa tutkittaessa arkaluontoisia ja intiimejä asioita, sosiaalisia suhteita, kulttuurin muotoja sekä tapahtumasarjoja ja erilaisia prosesseja. Siksi kenttätyö tutkittavien kanssa muodosti keskeisen osan tätä tutkimusta.

Perusopinnot ja pro gradu-työni perehdyttivät minua määrälliseen lähestymistapaan. Suunnitteluvaiheessa lukemani kirjallisuus ja ohjaajien vinkit vaikuttivat päättymiseen laadulliseen metodologiaan. Jo tutkimukseni suunnitteluvaiheessa havaitsin, että myös työyhteisön kehittämisen tutkimuksen toteuttamisessa ja arvioinnissa pidetään laadullisia menetelmiä, (Lindström, 1994b; Honkanen, 1989, 90-91, 141) etenkin toimintatutkimusta, (Honkanen, 1989, 90; Kasvio, 1990, 81-83) lupaavana tutkimuksen kehittämis- ja kehittymissuuntana. Alun perinkin tiimityöskentelyohjelmat ovat perustuneet toimintatutkimuksen periaatteisiin (French & Bell, 1975, 46, 58-76, 93-104; Hardy & Crace, 1997).

Myös liikuntapsykologiassa on nähtävissä tarve teoriaa ja käytäntöä yhdistävälle toimintatutkimukselle (Brawley & Paskevich, 1997) sekä keskiarvojen taakse näkeville laadullisille menetelmille (Hardy & Jones, Gould, 1997, 39, 249-278; Streat, 1998). Erityisesti tavoitteenasettelun, tämän tutkimuksen keskeisimmän menetelmän, toteuttamista kuvaavista pitkittäistutkimuksista on puutetta (esim. Burton, 1993; Hardy & Jones, Gould, 1997, 39, 249-278; Weinberg & Gould, 1995, 309; Weinberg, 1996b; Widmeyer & Ducharme, 1997).

Tutkittavien pienen määrän (n = 22 pelaajaa, 3 valmentajaa) takia interventiomenetelmien ja interventioprosessin analysoinnin perusteellisuus on keskeinen tutkimuksen lähtökohta.

### 3.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston hankintamenetelmät

Tutkittavana on yksi tapaus, Keski- Suomalainen juniorijääkiekkjoukkue, jossa oli kolme valmentajaa ja 22 pelaajaa. Tärkein tapaus, yhteistyökumppani ja informaation lähde tässä tutkimuksessa oli joukkueen päävalmentaja. Kohderyhmän, erityisesti sen päävalmentajan valintaan kohdistin erityistä huomiota. Etsin valmentajaa, joka oli motivoitunut ryhmän toiminnan kehittämiseen tutkimuksen suunnitteluvaiheessa löytämilläni menetelmillä. Huolellisella valmentajan ja kohderyhmän valinnalla pyrin vähentämään tavallisesti uusia asioita kohtaan liittyvää muutosvastarintaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kokeilla ja kehittää tutkimukseen valittuja interventiomenetelmiä mahdollisimman tehokkaasti. Omasta jalkapallotaustastani huolimatta päädyin jääkiekkoon. Jääkiekon puolella tuntui olevan sekä enemmän kiinnostusta että ammattitaitoa näiden menetelmien hyödyntämiseksi.

Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Mittarit sekä mittausten toteuttamisaikataulu on esitetty kuvassa 4. Tutkimuksen prosessia kuvaavia laadullisia aineistonkeruumenetelmiä olivat pelaajien alku-, väli- ja loppuhaastattelut, päävalmentajan väli- ja loppuhaastattelu, kentällä tapahtuva havainnointi ja sen pohjalta tehty päiväkirja tutkimusprosessista. Suurin osa aineistoa muodostui päätutkijan eli minun ja päävalmentajan keskustelujen pohjalta tehdystä tutkimuspäiväkirjasta. Päävalmentajan haastattelut toteutin stimuloituna haastatteluna. Stimuloitu, virikkeitä antava haastattelu on menetelmä, joka perustuu alkuperäisen tilanteen mieleen palauttamiseen esimerkiksi video-, ääninauhan tai muun kerätyn materiaalin avulla. Tavoitteena on näin saada luotettavampaa tietoa muutoksesta (L, Liimatainen, henkilökohtainen tiedonanto, luento, 8.2.1999). Teemahaastattelut, jotka toteutettiin useasti kauden aikana, mahdollistivat kielessä ja keskustelussa tapahtuneiden muutosten arvioinnin (merkityksen muutos) intervention aikana.

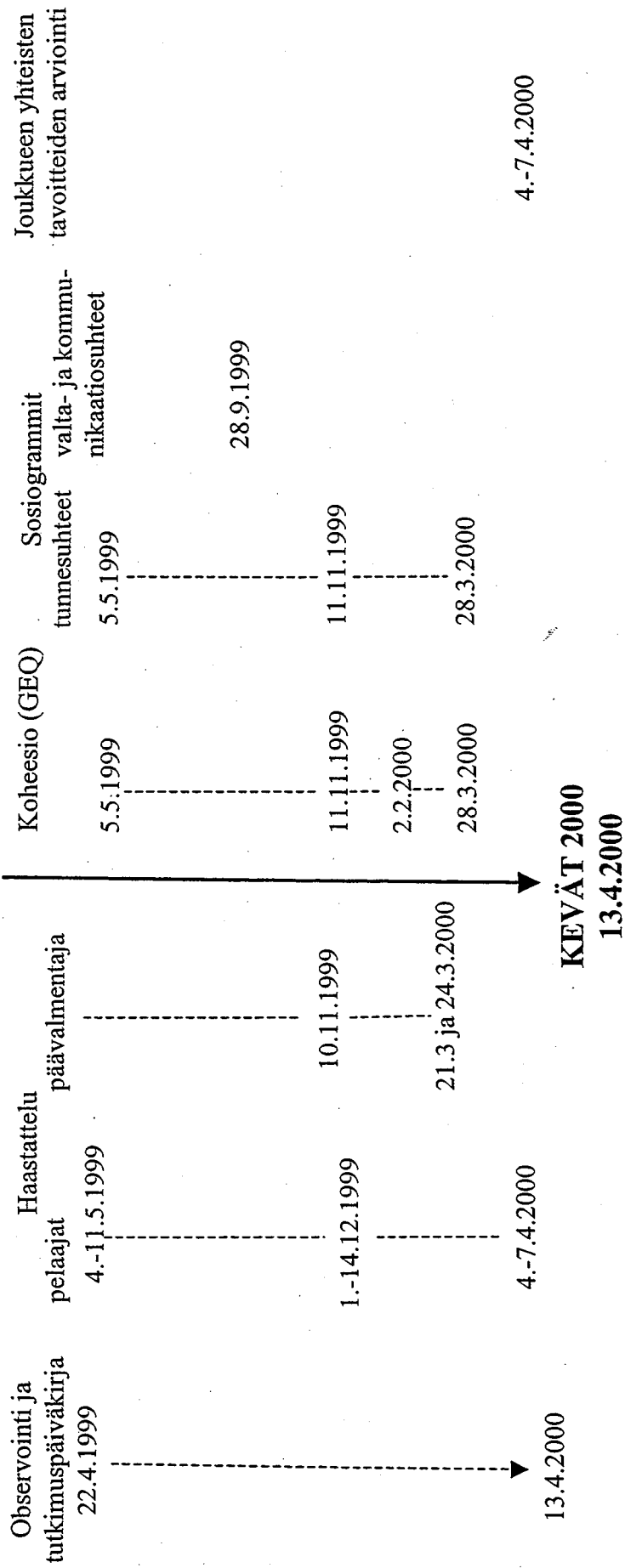
Määrällisiä mittareita oli tutkimuksessa käytössä neljä kappaletta. Koheesiota eli kiinteyttä mitattiin ryhmäilmapiirimittarilla (The Group Environment Questionnaire, GEQ; Carron, Widmeyer & Brawley, 1985, Liite 1) kauden aikana neljästi: alku-, loppu- ja kahdesti välimittauksilla. Ryhmän tunnesuhteita mitattiin Ahon & Laineen (1997, 210-213, Liite 2) sosiometrisellä mittarilla alku-, väli- ja loppumittauksilla. Ryhmän kommunikaatio- ja

## AINEISTON HANKINTA

**KEVÄT 1999**  
22.4.1999

**Laadulliset menetelmät**

**Määrälliset menetelmät**



Kuva 4. Tutkimuksen laadulliset ja määrälliset mittarit sekä mittauksen toteuttamisaikataulu pelikauden aikana

valtajärjestelmiä mitattiin tutkijan kehittämällä sosiometrisellä mittarilla yhden kerran, pelikauden puoleessa välissä (Liite 3). Kauden päätyttyä pelaajat ja valmentajat arvioivat lopputulostavoitteiseen johtavien normitavoitteiden toteuttamista tutkijan kehittämällä ”joukkueen yhteisten tavoitteiden arviointi” -mittarilla (Liite 4).

### 3.1.1 Koheesiomittari (GEQ)

Albert V. Carronin, Lawrence R. Brawley ja W. Neil Widmeyerin kehittämällä GEQ-mittarilla (Group Environment Questionnaire) mitattiin ryhmäkoheesiota (Liite 1). Albert Carron lähetti ystävällisesti mittarinsa tämän hetkisen version käyttöömme. Tutkija Simo Salminen antoi ystävällisesti käyttöömme mittarin aiemman version suomenkielisen käännöksen (katso myös Salminen & Luhtanen, 1998). GEQ –mittarin soveltamisessa suomen kielelle ovat olleet mukana Johanna Kaija ja Terhi Kujala-Leinonen. Heidän liikuntapedagogiikan pro gradu-työssään raportoidaan mittarin kehittäminen tarkemmin (Kaija & Kujala-Leinonen, 2000). Mittari muodostuu 18:sta kysymyksestä, jotka mittaavat koheesion neljää eri osa-aluetta:

- 1) Minä-tehtävä (Interpersonal Attractions to the Group-Task, usein käytetään lyhennettä ATG-T)
- 2) Ryhmä-tehtävä (Group Integration-Task, GI-T)
- 3) Minä-sosiaalinen (Interpersonal Attractions to the Group-Social, ATG-S)
- 4) Ryhmä-sosiaalinen (Group Integration-Social, GI-S)

Minä-tehtävä summapistemäärä (Ensimmäisen mittauskerran Cronbachin alfa = .28) kuvaa yksilön henkilökohtaista mieltymystä ryhmän tehtävään ja tavoitteisiin. Tähän kuuluu myös yksilön sitoutuminen oman tehtävänsä suorittamiseen ryhmässä. Kysymysesimerkki: ”Tämä joukkue ei anna minulle riittävästi mahdollisuuksia kehittää taitojani”.

Ryhmä-tehtävä summapistemäärä kuvaa (Ensimmäisen mittauskerran Cronbachin alfa = .53), kuinka yksilö kokee ryhmän suorittavan yhteistä tehtävää. Näillä kysymyksillä kartoitetaan, kuinka yhtenäiseksi ja tiiviiksi yksilö tuntee joukkueen sen suorittaessa tehtävää. Esimerkiksi: ”Me kaikki otamme vastuun joukkueen häviöstä tai huonosta suorituksesta”.

Minä-sosiaalinen summapistemäärä kuvaa (Ensimmäisen mittauskerran Cronbachin alfa = .22), kuinka yksilö tuntee itsensä hyväksytyksi ryhmässä ja sen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Esimerkki: ”Jotkut parhaista ystäväistäni kuuluvat tähän joukkueeseen”.

Ryhmä-sosiaalinen summapistemäärä kuvaa (Ensimmäisen mittauskerran Cronbachin alfa = .35) yksilön tuntemuksia joukkueen yhtenäisyydestä ja sosiaalisista suhteista. Esimerkki: ”Joukkueemme haluaisi viettää yhdessä aikaa kauden loputtua”. (Carron, Brawley & Widmeyer, 1998.)

Koheesiomittarin väittämissä on käytetty Likert-asteikkoa, jonka vaihteluväli on 1-9. Asteikossa arvo 1= täysin eri mieltä ja arvo 9= täysin samaa mieltä. Tulosten ajoa varten asteikko oli käännettävä kysymyksissä 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 17 ja 18 toisin päin. Cronbachin alfa-arvot ovat melko alhaisia, joten osaskaalat eivät ole täysin sisäisesti yhdenmukaisia. Ensimmäisellä vastauskerralla aivan kauden alussa pelaajien oli hankala vastata useisiin kysymyksiin, sillä ryhmä oli ollut vasta niin vähän aikaa yhdessä. Moniin kysymyksiin vastaaminen olisi edellyttänyt huomattavasti myöhempää ajankohtaa kaudesta esimerkiksi ”olen tyytyväinen saamaani peliaikaan”, ”en ole tyytyväinen joukkueeni tahtoon voittaa” tai ”en pidä tämän joukkueen pelityylistä”. Mittarin rakennetta onkin jatkossa kehitettävä. Sisällöllisesti tulokset olivat kuitenkin erittäin loogisia joten mittaria voitiin käyttää tässä tutkimuksessa.

### 3.1.2 Sosiometriset mittarit

Pelaajien välisiä tunnesuhteita mitattiin sosiometrisellä mittarilla, jossa kukin pelaaja arvioi joukkueoverinsa asteikolla 1-5 (Liite 2). Pistemäärä viisi annetaan sille pelaajalle, jonka kanssa olisi mieluiten ja yksi sille, jonka kanssa viihtyy huonommin. Koko asteikkoa oli käytettävä.

Myös kommunikaatio- ja valtajärjestelmiä mitattiin sosiometrisellä mittarilla (Liite 3). Kommunikaatiojärjestelmiä pelaajat arvioivat nimeämällä joukkueensa jäsenistä sellaisia, jotka osallistuvat yhteisissä tapahtumissa keskusteluihin ”positiivisessa tai negatiivisessa mielessä”, ”hyvin vähän tai ei ollenkaan”. Valtajärjestelmiä pelaajat arvioivat nimeämällä joukkueensa tärkeimmät hengen luojat, taitopelaajat, esimerkilliset joukkuepelaajat sekä

sopivimmat kapteenit ja varakapteenit. Mittarin kehittäessä huomioin soveltuvien osien erilaista (esimerkiksi Himberg & Jauhiainen, 1984; Pöytäniemi & Vartiainen, 1984, 44-46)

### 3.1.3 Joukkueen yhteisten tavoitteiden arviointi -mittari

Tutkijan kehittämällä 12-kohtaisella ”joukkueen yhteisten tavoitteiden arviointi” -mittarilla pelaajat ja valmentajat arvioivat yhteisten normitavoitteiden saavuttamista (Kuva 5, Liite 4). (”Kovaan harjoitteluun ja asenteeseen” liittyvien tavoitteiden alkutilanteen Cronbachin alfa = .91, ”hyvään joukkuehenkeen” liittyvien tavoitteiden alkutilanteen Cronbachin alfa = .91) Mittarissa käytetty Likertin asteikko on samanlainen kuin Kihulle Juri Haninin tutkimusprojektissa tekemässämme pro gradu-työssämme (Aho & Rovio, 1998).

”Arvioi, kuinka tilanne on mielestäsi kauden aikana muuttunut kyselyn jokaisessa kohdassa. Arvioi tilannetta sekä kauden alussa että kauden lopussa. Arvioi tilannetta kauden alussa ympyröimällä (0) kysymyksen kohta sillä numerolla, joka kuvaa tilannetta sinun mielestäsi parhaiten. Arvioi tilannetta kauden lopussa rastittamalla (x) kysymyksen kohta sillä numerolla, joka kuvaa sinun mielestäsi tilannetta parhaiten. Arvioi asteikolla 0-#”:

- kannustus _____	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	#
- auttaminen _____	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	#
- esimerkki _____	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	#

Kuva 5. Joukkueen yhteisten tavoitteiden arviointi -mittari. Asteikon arvo 0 tarkoittaa, että pelaaja on mittarin esittämässä ominaisuudessa taitotasoltaan ”katastrofaalinen”. Arvo # tarkoittaa taas pelaajan olevan mittarin esittämässä ominaisuudessa ”loistava”.

Mittarin täyttämisen jälkeen annetuista pistemääristä ja niiden tuottamista mielikuvista keskusteltiin. Keskustelut tavoitteiden toteuttamisesta nauhoitettiin videolle. Sekä yksittäisten pelaajien että joukkueen asettamia tavoitteita arvioitiin myös kauden aikana. Päädyin kuitenkin käyttämään jälkikäteen tapahtuvaa arviointia, sillä oletin kauden aikana saatujen kokemusten muuttavan arviointitapaa (Syrjä, 110-111, 2000).

### 3.2 Tapaus-, toiminta- ja evaluaatiotutkimus

Tämä tutkimus on laadullinen tapaus tutkimus sisältäen aineksia erityisesti evaluaatiotutkimuksesta ja toimintatutkimuksesta. Tutkimusta voidaan pitää tapaus tutkimuksena, sillä kohteena on ”tietty paikka, tietty ihmisryhmä ja tietty toiminta” (Hännikäinen, 1991; Bogdan & Biklen, 1982, 58). Tapaus tutkimus sopii tähän tutkimukseen, koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista ja halutaan tutkia luonnollisia tilanteita (Syrjälä & Numminen, 1988, 13-20; Syrjälä, Syrjäläinen, Ahonen & Saari, 1995, 12-13). Tapaus tutkimukselle tyypillisesti tämä tutkimus on luonteeltaan kuvaileva, mutta myös selityksiä antava. Tavoitteena oli toiminnan eli toteutettavan psyykkisen valmennuksen ohjelman menetelmien ja ryhmädynamiikan muutosten syvällisempi ymmärtäminen. (Syrjälä & Numminen, 1988, 13; Syrjälä ym. 1995, 11.)

Evaluaatiotutkimuksen piirteille tyypillisesti tämä tutkimus sisältää toiminnan kuvausta, tulkintaa ja arviointia. Pää tarkoitus oli kuitenkin esittää todisteita tietyn lähestymistavan, ohjelman tai opetustyylin – tässä tapauksessa psyykkisen valmennusohjelman – tehokkuudesta. (Syrjälä & Numminen, 1988, 39-40; Thomas & Nelson, 1990.)

Toimintatutkimuksen määrittäminen ei ole yksiselitteistä (Heikkinen & Jyrkämä, 1999) Tähän tutkimukseen sopii hyvin Kuulan (1997) näkemys: ”Toimintatutkimus on sosiaalisten järjestelmien tutkimista tavalla, jossa pyritään ratkaisemaan perinteinen kuilu toisaalta teorian ja toisaalta tutkijan ja tutkittavien välillä. Uuden tiedon tuottamisen ohella keskeinen tavoite on käytännön ongelmien ratkaiseminen”.

Lewin (Kuula, 1997) on esittänyt syklisen mallin, joka näkyy tässä tutkimuksessa. Tutkimus etenee pohdinnan, keskusteluiden, ja neuvotteluiden jatkuvana prosessina suunnitelmasta toimintaan, jota havainnoidaan ja muutetaan kokemusten perusteella (Kemmis, 1985). Tutkimus perustuu myös tilannesidonnaisuuteen. Tavoitteet, ongelmien määrittely ja teorian kehittäminen lähtee pitkälti tutkimuskohteen osallistujien lähtökohdista. Tutkimuksessa pyritään vahvaan teoriataustaan. Tämä ei sulje pois sitä etteikö toiminta kentällä olisi myös osallistujalähtöistä. Taustateoriat ovat olleet tukena ohjelman suunnittelussa ja toteutuksessa, mutta niiden kehittäminen eteenpäin on lähtenyt

tutkimuskohteena olleesta joukkueesta. Toimintatutkimukselle luonteenomaisesti aineistoa, jonka tuottamiseen ovat osallistuneet kohdeyhteisön jäsenet, on kerätty systemaattisesti koko prosessin ajan. (Elden & Chisholm, 1993; katso myös Kuula, 1997.) Tutkimuksen toimintaluonne ilmenee myös sen tavassa pyrkiä ratkaisemaan kentällä ilmeneviä ongelmia samoin kuin tutkijan pyrkimyksessä tutkia omaa ammattikäytäntöään ja kehittää sitä yhdessä yhteisön jäsenten kanssa (Eskola, Suoranta, 1998, 129; Syrjälä & Numminen, 1988, 50-54; Syrjälä ym., 1995, 17, 30). Osallistujat ovat siis olleet ajatuksineen ja tulkintoineen tasavertaisia tutkijan kanssa (Elden & Chisholm, 1993; katso myös Kuula, 1997).

### 3.3 Tutkimuksen tasot

Ohjelmassa on useita prosesseja, joiden kehittymisvaiheita tässä tutkimuksessa voisi kuvata: tutkija, valmentaja, pelaaja ja interventiomenetelmät. Ensinnäkin voisin kuvata itsessäni tapahtuneita muutoksia tutkimusprosessin aikana. Kiinnostavaa olisi myös kuvata, kuinka valmentajien ja pelaajien ajattelutavat tai käyttäytyminen ovat tutkimuksen aikana muuttuneet. Olen kuitenkin päätenyt kuvaamaan interventiomenetelmien käytössä tapahtuneita muutoksia. Tämä johtuu siitä, että uskon siitä olevan eniten hyötyä käytännön kannalta, näin kaikki ryhmien parissa työskentelevät voivat hyödyntää saatuja tuloksia. Se on myös teoreettisesti mielenkiintoista. Valintaani on vaikuttanut myös se, että minun, valmentajien ja pelaajien prosessin tarkka kuvaaminen olisi eettisesti hankalaa. Toisaalta, kun kuvaan tutkimuksessa käytettyjen interventiomenetelmien toteuttamista, välittyy samalla kuvausta myös minun, valmentajien tai pelaajien muutosprosesseista.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastelen kolmen eniten käytetyn totuus-kriteerin kautta. Näitä ovat korrespondenssiteoria, pragmaattinen totuusteoria ja koherenssiteoria (Huttunen, Kakkori & Heikkinen, 1999). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusterminologiassa voidaan käyttää myös perinteisiä tilastolliselle tutkimukselle tuttuja käsitteitä eli reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteettia ja validiteettia käsittelen edellä mainittujen kolmen totuus-kriteerin yhteydessä.



### 3.4.1 Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetin käsitteen käyttäminen toimintatutkimuksessa on vaikeaa. Jos tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, niin tutkimustulos on sama toistettaessa tutkimus uudelleen. Toimintatutkimuksellahan pyritään tarkoituksellisesti muuttamaan tilannetta. Saman tuloksen saavuttaminen on näin ollen mahdotonta intervention jälkeen. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen, 1999.) Toisaalta reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, kun aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia. Mikäli tulokset ovat selvästi ristiriitaisia voitaneen tutkimuksen luotettavuutta kyseenalaistaa (Bogdan & Biklen, 1982, 44). Tässä tutkimuksessa pyrin saavuttamaan reliabiliteettia valinnoilla, jotka ottivat huomioon Grönforsin (1982, 175-176) esittämät menetelmät reliabiliteetin varmentamiseksi: indikaattoreiden vaihto (ilmiön yhdenmukaisuuden osoittaminen eri tavoin), useampi havainnointikerta (aineistonkeruumenetelmän tarkkuuden parantaminen) ja useamman havainnoitsijan käyttö (objektiivisuuden varmistaminen). (Eskola & Suoranta, 1998, 214-215; Hännikäinen, 1991.)

Grönforsin esittämät menetelmät reliabiliteetin varmentamiseksi menevät monilta kohdilta päällekkäin triangulaatiokeinojen kanssa (Eskola & Suoranta, 1998, 69-75). Ilmiön yhdenmukaisuutta (indikaattoreiden vaihto) osoitetaan tässä tutkimuksessa aineisto- ja menetelmätriangulaation avulla. Aineistotriangulaatiossa yhdistetään useampia aineistoja. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa trianguloidaan päävalmentajan ja pelaajien teemahaastatteluja, tutkijan tekemää päiväkirjaa sekä määrällisten mittareiden antamia tilastollisia tietoja keskenään. Olen käyttänyt myös erilaisia aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä (menetelmätriangulaatio) kuten kyselylomakkeita, haastatteluja ja havainnointia. Erityistä tässä tutkimuksessa on määrällisen ja laadullisen aineiston yhteiskäyttö (Eskola & Suoranta, 1998, 71). Tutkimuksessa on käytetty myös tutkijatriangulaatiota, eli havainnot ovat päätutkijan ohella tehneet myös pro-gradu-työtään samasta kohderyhmästä tekevät liikuntatieteiden opiskelijat. Kati Sihvonen sekä Jari Simonen ovat tehneet laadullista opinnäytetyötään yksittäisten pelaajien tavoitteenasetteluohjelman toteuttamisesta ja Johanna Kaija sekä Terhi Kujala-Leinonen määrälliset mittauksista (koheesio ja sosiometriset tunnesuhdevalinnat). Lisäksi tutkimuksen aikana tekemäni havainnot ovat monesti vahvistuneet keskusteluissa ohjaajieni dosentti Taru Lintusen ja dosentti Martti Silvennoisen, urheilu- ja yritysvalmentaja Jari Roposen ja psykologi Matti Oravan kanssa. Toisaalta toimintatutkimukselle luonteenomaisesti tutkimus on tasa-arvoista yhteistyötä tutkittavien

kanssa. Mielestäni päävalmentajan Olli Salmen kanssa käydyt keskustelut ovat olleet tutkijatriangulaatiota parhaimmillaan. Keskusteluja ja tapaamisia päävalmentajan kanssa oli kauden aikana 78. Tämän lisäksi tapahtumia, joihin itseni ja päävalmentajan lisäksi osallistui koko joukkue tai osa joukkueen pelaajista oli 42. Olin myös mukana joukkueen harjoitusleirillä kesäharjoittelujakson aikana. Tässä tutkimuksessa ei ole käytetty teoriatriangulaatiota. Toisaalta tulosten tulkinnassa tutkimusaineistoa on tulkittu erilaisten hypoteesien, tutkimus- ja oppikirjahavaintojen kautta. Näin olen pyrkinyt yleistämään tutkimustuloksia pienestä otoskoosta huolimatta.

### 3.4.2 Korrespondenssiteoria ja tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta minun on pystyttävä osoittamaan saamani tutkimustulosten totuudenmukaisuus. Korrespondenssiteorian mukaan totta on sellainen väite, joka vastaa tosiasioiden tilaa. Saavutan teorian mukaisen totuuden, jos pystyn kuvaamaan ohjelman toteuttamista niin kuin se on todellisuudessa tapahtunut. Pysin siis kuvaamaan tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se on (Grönfors, 1982, 174). "Tärkeintä on, että intervention aikana saavuttamani tieto on pätevää siinä ajan ja paikan määrittämässä hetkessä, jossa sen saavutin". (Huttunen, Kakkori & Heikkinen, 1999.) Vastaan kysymyksiin: "Mitä tein?" ja "Mitä tapahtui?", niin totuudenmukaisesti kuin osaan. Myös Alasuutarin (1994, 215-217) sekä Eskolan & Suorannan (1998, 65-68) ajatukset ovat korrespondenssiteorian mukaisia. Ensiksi mainittu puhuu tutkittavien määrän ollessa pieni "paikallisen selittämisen" tärkeydestä, eli selittämisen tulee päteä mahdollisimman hyvin hankitussa tutkimusaineistossa. Jälkimmäiset vastaavasti kokevat "tiheät" kuvaukset sekä tulkintojen kestävyuden ja syvyyden merkittävämmäksi asiaksi kuin aineiston koko ja siitä lasketut tunnusluvut. Tilastollisesta tutkimuksesta tutut reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet "nojaavat korrespondenssiteoriaan" pohjautuen ajatukseen tosiasioiden ja väitteiden vastaavuudesta (Huttunen, Kakkori & Heikkinen, 1999).

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt parantamaan korrespondenssiteorian sekä validiteetin mukaista luotettavuutta Grönforsin (1982, 175-176) sekä Eskolan & Suorannan (1998, 69-75) esittämien reliabiliteetin edistämisen keinojen avulla (katso kappale 3.4.1). Ilmiön yhdenmukaisuutta osoitan aineisto- ja menetelmätriangulaation avulla. Tälle tutkimukselle erityinen menetelmätriangulaation piirre on määrällisten ja laadullisten mittareiden käyttäminen saman intervention aikana. Mittareiden antamien tulosten samankaltaisuus

vahvistaa havaintoja siitä, mitä todellisuudessa on tapahtunut. Esimerkiksi joukkueen harhautuminen yhteisistä tavoitteista on nähtävissä sekä laadullisten että määrällisten mittareiden antamien tulosten kautta. Tutkimuksessa on myös käytetty useampia havainnoitsijoita eli tutkijatriangulaatioon ovat osallistuneet päättäjien ohella myös progradu-työtään samasta kohderyhmästä tekevät opiskelijat sekä tutkijan kanssa tasavertaisesti havaintoja tekevät valmentajat, erityisesti päävalmentaja. Joukkueen päävalmentaja on lukenut ja kommentoinut tutkimusraporttiani. Tässä tutkimusraportissa tehdyt tulkinnat ovat pääasiassa minun ja päävalmentajan havaintojen ja keskustelujen lopputuloksia käydystä prosessista. Tämän takia päävalmentajan kokemukset lopullisista tulkinnoistani ovat erittäin samansuuntaisia.

Jotta saavutan korrespondenssiteorian mukaisen totuuden, on tutkimuksen oltava ”teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määrittelyjen ja menetelmällisten ratkaisuiden osalta sopusoinnussa” (Eskola & Suoranta, 1998, 214; katso myös Grönfors, 1982, 174). Eskolan & Suorannan (1998, 214) mukaan loogisuudella viitataan edellä mainituissa asioissa tutkimuksen sisäiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti siis osoittaa, kuinka hyvin tutkija hallitsee tieteellisen otteen ja tieteenalansa. Tässä tutkimuksessa sisäistä validiteettia on erityisesti pyritty saavuttamaan huolellisella perehtymisellä kirjallisuuteen.

### 3.4.3 Koherenssiteoria ja tutkimuksen yleistettävyyys

Koherenssiteorian totuuden saavuttamiseksi vertaan saavuttamaani totuutta muihin teorioihin. Vertailen saavuttamieni lauseiden yhteensopivuutta muiden lauseiden, muiden teorioiden kanssa. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen, 1999.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan voi tehdä samanlaisia empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Viittaamisen muihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen tulosten tulkinnassa, selittämisen vaiheessa on kuitenkin tärkeää (Alasuutari, 1994, 42; Eskola & Suoranta, 1998, 65-68). Näin tutkimustuloksia voidaan pyrkiä yleistämään pienestä otoskoosta huolimatta. Laadullisessa kirjallisuudessa puhutaan tutkimustulosten siirrettävyydestä, kun tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä (vastaa ulkoista validiteettia). Vastaavasti vahvistuvuudella tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen yhteensopivuutta muiden vastaavaa ilmiötä tarkastelleiden tutkimusten kanssa. (Eskola & Suoranta, 1998, 213.) Tässä tutkimuksessa yleistäminen nähdään sekä teoreettisena siirrettävyytenä (jonkin teorian

siirrettävyys johonkin toimintaympäristöön) että tutkimuksen havaintojen siirrettävyytenä toiseen ympäristöön. Esimerkiksi kokemuksia pienryhmien käytön tehokkuudesta (Kappale 5.2) sekä joukkueen harhautumisesta perustehtävää suorittaessaan (Kappale 8) olen havainnut myös muissa ympäristöissä. Molemmissa muodoissa lähtökohtana ovat tutkijan antamat ”tiheät” kuvaukset tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta, 1998, 65-68.) Tulkinnoissani olenkin pyrkinyt tuomaan esille mahdollisimman yksityiskohtaisesti kaikki ne luokittelu- ja tulkintasäännöt, joiden avulla olen tiettyyn johtopäätökseen päätenyt. Toivottavasti olen pystynyt löytämään ratkaisumalleihini sopivia ”johtolankoja” niin paljon, että lukija voi päätyä samaan johtopäätökseen kanssani (Alasuutari, 1994, 39-45 Eskola & Suoranta, 1998, 217).

#### 3.4.4 Pragmaattinen totuusteoria

Pragmaattisen näkökulman mukaan totta on se mikä toimii. Totuus on parempaa, toimivampaa käytäntöä. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen, 1999.) Saavutan teorian mukaista totuutta kuvaamalla korrespondenssiteorian mukaisesti toimintaamme Tärkeintä tässä tutkimuksessa on ollut keräämäni laadullisen aineiston avulla vastata kysymyksiin: Kuinka jatkossa kannattaa toteuttaa tavoitteenasettelua joukkuelajeissa? Miksi toimintamme on ollut parempaa? Pragmaattisen totuusteorian näkökulma onkin hyvin samankaltainen evaluaatiotutkimuksen periaatteiden kanssa. Vastauksia pragmaattiseen näkökulmaan esitän saavutettujen laadullisten ja määrällisten tutkimustulosten kautta. Laadullisissa tuloksissa pohdin (Kappaleet 5-8), kuinka joukkueelle kannatta luoda yhteiset tavoitteet, millaiset tavoitteet ovat toimivia, kuinka joukkue saadaan toteuttamaan tavoitteitaan ja pyrin vastaamaan kysymykseen miksi. Toimivampaa ja parempaa käytäntöä varmennan laadullisten vastausten lisäksi myös saavutetuilla määrällisillä tuloksilla (Kappale 9). Määrällisillä tuloksilla pyrin osoittamaan, että käytetyillä menetelmillä ja niistä tehdyillä havainnoilla (parempi, toimivampi käytäntö) lähestyimme tutkimuksen alkuperäistä tarkoitusta, joka oli ”tehokkaasti tehtävää suorittava ja samalla kiinteä ryhmä”. Toimivampi käytäntö joukkueen tavoitteenasettelussa pitäisi näkyä esittämäni ryhmän toiminnan käsitelmän (Kuva 3) ”alimmaisessa laatikossa” eli toiminnan kaksoistavoitteessa ”tehokkaammin tehtävää suorittavana ja samalla kiinteämpänä ryhmänä”. Muutoksia toiminnan kaksoistavoitteessa sekä samalla todisteita paremmasta käytännöstä osoittavat ”joukkueen yhteisten tavoitteiden arviointi-”, koheesiomittari sekä tunnesuhteita mittaava sosiometria.

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella, toteuttaa ja arvioida psyykkisen valmennuksen ohjelma kohderyhmänä olevalle juniorijääkiekkjoukkueelle, johon kuului kolme valmentajaa ja 22 pelaajaa. Ohjelmalla pyrittiin luomaan mahdollisimman tehokkaasti tehtävää suorittava ja samalla kiinteä ryhmä. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää menetelmiä, erityisesti tiimityömenetelmiä, joilla urheilujoukkuetta voisi kehittää. Tässä raportissa kuvataan joukkueen tavoitteenasetteluohjelman luomista ja toteuttamista nuorten jääkiekkoilijoiden harjoittelussa. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös testata teorioita ja valmennuskäsityksiä, joita on esitetty joukkueen tavoitteenasettelusta.

## 5 JOUKKUEEN TAVOITTEENASETTELUOHJELMAN PERIAATTEET JA TAVOITTEIDEN LUOMINEN

Kun olin löytänyt interventiomenetelmiä, joita pidetään tehokkaina ryhmän toiminnan kehittämisessä, tutustuin niihin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa vielä yksityiskohtaisemmin. Tässä tutkimusraportissa esitetyn interventiomenetelmän, tavoitteenasettelun toteutusperiaatteet laadin viimeisimpien liikuntapsykologisten tutkimusten, teorioiden ja käytännön ohjeiden perusteella (Burton, 1993; Carron & Hausenblas, 1998, 267- 276; Danish, Petitpas & Hale, 1995; Hardy, Jones & Gould, 1997, 19-27, 38-39, 41, 280; Weinbeg & Gould, 1995, 305-323; Weinberg, 1996a; Weinberg, 1996b; Winter, 1995; Widmeyer & Ducharme, 1997).

Tutustuessani paremmin tavoitteenasetteluun vakuutuin sen käyttökelpoisuudesta. Sekä ryhmän että yksilöiden tavoitteenasettelun oli havaittu useissa kansainvälisissä tutkimuksissa olevan hyödyllinen tapa parantaa sekä joukkueen että urheilijan suoritusta. Yksilöiden tavoitteenasettelusta ja sen tehokkuudesta oli runsaasti sekä liikuntapsykologisia (esimerkiksi Carron & Hausenblas, 1998, 267-277; Kyllö & Landers, 1995 meta-analyysi), mutta myös työyhteisöissä ja organisaatioissa tehtyjä tutkimuksia (esimerkiksi meta-analyysit: Locke & Latham, 1990; Mento, Steel & Karren, 1987; Tubbs, 1991). Myös joukkueen tavoitteenasettelu oli havaittu hyväksi menetelmäksi parantaa joukkueen suoritusta, vaikkakin tutkimustietoa on niukasti ja hajanaisista teemoista (esimerkiksi Carron & Hausenblas, 1998, 267-278; Klein & Mulvey, 1995; O'Leary-Kelly, Martocchio & Frink, 1994; Weldon & Weingart, 1993; Widmeyer & Ducharme, 1997). Joukkueen tavoitteenasettelua toteutinkin soveltuvien osien yksilötavoitteenasettelun tutkimus- ja oppikirjatiedon pohjalta. Joukkueen tavoitteenasettelun tutkiminen on tärkeää, koska urheilussa, koululiikunnassa ja esimerkiksi myös kuntoutuksessa toimitaan ryhmissä. Näissä yhteyksissä on vain harvoin mahdollisuutta luoda jokaiselle osallistujalle yksilötavoitteita.

## 5.1 Tavoitteenasettelu

Tässä tutkimuksessa joukkueelle luotiin yhteiset tavoitteet. Tavoitteenasettelussa ryhmä tai yksilö asettavat itselleen tavoitteita saavuttaakseen päämääränsä. Tavoitteet voivat olla yksilön asettamia tavoitteita itselleen tai ryhmälleen sekä ryhmätavoitteita tai ryhmän asettamia tavoitteita sen jäsenille (Zander, 1971). Tavoitteet voivat olla joko subjektiivisia tai objektiivisia (Weinberg & Gould, 1995, 306-308, Kuva 6). Subjektiivisella tavoitteella tarkoitetaan urheilijan yleistä toteamusta aikomuksestaan kuten ”Haluan tehdä parhaani”. Subjektiivista tavoitetta ei ole asetettu niin, että sitä voitaisiin mitata tietyllä aikavälillä. Objektiivisella tavoitteella tarkoitetaan tietyn taitotason hallinnan saavuttamista suorituksessa, usein tietyllä aikavälillä. Esimerkiksi viiden kilon painon pudottaminen kolmessa kuukaudessa, joukkueen voittojen määrän lisääminen pelikauden aikana tai kilpailuajan parantaminen vuoden loppuun mentäessä ovat objektiivisia tavoitteita. Objektiiviset tavoitteet voivat olla joko lopputulokseen, suoritukseen tai suoritusprosessiin liittyviä (Kuva 6). (esimerkiksi Danish, Petitpas & Hale, 1995; Hardy, Jones & Gould, 1997, 19-27, 38-39, 41, 81-87; Weinberg, 1996; Weinberg & Gould, 1995, 306-307; Widmeyer & Ducharme, 1997.)

Tavoitteenasettelun vaikutusta suoritukseen - ”Miksi ja kuinka” - on selitetty mekanistisesta (suora vaikutus) ja kognitiivista (epäsuora vaikutus) lähtökohdista käsin (Weinberg & Gould, 1995, 309-310; Weinberg, 1996a). Mekanistisesti tavoitteenasettelun on ehdotettu vaikuttavan suoritukseen neljällä eri tavalla: suuntaamalla huomiota suorituksen kannalta oleellisiin asioihin, lisäämällä yritteliäisyyttä ja sitkeyttä sekä uusien oppimistapojen kehittymisen kautta (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981). Carron & Hausenblas (1998, 270) näkevät samojen mekanismien toimivan myös ryhmän asettaessa tavoitteita. Edellisten lisäksi ryhmän tavoitteiden asettelun suoritusta parantaviksi vaikutusmekanismeiksi on ehdotettu myös yhteistyön ja kommunikaation paranemista (Weldon & Weingart, 1993). He esittävät kommunikaation paranemisen lisäävän ryhmän me-pystyvyyden tunnetta, tunteiden ilmaisuja ja inspiroivan ryhmää toimintaan. Kommunikaatio näkyy positiivisempina lausuntoina ryhmän tehtävän suorittamisesta sekä ”me-henkeä” kohottavina ilmaisuina.

## Tavoite

Subjekttiivinen

Objektiivinen

### Lopputulokset

- Tietty tapahtuma, johon tavallisesti liittyy jonkinasteista henkilöiden välistä vertailua; esimerkiksi kilpailun voittaminen. Tavoitteen saavuttaminen riippuu usein vastustajasta tai muista ulkopuolisista tekijöistä

### Suoritustavoite

- Suorituksen lopputulos, joka voidaan saavuttaa itsenäisesti riippumatta muiden kilpailijoiden suorituksista; esimerkiksi kilpailunajan parantaminen tiettyyn aikaan kilpailukauden loppuun mennessä

### Prosessi

- Tietty tavoite, jota urheilija pyrkii ylläpitämään suorituksen aikana; esimerkiksi oikean jalkatekniikan ylläpitäminen suorituksessa

Kuva 6.

Tavoiteluokitus. (Koottu lähteistä Danish & Petipas, 1995; Hardy, Jones & Gould, 1997, 24-25; Närhi & Frantsi, 1998, 60-65; Weinberg & Gould, 1995, 306-307; Winter, 1995.)



Tavoitteiden on esitetty vaikuttavan käyttäytymisen ja suoritukseen myös epäsuorasti, luonteeltaan kognitiivisten vaikutusmekanismien kautta. Burtonin (1989b) ja Garlandin (1985) mukaan tavoitteet vaikuttavat urheilijan ”psykkiseen tilaan” kuten itseluottamukseen, ahdistuneisuuteen ja tyytyväisyyteen. Lopputulostavoitteita asettava urheilija kokee enemmän ahdistuneisuutta ja heikompaa itseluottamusta kuin urheilija, joka asettaa suoritustavoitteita (Burton, 1989b). Burtonin näkemykset ovat hyvin samankaltaisia toisen kognitiivisen näkökulman, tavoite-orientaatioteorian kanssa (esimerkiksi Duda, 1992; Roberts, 1992). Teorian mukaan suoritustilanteissa on kaksi hallitsevaa tavoiteperspektiiviä. Tehtäväorientoitunut urheilija kokee kyvykkyyttä omasta kehittymisestä ja yrittämisestä, kun minäorientoituneen urheilijan kyvykkyyden tunne syntyy egon peilaamisesta suhteessa muihin. Tehtäväorientoitunut urheilija asettaa itselleen mielellään suoritustavoitteita, kun minäorientoitunut taas ajattelee suoritustaan lopputulosten kautta. Tehtäväorientoitunut urheilija kehittyy suotuisasti riippumatta siitä, kokeeko hän olevansa taitava vai ei. Minäorientoitunut urheilija kokee usein alhaista pätevyyttä. Hänen osaltaan riski suoriutua alle kykyjensä lisääntyy sekä yrityshalu ja mielenkiinto tehtävään heikkenevät. Tavoiteperspektiivejä ei voi kuitenkaan ajatella itsenäisiksi, sillä Whiten & Dudan tutkimusten mukaan huippu-urheilijoiden on havaittu yleensä olevan voimakkaasti sekä tehtävä- että minäorientoituneita (Weinberg, 1996a). Yksi tapa vähentää minäorientaatiota on tässä tutkimuksessa käytetty menetelmä eli tavoitteenasettelu. Tavoitteenasetteluun keskittyäessä urheilijan huomio suunnataan suoritus- sekä prosessitavoitteisiin ja samalla myös urheilija oppii asettamaan niitä.

## 5.2 Tavoitteiden asettaminen koko joukkueelle

Tutkimuksen kenttävaihe eli interventiovaihe toteutettiin 22.4.1999-7.4.2000. Keskeinen osa laajempaa psyykkisen valmennuksen ohjelmaa oli yhteisten tavoitteiden luominen joukkueelle. Locke & Latham (1984; 1990) ovat esittäneet, että joukkuetavoitteet ovat yhtä tehokkaita kuin yksilötavoitteet. Joukkueelle luotiinkin yhteiset tavoitteet, koska useissa lähteissä viitattiin tutkimustuloksiin joukkuetavoitteiden hyödyllisyydestä (Burton, 1993; Carron & Hausenblas, 1998, 274-276; Hardy, Jones & Gould, 1997, 26; Widmeyer & Ducharme, 1997).

Tutkimuksessa pyrittiin synnyttämään pelaajissa tunne tavoitteiden ”omistamisesta”. Kyllön & Landersin (1995) meta-analyysin mukaan tavoitteenasettelu on tehokkainta silloin, kun urheilijat voivat itse osallistua tavoitteiden asettamiseen. Johnsonin & Johnsonin (1987) mukaan tavoitteenasetteluun osallistuminen lisää motivaatiota ja koheesiota monin eri tavoin. Osallistuminen tavoitteenasetteluun edistää ryhmän tavoitteiden ja yksilöiden motiivien yhteensopivuutta johtaen siihen, että tavoitteet sekä hyväksytään että niihin sitoudutaan paremmin. Osallistumisen kautta syntyy parempi ymmärrys toiminnasta, jolla tavoitteet voidaan saavuttaa. Tietoisuus vaadittujen roolien ja käyttäytymisen tärkeydestä - mitä tarvitaan, jotta ryhmä menestyisi - lisääntyy. Lisäksi urheilijoiden välinen yhteistyö tavoitteita luotaessa edistää koheesiota.

Sekä valmentajat että pelaajat olivat mukana keskustelemassa joukkueen yhteisistä tavoitteista palaverissa 11.5.1999. Joukkueen tavoiteohjelmaa suunniteltiin 3-6 pelaajan pienryhmissä. Vaikka pienryhmien suurempi koheesio on useissa tutkimuksissa tuotu esille (Carron & Spink, 1995; Mullen & Copper, 1994; Widmeyer, Brawley & Carron, 1990), niitä käytetään edelleen melko vähän hyväksi valmennuksessa. Pienryhmässä päinvastoin kuin suuryhmässä jokainen jäsen voi olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Pienryhmän paremmuuden suurryhmään verrattuna on ehdotettu näkyvän osanotossa, sitoutumisessa, yksimielisyydessä, kiinteydessä, tyytyväisyydessä, motivaatiossa ja osallistumisaktiivisuudessa (Himberg & Jauhiainen, 1998, 117-118). Pienryhmien käytölle oli tässä tutkimuksessa myös käytännöllinen syy:

Valmentaja: *”Henkilökohtaiset palaverit olisivat vieneet aikaa aivan liian paljon. Vaikka olisin ollut päätoiminenkin valmentaja, energiaa olisi kulunut turhan paljon palavereihin”.*

Haastattelija: *Miten toimisit tulevaisuudessa?*

Valmentaja: *”Jo käytännön syistä käyttäisin tulevaisuudessakin pienryhmiä. Sopivia, luonnollisia pienryhmiä jääkiekossa ovat kentälliset, joihin kuuluu viisi pelaajaa. Tämä auttaa pelaajaa myös näkemään, että omat tekemiset vaikuttaa toisiin”.* (Valmentajan teemahaastattelu: 10.11.1999).

### 5.3 Täsmällinen ja selkeä tavoite

Joukkueen yhteiset tavoitteet pyrittiin luomaan mahdollisimman täsmällisiksi ja selkeiksi. Locken & Latham (1985; 1990) hypoteesin mukaan täsmälliset ja selkeät tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen kuin epäselvät, yleiset ”tee parhaasi” tavoitteet tai jos tavoitteita ei ole lainkaan. Täsmällisiä ja selkeitä tavoitteita ovat objektiiviset suoritus-, lopputulos- ja prosessitavoitteet, jotka voidaan asettaa hyvin spesifeiksi kuvaten käyttäytymistä, eli sitä kuinka pelaajan pitää toimia. Tällöin ne ovat myös objektiivisesti arvioitavissa käyttäytymisestä. Täsmällinen ja selkeä tavoite on usein asetettu niin, että suorituksen jonkin osa-alueen parantaminen tapahtuu johonkin ajanjaksoon mennessä. Esimerkiksi laukausten määrän lisääminen 10 %:lla seuraavan 10 pelin aikana on täsmällinen ja selkeä, käyttäytymisestä mitattavissa oleva, tietylle aikavälille asetettu tavoite. (Weinberg & Gould, 1995, 306-308, 310-311, 320-321; Weinberg, 1996a; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995.)

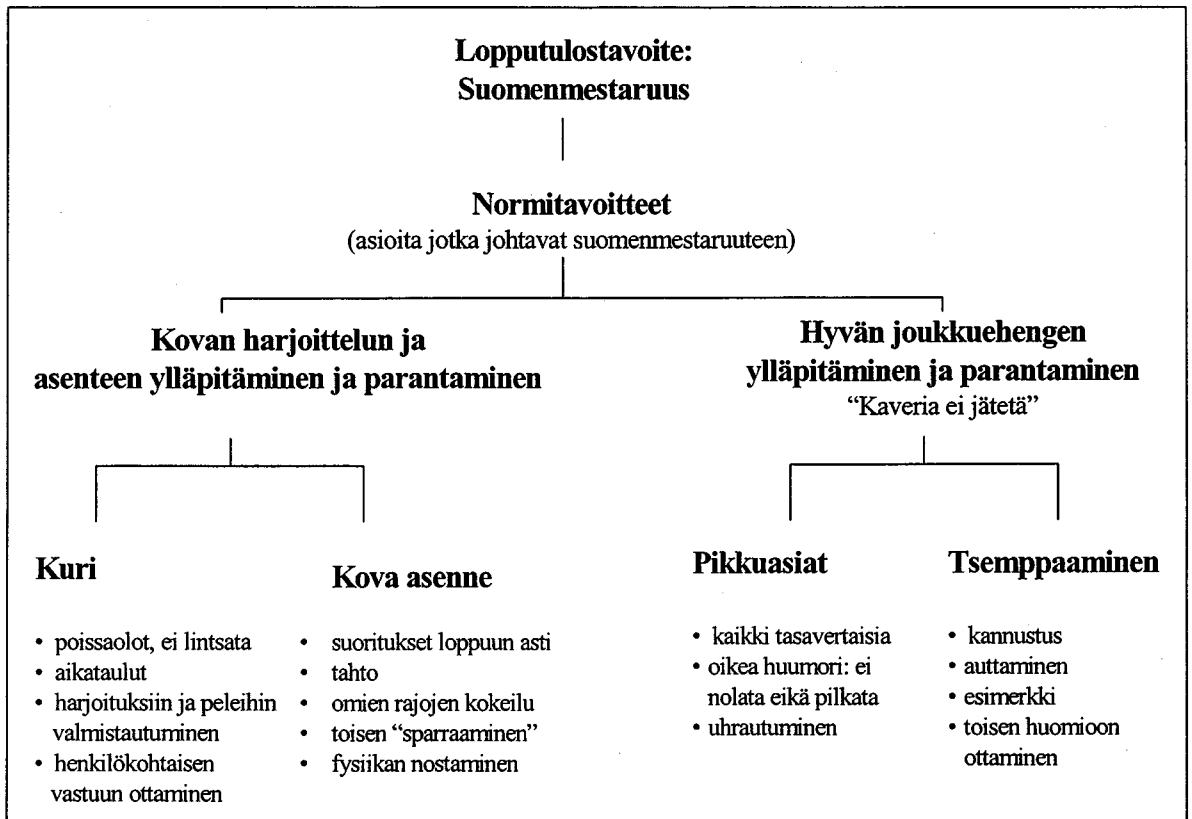
Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa havaitsin kuitenkin, että empiiriset tutkimustulokset tavoitteiden täsmällisyydestä olivat ristiriitaisia. Ensinnäkin useiden tutkimusten mukaan täsmälliset ja selkeät tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen kuin epäselvät ja yleiset ”tee parhaasi” tavoitteet tai jos tavoitteita ei ole ollenkaan (esimerkiksi Barnett & Stanicek, 1979; Burton, 1989a; Hall & Byrne, 1988; Hall, Weinberg & Jackson, 1987; Tenenbaum, Pinchas, Elbaz, Bar-Eli & Weinberg, 1991; Weinberg, Bruya, Longino & Jackson, 1988). Toisaalta useissa tutkimuksissa ei ole havaittu eroja täsmällisten ja selkeiden sekä epäselvien tavoitteiden välillä (esimerkiksi Barnett, 1977; Garland, Weinberg, Bruya & Jackson, 1988; Hall, Weinberg & Jackson, 1987; Hollingsworth, 1975; Weinberg, Bruya & Jackson, 1985; Weinberg, Bruya, Jackson & Garland, 1987; Weinberg, Bruya, Garland & Jackson, 1990; Weinberg, Fowler, Jackson, Bagnall & Bruya, 1991). Kyllön & Landersin (1995) meta-analyysi menee vieläkin pidemmälle. Meta-analyysin mukaan täsmälliset suoritustavoitteet parantavat suoritusta, mutta ne eivät ole parempia kuin epätäsmälliset ”tee parhaasi tavoitteet”. Parhaat tulokset analyysin mukaan saavutetaan keskivaikeilla lopputulostavoitteilla. Merkillepantavaa on se, että tulokset tavoitteiden täsmällisyydestä ja selkeydestä ovat pääasiassa yksilötavoitteenasettelun puolelta, sillä joukkueen tavoitteenasetteluohjelmien osalta tutkimuksia tavoitteiden täsmällisyydestä ja selkeydestä on hyvin vähän (Klein & Mulvey, 1995).

Liikuntapsykologisissa oppikirjoissa vallitsi tutkimustuloksia suurempi yksimielisyys siitä, että urheilijoiden pitäisi asettaa täsmällisiä ja selkeitä tavoitteita (Carron & Hausenblas, 1998, 272; Danish & Petitpas, 1995; Hardy, Jones & Gould, 1997, 20-27, 41; Närhi & Frantsi, 1998, 60-65; Weinberg, 1996a; Weinbeg & Gould, 1995, 310-311; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995). Gouldin mukaan (1993) täsmälliset ja selkeät suoritustavoitteet olivat lopputulostavoitteita tärkeämpiä, sillä ”niiden avulla oli suurempi mahdollisuus menestyä”. Lopputulostavoitteen saavuttaminenhan riippuu myös vastustajasta (Widmeyer & Ducharme, 1997). Kun tavoite on täsmällinen ja selkeä, niin silloin pystytään seuraamaan edistymistä helpommin (Widmeyer & Ducharme, 1997), mutta myös pelaajien välinen kommunikaatio helpottuu (Johnson & Johnson, 1987). Täsmälliset ja selkeät tavoitteet auttavat myös joukkuetta suunnittelemaan ja toteuttamaan toimintaa (Johnson & Johnson, 1987).

Urheilijat ja valmentajat haluavat yleensä asettaa kaukaisia lopputulostavoitteita tulevalle kaudelle, vaikka lyhyen tähtäimen tavoite olisi usein realistisempi ja mahdollisesti helpommin saavutettavissa (Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995). Näin kävi myös joukkueessamme, kun jokaista pelaajaa pyydettiin aluksi kirjoittamaan seuraavan kauden tavoite. Tavoitteet olivat luonteeltaan pitkän tähtäimen lopputulostavoitteita koko kaudelle: suomenmestaruus mainittiin 19 kertaa, mitalisija 3 kertaa ja neljän joukkoon pääsy mainittiin kerran. Keskustelun jälkeen yhteiseksi lopputulostavoitteeksi joukkueelle sovittiin suomenmestaruus.

Lopputulostavoitteen ongelma on, että sen saavuttaminen riippuu myös vastustajasta. Tämän takia lopputulostavoite, SM-kulta, pilkottiin pienryhmissä konkreettisemmiksi tavoitteiksi, jotka ovat enemmän urheilijan kontrolloitavissa. Pelaajat miettivät pienryhmissä asioita, joilla heidän asettamansa lopputulostavoite voidaan saavuttaa. Pienryhmät valitsivat tuotoksistaan kolme tärkeintä ja esittivät ne muille. Ryhmien tuotoksissa esiintyivät useimmin tavoitteena ”hyvä joukkuehenki”, ”kova harjoittelu” ja ”asenne”. Tämän jälkeen pienryhmät miettivät vielä tekijöitä, joista nämä asiat parhaiten näkyvät. Näistä tuotoksista koostimme joukkueen päävalmentajan kanssa lopulliset yhteiset tavoitteet tulevalle kaudelle (Kuva 7). Koska lopputulokseen johtavat tavoitteet muistuttavat normeja, nimitän niitä normitavoitteiksi.

Joukkueen keskuudessa käsitelimme yhteisiä tavoitteita ”vuori”- metaforan kautta. Lopputulostavoite oli metaforassa vuoren huippu. Vuoren huipun saavuttaminen riippui lopputulostavoitteisiin johtavien normitavoitteiden toteutumisesta. Kauden aikana arvioimme pienryhmissä, missä kohtaa vuoren rinnettä olimme matkalla.



Kuva 7. Joukkueen pelaajien luomat yhteiset tavoitteet tulevalle kaudelle: Lopputulostavoite sekä normitavoitteet, jotka johtavat lopputulostavoitteeseen.

## 6 TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA LUOTUJEN YHTEISTEN TAVOITTEIDEN LUONNE

Joukkueen tavoitteenasetteluohjelmaa toteuttaessa päävalmentajan kanssa havaitsimme asioita, jotka ovat vastakkaisia liikuntapsykologisen kirjallisuuden käytännön ohjeisiin ja tutkimustuloksiin nähden. Se, että joukkue halusi asettaa lopputulostavoitteen (suomenmestaruus) on todettu aiemminkin (esimerkiksi Weinberg & Gould, 1995, 306-311; Weinberg, 1996a; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995). Lopputulokseen johtavien tavoitteiden asettelussa toimimme kuitenkin uudella tavalla. Suurin ero liikuntapsykologisten oppikirjojen ja tutkimusten antamien ohjeiden sekä tämän tutkimuksen välillä on tavoitteiden asettaminen niin täsmällisiksi ja selkeiksi, että ne ovat määrällisesti mitattavissa. Tavoite olisi oppikirjojen mukaan asetettava niin selkeäksi, että sen toteutumista pystyisi arvioimaan suorituksesta määrällisesti, esimerkiksi tietyn tapahtuman frekvenssinä. Joukkueen lopputulostavoite, suomenmestaruus olikin arvioitavissa määrällisesti. Sen sijaan normitavoitteet, joiden saavuttamisen arvelimme johtavan lopputulostavoitteeseen, eivät olleet suorituksesta objektiivisesti ja määrällisesti mitattavissa.

### 6.1 Lopputulostavoite

Päävalmentaja näki tärkeäksi, että joukkueella on yhteinen lopputulostavoite.

Haastattelija: *"Onko joukkueella oltava yhteinen lopputulostavoite"*.

Valmentaja: *"Kyllä, ehdottomasti. Johonkin juttuun pelaaja pitää sitoa. Sen unelman takia tämän homman eteen tehdään töitä ja ponnistellaan. Minun mielestä pitää olla unelmia. Ei ihminen siitä mene rikki, jos hän ei unelmiaan tavoita. Tavoitteen pitää kuitenkin olla realistinen. Siihen on koettava kyvykkyyttä. Pelaajan on tiedettävä pystyvänsä siihen"*.

(Valmentajan teemahaastattelu: 21.3.2000)

Tämän tutkimuksen havainnot lopputulostavoitteiden osalta ovat samansuuntaisia liikuntapsykologisen kirjallisuuden kanssa. Ensinnäkin, lopputulostavoite voi ja sen myös

pitää olla täsmällinen ja selkeä (esimerkiksi Weinberg & Gould, 1995, 306-311; Weinberg, 1996a; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995). Lopputulostavoite voidaan luoda määrällisesti arvioitavaksi (esimerkiksi Weinberg & Gould, 1995, 306-311; Weinberg, 1996a; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995). Luomamme lopputulostavoite olikin selkeä ja sen toteutumista voitiin arvioida määrällisesti, eli joukkueen saavuttaman sijoituksen mukaan. Toisaalta luomamme lopputulostavoitteen olisi voinut jakaa myös pienempiin osiin kuukausikohtaisiksi lopputuloksiksi kuten tietyn pistemäärän saavuttaminen kuukautta kohden.

Liikuntapsykologisessa kirjallisuudessa on esitetty, että joukkuelajeissa pitäisi asettaa myös pelitapahtumaan liittyviä, lopputuloksen omaisia tavoitteita kuten laukausten määrän nostaminen, puolustusvirheiden vähentäminen, ”reboundien” voittaminen, syöttöjen parantaminen, riistojen lisääminen ja rangaistusten vähentäminen (esimerkiksi Weinberg & Gould, 1995, 306-311; Weinberg, 1996a; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995). Tällaisten tavoitteiden kohdalla täytyy kuitenkin olla varovainen. Ensinnäkin yhteinen tavoite ei aina saata palvella joukkueen sen hetkistä taktiikkaa. Esimerkiksi pelaaja saattaa toimia joukkueelle sovitun tavoitteen mukaisesti laukoessaan paljon, vaikka sen hetkessä pelitilanteessa pitäisikin toimia joukkueen yhteisen tavoitteen vastaisesti. Edellä mainittuja tavoitteita ei voi myöskään vaatia kaikilta joukkueen pelaajilta pelipaikasta johtuvien erojen takia. Eräät tavoitteet kuten puolustusvirheiden vähentäminen ja ”reboundien” voittaminen eivät kohdistu kuin tietyille pelaajille pelipaikasta riippuen. Myös yksilölliset erot pitää ottaa huomioon joukkueen yhteisiä tavoitteita suunniteltaessa. Jos joltakin pelaajalta vaaditaan enemmän tiettyä joukkueen yhteistä tavoitetta, voi seurauksena olla joukkueen kokonaissuorituksen heikentyminen. Pelaajan toteuttaessa joukkueelle sovittua tavoitetta kuten laukausten määrän nostamista hänen ollessa huono laukoja, voi joukkueen kokonaissuoritus huonontua. Joukkueen suoritus voi myös huonontua, jos pelaaja on joukkueen yhteisessä tavoitteessa erinomainen ja toteuttaa tavoitetta jatkuvasti, niin että se häiritsee joukkueen yhteistä taktiikkaa.

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että joukkueelle luotavien yhteisten tavoitteiden pitäisi olla sellaisia, että kaikkien pelaajien tulisi kyetä osallistumaan joukkueen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. Jos niitä eivät voi toteuttaa kaikki joukkueen jäsenet, kaikissa joukkueen tapahtumissa, kannattaa ne asettaa joukkueessa oleville luonnollisille, pienemmille ryhmille (esimerkiksi puolustajat ja hyökkääjät,

kentällinen) tai jopa yksittäisille pelaajille. Luomamme normitavoitteet, jotka johtivat joukkueen asettamaan lopputulostavoitteeseen, olivatkin luonteeltaan sellaisia, että niiden toteuttamiseen pystyivät osallistumaan kaikki joukkueen jäsenet.

## 6.2 Lopputulokseen johtavat normitavoitteet

Lopputulokseen johtavien normitavoitteiden ei voi sanoa olevan suoritus- eikä prosessitavoitteita. Joukkueen valmentajan näkemys joukkueen tavoitteista kuvaa niiden luonnetta hyvin:

*”Nämä ovat ryhmän normeja, jotka sanelevat kuvion millä mennään. Minä nimitän näitä normitavoitteiksi. Miten me eletään? millainen ryhmä me ollaan? Mitä tämä edellyttää?”*

(Valmentajan teemahaastattelu: 10.11.1999)

Valmentajan mielestä tavoitteet olivat siis normeja. Sosiaalisella normilla tarkoitetaan sellaisia ryhmän jäsenille asetettuja odotuksia, joiden täyttämistä tuetaan pakottein eli sanktioin (Aho & Laine, 1997, 149-150). Ryhmä asetti jäsenilleen odotuksia (tavoitteita), joiden täyttämistä tuettiin erilaisin pakottein. Näillä tavoitteilla oli normeille tyypillinen ohjaava sekä sitova vaikutus, joka yhdenmukaisti joukkueen toimintaa. (Aho & Laine, 1997, 149-150; Himberg & Jauhiainen, 1998, 129-131.)

Lopulliset normitavoitteet muodostimme päävalmentajan kanssa pienryhmien ehdotuksien pohjalta. Tavoitteiden sanamuotojen muodostamisessa näkyi suunnitteluvaiheen tutustumiseni Borbanin yksiulotteiseen itsetuntomalliin (Aho & Laine, 1997, 22-23, 48-51). Joukkueen tavoitteet kuten ”kaikki tasavertaisia, oikea huumori; ei nolata eikä pilkata, muiden huomioonottaminen, kannustaminen ja tukeminen” ovat hyvin samansuuntaisia mallin ensimmäisen ulottuvuuden, perusturvallisuuden kanssa. Viisiosaisen itsetuntomallin mukaan sen ensimmäinen ulottuvuus, turvallisuus, on tärkein ja samalla välttämätön edellytys muille itsetunnon alueille. Perusturvallisen ympäristön luominen edellyttää selvien rajojen ja sääntöjen asettamista käyttäytymiselle. Turvallisuudella tarkoitetaan hyvää oloa, muiden kunnioittamista ja luottamista. Tällaisessa ”defensivapaassa” ympäristössä ryhmän jäsen voi turvallisesti kertoa oman mielipiteensä eikä hänen tarvitse pelätä vähättelyä, nolaamista ja pilkkaa. (Aho & Laine, 1997, 22-23, 48-51, 59-61.)



Luomamme normitavoitteet ovat joukkueen tavoitteenasettelun kirjallisuudessa esitettyihin ohjeisiin nähden erilaisia. Ensinnäkin loimme yhteiset tavoitteet aivan kauden alussa. Tämän takia tavoitteemme olivat luonteeltaan jokapäiväiseen harjoitteluun sääntöjä luovia normeja, kun kirjallisuudessa joukkueelle luotavat tavoitteet on usein kuvattu pelitapahtumaan liittyviksi lopputuloksiksi tai lopputulosten kaltaisiksi suorituksiksi (esimerkiksi Weinberg & Gould, 1995, 306-308, 310-311, 320; Weinberg, 1996a; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995. Kirjallisuudessa esitetty joukkuetavoitteiden lopputulosluonne johtuu varmaan siitä, että tavoitteenasettelun periaatteita joukkuelajeihin on sovellettu huomattavasti enemmän tutkitulta yksilölajien puolelta (Klein & Mulvey, 1995). Tutkimustietoa joukkueen tavoitteenasettelusta on hyvin vähän.

Ryhmä on tutkimuksessa uusi ja vaikeasti hallittava ulottuvuus. Esimerkiksi yksilötavoitteenasettelussa ei tarvitse huomioida normeja, koheesiota tai sosiaalista vetelehtimistä (Klein & Mulvey, 1995). Ryhmäilmiöiden takia ryhmän tavoitteet eivät voi olla samanlaisia kuin yksilöiden asettamat tavoitteet. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että ryhmälle asetettavien tavoitteiden on oltava luonteeltaan sellaisia, että ne edistävät ryhmän yhteistä perustehtävän suorittamista. Luomamme tavoitteet huomioivat ryhmälle tärkeän ominaispiirteen. Ryhmä on dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva kokonaisuus, jossa samanaikaisesti toimivien yksittäisten jäsenten vaihtuvat elämäntilat ja tilanteen tapahtumat vaikuttavat koko ajan toisiinsa (Himberg & Jauhiainen, 1998, 114-115). Kun loimme normitavoitteita, pystyimme paremmin hallitsemaan tätä alati muuttuvaa kokonaisuutta. Luomamme normitavoitteet ohjasivat ja sitoivat joukkueen yksittäisiä jäseniä samaan suuntaan yhdenmukaistaen ryhmän toimintaa.

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siis siltä, että normitavoitteet ovat tärkeitä edistettäessä ryhmän perustehtävän suorittamista. Normitavoitteet yhdenmukaistavat ryhmän toimintaa asetettujen käyttäytymissääntöjen kautta luoden ryhmän jäsenille perusturvallisuutta olla ”oma itsensä”. Normitavoitteet olivat myös sellaisia, joiden toteutuminen vaati joukkueen jokaisen pelaajan sitoutumista. Havaintoja normien kaltaisista tavoitteista ja niiden hyödyllisyydestä en ole liikuntapsykologisesta kirjallisuudesta löytänyt.

### 6.3 Normitavoitteiden arviointi

Lopputulostavoitteeseen johtavien normitavoitteiden luominen niin täsmällisiksi ja selkeiksi kuin oppikirjat antavat ohjeita ei tässä tutkimuksessa onnistunut. Normitavoitteet eivät olleet oppikirjojen antamien ohjeiden mukaisesti suorituksesta määrällisesti mitattavissa. Tässä kappaleessa pohdin, miksi lopputulokseen johtavia tavoitteita ei joukkuelajeissa voida eikä niitä ole mielekästä luoda niin täsmällisiksi ja selkeiksi, että ne ovat suorituksesta määrällisesti mitattavia.

Tavoitteita asetettaessa emme pystyneet arvioimaan, kuinka joukkueen jäsenet suorittivat tavoitteiksi asetettuja asioita. Tämä johtui siitä, että tavoitteet luotiin aivan kauden alussa. Tavoitteiden vaatimaa toimintaa ei siis ollut vielä ollenkaan tapahtunut. Emme esimerkiksi pystyneet arvioimaan, kuinka joukkue sillä hetkellä suorittaa tavoitteita ”kaveria ei jätetä”, ”kaikki tasavertaisia” tai ”suoritukset loppuun asti”, sillä joukkue oli harjoitellut yhdessä vasta hieman yli viikon. Toisaalta tavoitteiden asettaminen muotoon, kuinka paljon näissä asioissa on parannettava, ei myöskään onnistunut. Tämä johtui samasta syystä kuin edellä, eli tavoitteiden vaatimaa toimintaa ei ollut vielä tapahtunut.

Tavoitteiden luominen sellaisiksi, että niiden vaatimaa toimintaa olisi pystynyt määrällisesti arvioimaan ja seuraamaan pelaajien käyttäytymisestä, oli myös käytännön kannalta mahdotonta toteuttaa. Esimerkiksi, jos yksi 17:sta tavoitteestamme eli ”kannustaminen”, olisi luotu tavoitteeksi liikuntapsykologisen kirjallisuuden antamien ohjeiden mukaan (esimerkiksi Weinberg & Gould, 1995, 306-308, 310-311, 320; Weinberg, 1996a; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995), olisi se tehty seuraavalla tavalla: Tavoite ”kannustaminen” olisi pitänyt tehdä spesifimmäksi käsitteellistämällä sitä pidemmälle. Olisi voineet vieläkin tarkemmin miettiä, millaista kannustamista olisi parannettava, missä tilanteessa ja kenen? Tämän jälkeen tavoitteiksi luotavat kannustamisen eri muodot olisi ”määrällistetty” arvioimalla niiden toteuttamista tällä hetkellä. Lopullisiksi tavoitteiksi olisi luotu kannustamisen eri muotojen määrän nostaminen esimerkiksi tietyn prosentimäärän verran kauden aikana. Tavoitteet olisi voinut luoda myös välitavoitteita asettamalla. Kannustamisen määrää olisi pyritty nostamaan 5 %:a kuukaudessa. Tämä olisi ollut spesifi ja määrällisesti arvioitavissa oleva tavoite, sillä sen toteutumista olisi voinut arvioida havainnoimalla valmentajan ja

joukkueen pelaajien toimintaa. Jos jokainen luomamme tavoite olisi luotu näin täsmälliseksi, ei ne enää olisi palvelleet yhtä tutkimuksen päätavoitetta, joka oli tehokkaasti tehtävää suorittavan kiinteän ryhmän muodostaminen. Olisimme saattaneet menettää otteen todellisuudesta, sillä täsmällisiä ja selkeitä tavoitteita olisi voinut olla ainoastaan muutama. Tällöin emme myöskään olisi saattaneet niin hyvin saavuttaa asettamaamme lopputulostavoitetta. Olisimme kyllä edenneet asetetuissa tavoitteissa, mutta ne eivät olisi ottaneet huomioon ryhmän toiminnan kannalta kaikkia tärkeitä osaluoteita.

Tämän tutkimuksen havainnot saattavat selittää samansuuntaisia Kyllön & Landersin (1995) meta-analyysin ristiriitaisia tuloksia. Meta-analyysin mukaan parhaat tulokset saavutetaan keskivaikeilla lopputulostavoitteilla. Epätasällisillä ”tee parhaasi”-tavoitteilla oli saavutettu parempia tuloksia kuin tasällisillä suoritusavoitteilla. Meta-analyysistä ei ilmene, kuinka spesifeiksi suoritusavoitteet oli luotu. Jos suoritusavoitteet oli meta-analyysissä olevissa tutkimuksissa luotu niin tasällisiksi kuin edellä kuvasin, niin silloin saatetaan kadottaa tärkein asia eli yksilön ja joukkueen suoritus sekä sen kehittäminen. Jos asia on näin, niin mielestäni ei ole yllättävää, että meta-analyysin ristiriitaisen tulosten mukaan epätasällisillä ”tee parhaasi”-tavoitteilla oli saavutettu parempia tuloksia kuin tasällisillä ja selkeillä suoritusavoitteilla.

Myös joukkueen päävalmentajan mielestä tavoitteiden asettaminen edellä kuvattuun spesifiin ja määrällisesti mitattavaan muotoon ei ollut tarpeellista.

Haastattelija: *”Oli näitä tavoitteita pystynyt asettamaan enemmän tavoitteen muotoon, kuten että toisen sparraamista on nostettava 10%:a”.*

Valmentaja: *”Ei minun mielestäni sillä tavalla. On joitakin asioita, joita käsitellään järjellä ja joitakin tunteella. Nämä on niitä asioita, jotka sinä joko tunnet tai et”.*

Haastattelija: *”Liikuntapsykologien oppikirjojen mukaan tavoitteet pitäisi asettaa määrällisesti mitattavaan muotoon?”*

Valmentaja: *”Minä en lähtisi tavoitteita määrällisesti arvioimaan. Nämä olisi kyllä voinut asettaa määrällisesti, mutta kun puhutaan huippusuorituksesta, niin sinulla on oltava se tunne: Mä meen, mä pystyn. Minun mielestä tunne, joka pelaajalla on, on erittäin tärkeä.*

*Jos pelaaja saa mattotestissä huonon arvon, mutta hänellä on se tunne, niin hän menestyy. Saadessaan hyvän arvon ja hänellä ei ole tunnetta, niin hän ei menesty. Tunne luo uskoa ja itseluottamusta. Tämän takia myös yhteiset keskustelut ovat tärkeitä. Silloin voi arvioida tunnetta". (Valmentajan teemahaastattelu: 10.11.1999)*

Myös Brawleyn, Carronin & Widmeyerin (1992) tutkimuksessa esitetyt näkemykset täsmällisistä tavoitteista joukkuelajeissa ovat hyvin samansuuntaisia tämän tutkimuksen havaintojen kanssa. Kysyessään eri joukkuelajien urheilijoiden (13 joukkuetta, 154 urheilijaa) tavoitteiden täsmällisyyttä ja selkeyttä, he havaitsivat, että 70.6 % tavoitteista olivat luonteeltaan yleisiä ja vain 29.4 % täsmällisiä. Tästä voidaan vetää merkittävä johtopäätös. Vaikuttaa siltä, että määrällisesti arvioitavien täsmällisten ja selkeiden tavoitteiden luominen ei joukkuelajeissa ole helppoa eikä välttämättä tarpeellistakaan.

Yksi syy siihen, että liikuntapsykologisessa kirjallisuudessa korostetaan täsmällisten ja selkeiden, mitattavissa olevien tavoitteiden tärkeyttä, saattaa olla määrällisen tutkimusotteen vahva perinne. Määrällisissä tutkimuksissa painotetaan asioiden mitattavuutta. Tutkimustulos on osoitettava jonkinlaisena numeerisena muutoksena. Toinen syy saattaa olla se, että tavoitteenasetteluun liittyvät ohjeet joukkuelajeihin tulevat pääasiassa yksilölajien puolelta (Klein & Mulvey, 1995). Kuten Klein & Mulvey (1995) toteavat, niin yksilölajien tutkimustulosten ja oppikirjojen antamien ohjeiden yleistäminen joukkuelajeihin ei saata aina olla mahdollista. Tämä todettiin tässä tutkimuksessa täsmällisten ja selkeiden tavoitteiden mitattavuusvaatimusten osalta. Täsmälliset ja selkeät, suorituksesta mitattavissa olevat tavoitteet saattavatkin olla toimivampia yksilölajeissa. Yksilölajit eivät usein ole teknisiltä, taktisilta ja fyysisiltä vaatimuksiltaan niin monimutkaisia kuin joukkuelajit. Yksilölajien taitoja esimerkiksi yleisurheilussa voidaan myös joukkuelajeihin verrattuna huomattavasti useammin mitata määrällisillä mittareilla. Kilpailusuoritukseen ja harjoittelun tehokkuuteen on yksilölajeissa usein olemassa fysiologinen ja validi mittari. Joukkuelajeissa pelaajien ominaisuuksia voidaan kyllä mitata fysiologisilla mittareilla, mutta mittareiden tulokset eivät välttämättä näy pelisuorituksessa. Joukkuelajeissa eri ja jopa samalla pelipaikalla voi pelata ominaisuuksiltaan hyvin erilaisia pelaajia. Tavoitteen täsmällinen ja selkeä, määrällinen arvioiminen on joukkuelajissa todella hankalaa, varsinkin kun kysymyksessä on vaikeasti hallittavissa oleva ryhmä ja sen alati muuttuva toiminta. Näin ollen yksilölajien tavoitteet voidaan luoda helpommin suorituksesta mitattaviksi, mutta joukkuelajien osalta se ei ole mahdollista.

## 7 NORMITAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN ARVIOIMINEN

Joukkuelajeissa on siis vaikea luoda objektiivisesti mitattavia lopputulokseen johtavia tavoitteita. Luomamme normitavoitteet, joiden saavuttamisen arvelimme johtavan lopputulostavoitteeseen, eivät olleet suorituksesta objektiivisesti ja määrällisesti mitattavissa. Koska tärkeä osa tavoiteohjelmaa on jatkuva seuranta ja palautteenantaminen, jouduimme normitavoitteiden osalta kehittämään uudenlaisia arviointitapoja. Seuraavaksi pohdin tavoitteiden arvioinnin tärkeyttä ja ehdotan keinoja, joiden avulla joukkuelajeissa lopputulokseen johtavissa tavoitteissa etenemistä voidaan arvioida.

### 7.1 Seuranta, arviointi ja palautteenantaminen

”Tavoiteohjelman arvioinnin on oltava jatkuvaa, säännöllisin väliajoin tapahtuvaa. Seurannan ja arvioinnin epäonnistuminen on yksi suurimmista syistä tavoitteenasetteluohjelman epäonnistumisessa. Arvioinnin toteutuksen täytyy olla riittävän yksikertaista. Tavoitteenasetteluohjelma ilman seuranta ja arviointia on ajan ja vaivannäön haaskausta”. (Weinberg & Gould, 1995, 321.)

Jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa havaitsin, kuinka tärkeää tavoitteenasetteluohjelmassa on toteuttaa seuranta, arviointia ja palautteen antamista (esimerkiksi Weinberg, 1996a; Weinbeg & Gould, 1995, 316-321; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995). Liikuntapsykologisessa kirjallisuudessa puhuttiin laajalti palautteen suoritusta parantavasta vaikutuksesta useisiin tutkimuksiin viitaten (Burton, 1993; Hardy, Jones & Gould, 1997, 23-24; Widmeyer & Ducharme, 1997).

Vasta käytäntö sen meille kuitenkin todella osoitti, kuinka tärkeä osa tavoitteenasetteluprosessia palaute todella oli. Tämän takia lopputulostavoitteeseen johtavien tavoitteiden on kuitenkin oltava niin täsmällisiä ja selkeitä, jotta niissä edistymistä voidaan jollakin tavalla arvioida. Koska tavoitteiden objektiivinen arviointi oli hankalaa, päädyimme subjektiivisiin arviointikeinoihin.

## 7.2 Tavoitteiden arviointikeinoja: mielikuvat, video, itsearviointi ja pelianalyysi

Joukkueen päävalmentajan mielestä tavoitteiden arvioitavuus oli välttämätöntä. Vaikka luomamme tavoitteet eivät olleet niin spesifejä ja täsmällisiä, että ne olisivat olleet käyttäytymisestä määrällisesti mitattavissa, niin havaitsimme kauden aikana, että tavoitteita pystyi arvioimaan harjoittelusta ja peleistä syntyneitä mielikuvia hyväksikäyttämällä. Suoritusmielikuvia on tavoitteenasettelussa käytetty hyväksi aikaisemminkin (esimerkiksi Yukelson, 1997). Päävalmentaja kokikin tärkeäksi sen, että jokaisella ryhmän jäsenellä on oikea mielikuva siitä, mikä on joukkueen tavoite.

Haastattelija: *”Onko tavoitteen oltava jollain tavalla arvioitavissa?”*

Valmentaja: *”Tavoitteita on ehdottomasti pystyttävä arvioimaan”.*

Haastattelija: *”Millainen on hyvä lopputulosta tukeva, arvioitavissa oleva tavoite?”*

Valmentaja: *”Hyvä tavoite luo pelaajalle mielikuvia. Mielestäni tavoitetta, jota ei pysty konkreettisesti näyttämään, miten se toiminnastamme näkyy, ei kannata olla. Hyvä tavoite on semmoinen, kun juostaan Laajavuoren portaat ylös, niin me pystytään jälkeen päin videolta katsomaan, että toteutuiko se tässä harjoituksessa”.* (Valmentajan teemahaastattelu: 10.11.1999)

Tavoitteesta syntynyttä mielikuvaa ja sen toteutumista voidaan kauden aikana säännöllisesti arvioida. Erinomainen apuväline oli myös video. Havaintoja videon hyödyntämisestä joukkueen tavoitteenasettelun toteuttamisessa en ole liikuntapsykologisesta kirjallisuudesta tehnyt. Sen avulla pystyimme arvioimaan, oliko tavoitteen toteuttamisesta harjoittelussa syntynyt mielikuva sama kuin videolta nähtävissä oleva.

Haastattelija: *”Miten arvioisit tavoitteiden saavuttamista?”*

Valmentaja: ”Minä pelaisin mielikuvilla. Ottaisin kesäharjoittelua, esimerkiksi pienpeliharjoitetta videolle. Videolta arvioisimme joukkueen kanssa yhteisessä palaverissa ja katsoisimme, kuinka me toteutimme yhdessä asetettuja tavoitteita? Onko meillä siellä suoritukset loppuun asti? Haetaanko me omia rajojamme? Pääsemmekö me tavoitteeksi asetettuun olotilaan? Kuitenkaan kaiken harjoittelun ei tarvitse olla kovaa. Kesällä ei vielä saa vanne kiristää päätä. Vastapainona pitää olla kevyempiä harjoitteita ja makkaranpaistoa. Pääasia on, että tulee tunne hyvästä suorittamisesta. Se on tunnepuolen asia, onko ryhmä sisäistänyt tavoitteet vai onko ne sanoja paperilla? Sen vaistoa ryhmästä, kun seisot portailla tai luistimet jalassa jäällä”.

(Valmentajan teemahaastattelu: 21.3.2000)

Koska määrällisesti mitattavien tavoitteiden luominen on joukkuelajeissa hankalaa, kannattaa tavoitteiden luomisessa ja arvioinnissa siis hyödyntää urheilijoiden ja valmentajien mielikuvia suorituksesta. Samansuuntaisia ajatuksia ovat esittäneet myös Brawley ym. (1992). He havaitsivat, että joukkuelajien urheilijat eivät osanneet kuvata tavoitteitaan täsmällisesti, mutta he kuitenkin kokivat tavoitteensa selkeiksi. Brawley ym. (1992) mittasivat tavoitteiden selkeyttä 9-asteikollisella mittarilla, saaden urheilijoiden arvioimaksi keskiarvoksi seitsemän. Brawley ym. (1992) totesivatkin, että urheilijoilla oli tavoitteiden yleisestä luonteesta huolimatta hyvin selkeä mielikuva siitä, millainen heidän tavoite on ja millaista toimintaa sen saavuttaminen vaati. Brawley ym. (1992) mukaan joukkuelajien yleiset sekä samalla ”alkeelliset ja kömpelöt” tavoitteet voivatkin olla parhaimpia (Tällaisia tavoitteitahan oli asetettu heidän tutkimissaan joukkuelajeissa yli 70 %, Katso kappale 6.3.). Havainto samansuuntainen sekä tämän tutkimuksen että Kyllön & Landersin (1995) meta-analyysin kanssa. Kyllö & Landershan (1995) havaitsivat, että epätasälliset tavoitteet olivat täsmällisiä suoritustavoitteita parempia. Näihin ”poikkeaviin” ja tämän tutkimuksen perusteella merkittäviin havaintoihin ei ole liikuntapsykologisissa perusoppikirjoissa kiinnitetty lainkaan huomiota.

Jotta pääsimme asetettujemme tavoitteiden arvioinnissa konkreettisempaan muotoon, arvioimme niitä 10-asteikollisesti (10 = tavoitetta toteutetaan erinomaisesti, 1 = tavoitetta toteutetaan heikosti). Esimerkiksi syksyllä pelaajat ja valmentajat arvioivat tavoitteiden toteutumista numeerisesti. Pelaajien ja valmentajien antamista arvioista ja niiden tuottamista mielikuvista keskusteltiin pienryhmissä. Suorituksen eri osa-alueiden numeerista itsearviointia tavoitteenasettelussa, erityisesti suorituksen profiloinnin

menetelmän yhteydessä, on käytetty jonkin verran (Butler & Hardy, 1992; Dale & Wrishberg, 1996; Yukelson, 1997). Suorituksen profiloinnissa kartoitetaan liikuntalajin keskeisiä ominaisuuksia, arvioidaan urheilijan tai joukkueen suorituksen suhdetta valittuihin ominaisuuksiin sekä asetetaan tavoitteita suoritusten parantamiseksi.

Kauden loppupuolella oivalsimme valmentajan kanssa myös jääkiekon pelianalyysin tavaksi, jonka avulla voidaan vielä tarkemmin arvioida sekä antaa palautetta tavoitteiden toteuttamisesta sekä yksittäisten pelaajien että joukkueen osalta. Havaintoja jääkiekon pelianalyysin hyödyntämisestä joukkueen tavoitteenasettelun toteuttamisessa en ole liikuntapsykologisesta kirjallisuudesta tehnyt. Pelianalyysin hyväksikäyttäminen on askel objektiivisempaan suuntaan.

*"Tiistai-iltana (25.1) meillä oli palaveri Hippoksen kahviossa Ollin kanssa. Kerroin Ollille, että luomamme tavoitteet ovat heikosti mitattavissa ja arvioitavissa. Tämä pisti käyntiin prosessin. Olimme omasta mielestämme löytäneet joukkueen tavoitteissa oikeita asioita, mistä suoritus on kiinni. Tämä on ollut erinomaista pohjatyötä, jota emme kuitenkaan ole saaneet elämään. Olemme käyttäneet videota, mutta ongelmana on ollut sen käyttäminen mittarina. Olli kertoi eilen jääkiekon pelianalyysistä. Luulen, että se sopii meille erinomaisesti. Tekemällä jääkiekon pelianalyysin ottelusta voidaan pelaajille osoittaa heidän suorittamisensa. (Ote tutkimuspäiväkirjasta, 25.1.2000)*

Jääkiekon pelianalyysi on menetelmä, jolla voidaan jääkiekko-ottelussa arvioida jääkiekkoilijan yksilötaitoja: syöttö, haltuunotto, vastaanotto, kuljetus, laukaus, aloitukset ja maalivahdin toiminta (Rekilä, Vähätalo & Westerlund, 1991). Paras ja samalla luonnollinen arviointitaso pelianalyysille on kentällinen. Pelianalyysillä voi olla monenlaisia käyttötapoja. Pelianalyysin arviointitasoa muuntamalla sen avulla voidaan arvioida ja antaa palautetta joukkueen, kentällisen tai jopa yksittäisen pelaajan pelaamisesta. Koska pelianalyysi tehdään videoitujen ottelutapahtumien perusteella, niin analyysin tulokset eivät ole riippuvaisia arvioijasta. Pelianalyysin tuottamalla tilastollisella "faktatiedolla" ottelusta voidaan joukkueelle kiistattomasti osoittaa ottelun sujuminen. Näin voidaan hyvin luotettavasti vastata kysymykseen: Mitä pelissä tapahtui?

*"Olemme arvioineet suoritusta lähinnä valmentajien ja pelaajien kautta. Huonoin mittari on pelaaja. Hänen tutkansa voi olla kalibroitu aivan väärin johtuen oman psyykkisen*



*tasapainon ylläpidosta defenssien avulla. Valmentaja on jo aika hyvä mittari, mutta pelaaja ei aina saata uskoa valmentajaa. Paras ja valehtelematon mittari on video. Se kertoo totuuden". (Ote tutkimuspäiväkirjasta, 25.1.2000)*

Ensisijaisesti pelianalyysin avulla saadaan tietoa joukkueen pelitavan toimivuudesta. Pelianalyysin avulla voitiin välillisesti arvioida lopputulostavoitteeseen johtavien normitavoitteiden toteuttamista. Ensin pelianalyysillä arvioidaan sopivalla tarkkuustasolla eri kentällisten tehtävänsuorittamista ottelussa. Esimerkiksi haltuunottojen iso frekvenssi joko puolustus-, keski- tai hyökkäysalueella kuvaa kyseisen kentällisen pelin onnistumista ottelussa. Tämän jälkeen voidaan pienryhmissä miettiä, kuinka juuri tämän kentällisen osalta toteutettiin joukkueen normitavoitteita ja oliko kentällisen mahdollinen huono suoritus kiinni huonosta tavoitteiden toteuttamisesta. Kentällisten onnistumista siis peilataan joukkueen yhteisiin tavoitteisiin. Havainnot huomioidaan sekä harjoittelussa että tulevilla otteluilla. Valmentajan kuvaus yhdestä joukkueen ottelusta havainnollistaa pelianalyysin hyödyntämistä joukkueen yhteisten tavoitteiden suhteen.

*"Halusin osoittaa joukkueelle miten me pelasimme. Pelianalyysin osoitti ettemme onnistuneet puolustuspelissä. Keskialueen karvauspelimme ei ollut riittävän aktiivista. Pelianalyysin tuottamien havaintojen pohjalta pääsimme arvioimaan yhteisten normitavoitteiden toteuttamista. Arvioimme tavoitteiden toteuttamista ensisijaisesti pelatun ottelun kautta, mutta myös viimeisten viikkojen harjoittelun osalta. Pohdimme esimerkiksi, että oliko meillä suoritukset loppuun asti, kokeilimmeko omia rajojamme, "tsemppasimmeko" pelikavereitamme, eli pystymmekö vieläkin parempaan".*  
(Valmentajan teemahaastattelu: 21.3.2000)

Joukkueen päävalmentaja näki pelianalyysin hyödyntämisen joukkueen normitavoitteiden arvioinnissa tärkeäksi ryhmän yhteistyön kannalta.

*"Pelianalyysilla voidaan osoittaa ryhmän vahvuutta, toimitaanko joukkueena vai ei. Se osoittaa onko joukkue tosiaan joukkue vai onko se ryhmä yksilöitä. Pelianalyysin avulla voidaan sitoa yksilöä ryhmään. Pelaaja huomaa joukkueen tai kentällisen toiminnan kautta roolien riippuvuuden toisista. Pelianalyysiä käyttämällä saadaan myös ryhmästä enemmän irti. Pelaajien energiaa ja ajattelua voidaan suunnata oikeisiin asioihin.*

*Pelianalyysiä käyttämällä pelaajia voidaan paremmin motivoida antamaan kaikkensa”.*  
(Valmentajan teemahaastattelu: 21.3.2000)

Päävalmentajan mielestä pelianalyysin käyttämisessä voidaan myös mennä väärään suuntaan, jos suoritusta käsitellään ongelmalähtöisesti. Ongelmalähtöisessä ajattelutavassa ongelmia pyritään kartoittamaan ja analysoimaan ennen niiden ratkaisemista. Lähestymistavan haittapuoli on se, että tällä tavalla tuodaan esiin esteitä ja rajoituksia sekä etsitään mahdollisia syyllisiä. Parempi tapa on ratkaisukeskeisyys. Tällöin huomio ja keskustelun painopiste siirretään toiveisiin ja tavoitteisiin sekä voimavaroihin ja keinoihin, jotka tekevät tavoitteen saavuttamisen mahdolliseksi. (Ahola & Fuhrman, 1997, 4.)

*”Pelianalyysillä tarkoitus ei saa olla osoittaa pelaajille, kuinka huonoja he ovat kussakin asiassa. Pelianalyysillähan arvioidaan mitä me tehdään ja miten. Tämän jälkeen on erittäin tärkeää etsitää ja antaa pelaajille mahdollisuuksia miettimällä keinoja, miten pitää jatkossa tehdä. Etsimme siis positiivisia suorituseräilyjä. Emme puhu enää ongelmista, vaan mahdollisuuksista ja ratkaisuista”.* (Valmentajan teemahaastattelu: 21.3.2000)

Ohjelmassa siis näkyi erittäin vahvasti se, että tutkimuksen loppuvaiheessa perehdyin ratkaisukeskeiseen terapiaan, josta keskustelimme paljon valmentajien kanssa.

*”Ratkaisukeskeisyydessä puhutaan vahvuuksien hyödyntämisestä haettaessa positiivista muutosta käyttäytymiselle. Heikkouksista ei puhuta negatiivisesti ”älä tee näin” ja käyttäytymisen muutoksessa ei puututa elämän aikaisempiin ongelmiin, vaan ratkaisukeskeisyydessä lähdetään tästä hetkestä. Lähestymistavassa suuntaudutaan eteenpäin ja vahvuuksiin. Mielestäni tämä on erinomainen löydös, itse asiassa loistava. Maanantaina 21.2 annoin valmentajille tärkeäksi kokemaani materiaali ratkaisukeskeisen lähestymistavan peruseräilyistä. Kävimme materiaalia myös valmentajien kanssa yhdessä läpi. Materiaalia antoi uutta ajateltavaa. Näin keskiviikkona (23.2) ja torstaina (24.2) Ollia. Hän oli vakuuttunut ratkaisukeskeisen lähestymistavan tehokkuudesta. Hän oli antanut pelaajille eräilyjä hyvästä vastahyökkäyspelaamisesta edellisen viikonlopun liigapelin TPS-HPK perusteella. Hänen mielestään tämän viikon harjoitukset ovat joukkueelta olleet erinomaisia. Olli piti ratkaisukeskeisyyttä (vahvuus- ja voimavara-ajattelu, tulevaisuuteen suuntautuminen ja tulevaisuuseräilyt) erittäin tärkeänä asiana tulevia pelejä ajatellen. Olli kertoi, ettei hän vuodenvaihteessa aivan vielä sisäistänyt*

*näiden asioiden tärkeyttä, kun niistä hänelle ensikerran puhuin. Nyt hän kertoi asioiden kolahtaneen uudella tavalla. Voi kai puhua jonkin asteisesta epäröinnistä (vrt. muutosvastarinnasta) uutta asiaa kohtaan. Mielestäni ratkaisukeskeinen lähestymistapa on erittäin tärkeä sykäys koko ohjelmalle”. (Otteet tutkimuspäiväkirjoista, 18-24.2.2000)*

Kun pelianalyysin avulla arvioidaan joukkueen yhteisten tavoitteiden toteuttamista täytyy muistaa, että jokaisessa ottelussa eivät kaikki tavoitteet välttämättä painotu yhtä paljon. Joukkuelajissa kannattaa tehdä tavoitteet etukäteen, mutta niiden maksimaalista toteuttamista ei voi aina vaatia jokaisessa ottelussa jokaiselta pelaajalta. Jos jokainen pelaaja yrittää kokoajan vain toteuttaa tiettyjä yhteisiä tavoitteita, voidaan kadottaa ote todellisuudesta. Tavoitteet pitää siis aina nähdä ”sen hetkisen tilanteen näkökulmasta”. Erityisesti, jos tavoitteet on luotu pelitapaan liittyviksi, on niitä toteutettava joukkueen sen hetkisen pelitavan ehdoilla. Tällöin voi olla hyödyllistä arvioida pelitapahtuma pelianalyysillä ja suhteuttaa se joukkueen yhteisiin tavoitteisiin. Kun tavoitteiden toteuttamista arvioidaan vasta pelitapahtuman jälkeen, voidaan arvioida pelin kannalta olennaisten asioiden toteutumista.

Emme ehtineet hyödyntää pelianalyysiä kuin muutamassa pelissä. Tämä johtui siitä, että oivalsimme pelianalyysin hyödyllisyyden vasta aivan kauden lopussa. Kun joukkue pääsi play-off-peleihin, ei myöskään kiireisen ottelutahdin takia aikaa pelianalyysin käytölle jäänyt riittävästi. Pelianalyysin tekeminen ja sen purkaminen yhdestä ottelusta olisi vienyt aikaa useita tunteja. Koska emme osanneet valmistautua pelianalyysin käyttämiseen etukäteen kauden alussa, ei sen hyödyntämiselle löytynyt tarpeeksi aikaa.

### 7.3 Tavoitteiden arvioinnin toteuttaminen ja tavoitteiden kohdentaminen

Tärkeä osa joukkueen tavoitteenasetteluohjelmaa olivat säännölliset arviointi- ja palautetapahtumat. Tapahtumia, joissa yhtenä tärkeänä teemana oli yhteisten tavoitteiden käsittely, järjestettiin pelikauden aikana kolme (19.8.1999, 27.11.1999 ja 4.1.2000). Tapahtumissa arvioitiin tavoitteiden toteuttamista, mutta tavoitteita pyrittiin myös kohdentamaan. Kohdentamisella tarkoitan tavoitteiden mahdollista tarkentamista ja muuttamista suorituksen kannalta tärkeimpiin asioihin.

*”Seuraavaksi siirryimme käymään läpi joukkueen yhteisiä tavoitteita. Ensin jokainen pienryhmä sai pohtia, onko tälle joukkueelle asetettu lopputulostavoite edelleen oikea ja saavutettavissa vai pitääkö sitä muuttaa eli korjata alaspäin? Suomen mestaruus oli jokaisen ryhmän mielestä edelleen realistinen tavoite. Myös Olli (päävalmentaja) näki asian samalla tavalla, vaikkakin hieman varovaisemmin. Seuraavaksi ryhmiä pyydettiin arvioimaan, onko keväällä lopputulostavoitteeseen johtavia asioita, joita olivat ”hyvä joukkuehenki” sekä ”kova harjoittelu ja asenne”, toteutettu hyvin, ovatko ne oikeita vai onko niitä kohdennettava? Jokainen ryhmä löysi jotain parannettavaa keväällä asetettuihin tavoitteisiin pyrkimisessä, mutta uusia asioita ryhmät eivät ehdottaneet. Lopuksi pelaajat tekivät pienryhmissä piirroksen siitä, missä joukkueemme on menossa lopputulostavoitteeseen johtavalla vuorella, miten siinä on edetty ja mitä voi tulla vastaan tulevaisuudessa. Tuotokset esiteltiin muille ryhmille ja niistä keskusteltiin” (ote tutkimuspäiväkirjasta, 27.11.1999).*

Loppuhaastattelussa päävalmentaja koki tärkeäksi tavoitteiden kohdentamisen. Kohdentamisen koetaan tärkeäksi myös liikuntapsykologisessa kirjallisuudessa (Weinberg, 1996).

Haastattelija: *”Mitä nämä joukkueelle tehdyt tavoitteet tuntuvat näin jälkeinpäin ajatellen?”*

Valmentaja: *”Ne asiat oli juuri niitä, jotka nousivat kauden aikana esille. Sitten ehkä nousi vielä muitakin juttuja, mitä emme osanneet silloin löytää. Näin jälkikäteen ajatellen minä lisäisin joukkueen yhteisiin tavoitteisiin joukkueena pelaamisen”.*

Haastattelija: *”Nämä tavoitteet olivat kuitenkin hyvä lähtökohta?”*

Valmentaja: *”Oli, oli loistava. Noista asioista mitään asiaa ei tarvitse kumota, mutta joitakin asioita niihin voisi lisätä. Tämä johtuu siitä, että minä tunnen nyt paremmin pelaajien taustat, Nyt minä tiedän, mihin asioihin pitäisi jatkossa enemmän paneutua”.*

Haastattelija: *”Tavoitteet siis tulevat muuttumaan ensi kaudelle. Ovatko ne sitten lähempänä totuutta?”.*

Valmentaja: *"Niin, niin minä luulen. Nyt, kun on tehnyt pelaajien kanssa tällöisen projektin läpi, niin tietää, mihin pitää jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Tämä on tärkeää pelaajien uran ja tulevaisuuden kannalta".*

Haastattelija: *"Yhdessä palaverissa juuri ennen play-offeja painoitte valmistautumisen tärkeyttä. Oliko sillä vaikutusta?"*

Valmentaja: *"Se ehkä olikin se millä me pärjättiin neljännes- ja puolivälierissä. Mehän menttiin aika kovalla "draivilla" ja saatiin pieni muutos joukkueessa aikaan"*

Haastattelija: *"Eli joukkue tavoitteiden pitää elää?"*

Valmentaja: *"Kyllä, ehdottomasti. Se on prosessi".*

Haastattelija: *"Onko päätavoitteiden kuitenkin pysyttävä koossa?"*

Valmentaja: *"Kyllä, joo. Silloin on asetettu väriä tavoitteita, jos pääosaa niistä pitää alkaa muuttamaan tai vaihtamaan. Pelitaktiikan tulee elää riippuen vastustajasta, mutta perusfilosofiat eivät voi muuttua. Pelitaktiikaltahan voi vaatia mitä vaan, mutta se me pelataan joukkueena ja tehdään yhteistyötä. Ne peruslainalaisuudet ei voi minun mielestäni kauden aikana vaihtua mihinkään, mutta me voidaan pelata erilaisia pelijärjestelmiä vastustajasta riippuen".*

Arviointi- ja palautetapahtumien lisäksi valmentajat myös muistuttivat ja antoivat palautetta pelaajille tavoitteiden toteuttamisesta muiden ryhmän kokoontumisten kuten harjoitusten ja ottelupalavereiden yhteydessä.

Valmentaja: *"Jos miettii niitä joukkueen yhteisiä tavoitteita kuten kaikki tasavertaisia, niin me onnistuttiin siinä".*

Haastattelija: *"Siitähän oli yhteinen palaveri, jossa te pienryhmissä keskustelitte, ovatko kaikki tasavertaisia".*

Valmentaja: *”Joo niin oli. Meidän ei enää tarvinnut epäillä sen jälkeen, sillä me kaikki oltiin sitä mieltä, että olemme tasavertaisia. Äänekkäät pelaajat saivat hiljaisilta tavallaan valtakirjan, että he hyväksyvät asemansa ja kokevat olevansa tasavertaisia, vaikka ovatkin vähemmän äänessä”.*

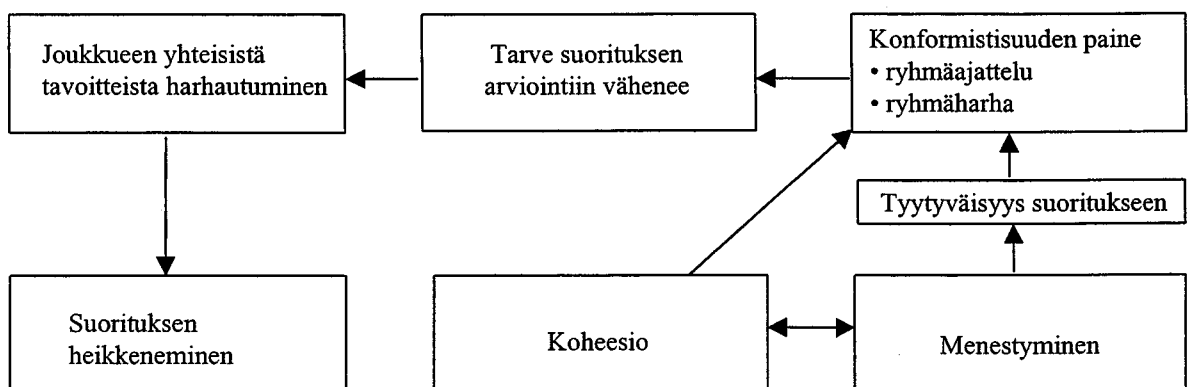
Haastattelija: *”Kannattaako yhteisistä tavoitteista käydä tällaisia keskusteluja?”*

Valmentaja: *”Kyllä, ehdottomasti. Näin jälkikäteen ajatellen oli paljon asioita, joista olisi voinut keskustella enemmänkin”.* (Valmentajan teemahaastattelu: 21.3.2000)

Jotta keskusteluja tavoitteista voidaan käydä tuloksekkaasti ”defenssivapaassa” ympäristössä, edellyttää se Borbanin (Aho & Laine, 1997, 22-23, 48-51) itsetuntomallin perusturvallisuuden ulottuvuuden toteutumista. Valmentajille annettiin myös kirjalliset ohjeet palautteen antamisesta ja seurannan toteuttamisesta (Liite 5). Muutamia pelaajia rangaistiin kauden aikana normitavoitteiden huonosta toteuttamista. Yksi pelaaja pudotettiin ottelukokoonpanosta epäurheilijamaisesta käyttäytymistä edellisen hävityn ottelun jälkeen. Yksi pelaaja lähetettiin jääharjoituksissa kuntosalille jatkuvan aikatauluista myöhästymisen takia. Yhdessä ottelussa kaksi pelaajaa laitettiin joksikin aikaa ”penkille huilaamaan” huonosta joukkuehengen osoittamisesta. Myös joukkueen harjoitukset keskeytettiin muutaman kerran, kun joukkue ei toteuttanut ”kovaa harjoittelua ja asennetta”. Pelaajille ja joukkueelle kerrottiin aina, mistä toimenpiteet johtuivat.

## 8 RYHMÄN HARHAUTUMINEN YHTEISISTÄ TAVOITTEISTA

Koheesion ja menestymisen vastavuoroisuudesta on olemassa runsaasti tutkimuksia (esimerkiksi meta-analyysi Mullen & Copper, 1994). Yleensä koheesio lisää menestymistä ja menestys koheesiota. Koheesiolla voi myös olla haitallisia vaikutuksia. Kirjallisuudessa on viitteitä, että voimakas koheesio synnyttäisi ryhmälle painetta konformismiin eli yhdenmukaisuuteen (Carron & Hausenblas, 1998, 245; Himberg & Jauhiainen, 1998, 108) sekä konformismiin liittyviin ilmiöihin kuten joukkoharhaan ja lauma-ajatteluun (Himberg & Jauhiainen, 1998, 108-109; Janis, 1982). Joukkoharhalla tarkoitetaan ryhmän jäsenten keskenään samansuuntaista harhaluuloa todellisuudesta (Himberg & Jauhiainen, 1998, 108). Yksimielisyyden tarvetta korostava ryhmäprosessi, lauma-ajattelu (ryhmäajattelu), näkyy ryhmässä vaihtoehtojen havaitsemisen vähentymisenä, moraalisen itsetyytyväisyytenä ja itsesensuurina, ja johtaa ryhmän päätöksenteon heikentymiseen (Helkama, Myllyniemi, Liebkind, 1998, 282-284, 384; Himberg & Jauhiainen, 1998, 108-109). Bernthalin & Inskon (1993) tutkimus osoitti, että ryhmä, jolla oli korkea sosiaalinen koheesio harhautui helpommin lauma-ajatteluun kuin ryhmä, jolla oli korkea tehtäväkoheesio. Voimakkaasti koheesiivisessä joukkueessa on painetta olla arvostelematta sosiaalista vetelehtimistä (Naylor & Brawley, 1992). Sosiaalisen vetelehtimisen huomioimatta jättäminen auttaa joukkuetta säilyttämään tunteen yksimielisyydestä (Naylor & Brawley, 1992). Oletetaan, että menestymisen myötä tarve suoritusten arviointiin ja kehittämiseen saattaa vähentyä (Frilander, 1997, 31). Yhdistin nämä erilaiset tutkimustulokset malliksi joukkueen tai ryhmän harhautumisesta yhteisistä tavoitteista (Kuva 8). Mallissa esitetään eräs selitysmahdollisuus, miksi joukkuelajeissa joukkueiden suoritukset saattavat vaihtua ”voittoputkesta tappioputkeksi”.



Kuva 8. Malli joukkueen harhautumisesta yhteisistä tavoitteista

Menestyvälle joukkueelle voi siis syntyä harhainen käsitys siitä, kuinka hyvin se suorittaa perustehtäväänsä (Carron & Hausenblas, 1998, 304-308). Näin kävi joukkueellemme. Ensinnäkin, pelaajat kokivat ensimmäisessä arviointitapahtumassa (19.8.1999.) edistyneensä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Joukkueen alkusarja oli helppo. Joukkueelle saattoi syntyä harhaa hyvästä suorittamisesta, koska pelien helppouden takia joukkueen suorittamista ei voitu realistisesti verrata mihinkään. Myös saavutetut suurinumeroiset voitot tukivat arvioita hyvästä harjoittelusta. Kuitenkin, keskusteluissa valmentajan kanssa syksyn aikana kävi usein ilmi, että hän piti joukkueen harjoittelun tasoa riittämättömänä (puuttumatta kuitenkaan siihen). Saavutettujen voittojen myötä myös koheesio oli saattanut kasvaa. Keskusteluissa valmentajan kanssa tulikin ilmi useaan otteeseen syksyn aikana sosiaalisen koheesion kasvaminen joukkueessa.

Myös määrällisillä mittareilla saadut tulokset olivat samansuuntaisia koheesion, erityisesti sen sosiaalisen dimension kasvamisesta. Koheesiomittarin mukaan joukkueen sosiaalinen koheesio nousi kauden aikana tilastollisesti merkitsevästi (Kappale 9.2, kuva 13). Myös tunnesuhdevalintoja mittaavan sosiometrisen kyselyn tulokset olivat samansuuntaisia koheesiomittarin kanssa. Kyselyn mukaan joukkueen tunnesuhdevalintojen summa oli kolmessa kentällisessä neljästä kasvanut. Voimakasta positiivista tunnesuhdetta ilmaisevat valinnat olivat lisääntyneet ja vastaavasti alhaista tunnesuhdetta ilmaisevat valinnat vähentyneet. Isossa ryhmässä (22) oli tapahtunut normaalia ”solun jakautumista”, eli syntynyt pienempiä ja kiinteämpiä ryhmiä (Himberg & Jauhiainen, 1998, 205). Pienet ryhmät eivät kuitenkaan olleet negatiivisesti eristäytyneitä ”kuppikuntia”, sillä pienempien ryhmien jäsenten positiiviset valinnat ulottuivat myös muihin ryhmiin.

Joukkueessa on saattanut syntyä kasvaneen koheesion myötä lisää painetta yhdenmukaisuuteen eli konformismiin. Tämän takia pelikaverin heikentyneen harjoittelun kritisointi on saattanut olla hankalampaa. Se olisi järkyttänyt yksimielisyyden illuusiota. Konformismin syntymiseen on saattanut vaikuttaa myös pelaajien ikä. Nuoruudessa paine yhdenmukaisuuteen on suuri. Joukkueen pelaaja kertoi keskustelussa, kuinka vaikeaa on antaa palautetta tietylle pelikaverille; tämä saattaa vaikuttaa palautteen antajan asemaan alentavasti joukkueessa (7.12.1999. Keskustelu pelaajan kanssa). Kummankin pelaajan asema joukkueessa oli sosiometristen kyselyiden (tunne-, valta- ja kommunikaatiosuhteet) mukaan erittäin arvostettu. Jos pelaaja on saavuttanut joukkueessaan arvostetun roolin, voi



hänen toimintansa arvosteleminen - esimerkiksi, jos pelaaja ei toteuta joukkueen yhteisiä tavoitteita - olla muiden osalta vaikeaa. Kun rooli on saavutettu, toimitaan ryhmässä tämän jälkeen rooliin liittyvien odotusten mukaan.

Saattaa olla, että lisääntyneen yhdenmukaisuuden paineen takia kaverien heikentyneitä harjoittelua ei kritisoitu tai omaa harjoittelua kovennettu. Kasvaneen konformismin – lauma-ajattelun ja joukkoharhan - takia tehtävänsuorittaminen heikkeni. Suorittamisen heikkeneminen tuli erityisesti esiin 26.9.1999, kun joukkueella oli peli ennakoita heikommaksi arvioitua vastustajaa vastaan. Peli päättyi tappioon. Tämän jälkeen valmentajan mielestä joukkueen harjoittelussa tapahtui huomattava parantuminen:

*”Olli kertoi, että maanantain punttisaliharjoituksissa oli pelaajille konkretisoitunut loppuun asti tekeminen aivan uudella tavalla. Harjoituksissa oli ollut hänen mielestä pitkästä aikaan tekemisen meininki”. (Päiväkirja: 28.9.1999)*

Yhteisten tavoitteiden toteuttamista käytiin läpi myös yhteisessä joukkuepalaverissa 4.10.1999. Valmentaja teki tappiollisesta ottelusta tilastot, jotka osoittivat pelaajien huonoa suorittamista. Palaverin tarkoituksena oli muistuttaa ja sitoa pelaajia ”kova harjoittelu sekä asenne” - tavoitteeseen.

*”Ryhmän tavoitteet ovat työkaluja, joita voidaan hyödyntää, jos joukkue alisuorittaa. Ei meillä huonoa tahtotasoa ollut me vain huomattiin, että voimme toimia vieläkin paremmin. Jos pelaaja oppii toimimaan tavoitteellisesti, hän huomaa, kuinka paljon on kasvuvaraa. Näissä asioissa pystyy kehittymään rajattomasti”. (Valmentajan teemahaastattelu: 10.11.1999)*

## 8.1 Tavoitteisiin sitoutuminen sekä ryhmän perustehtävän ylläpitäminen korkealla tasolla

Loppuhaastattelussa keskustelimme päävalmentajan kanssa joukkueen sitoutumisesta tavoitteisiinsa.

Haastattelija: *”Oliko joukkue sitoutunut tavoitteisiinsa?”*

Valmentaja: *"Mielestäni sitoutuminen oli totaalista. Viimeistä pelaajaa myöten kaikki olivat sitoutuneita hommaan. Se, että pelaaja itkee pelin jälkeen, kun lopputulos jää saavuttamatta, kuvaa mikä tunnelataus taustalla oli. Me oltiin loistavia sitoutumisessa, hengessä ja nimenomaan niissä joukkueen tavoitteissa, joiden eteen tehtiin töitä. Myös motivaatio oli huipussaan loppukaudesta".*

(Valmentajan teemahaastattelu: 21.3.2000)

Pelaajat pyrittiin saamaan paremmin sitoutumaan tavoitteisiin, kun he itse saivat luoda ne itselleen. Tavoitteisiin sitoutuminen ei ole kuitenkaan tapahtunut hetkessä, vaan se oli prosessi. Tärkeä osa prosessia oli jatkuva palautteen antaminen. Sitoutumista on saattanut haitata pelaajien tottuminen autoritaariseen valmentamiseen, jossa toimitaan vain valmentajan käskyjen ja ohjeiden pohjalta. Pelaajan ei ole aikaisemmin tarvinnut pohtia, miksi jotakin tehdään, vaan vain toimia ulkoapäin tulevien ohjeiden pohjalta. Yhteiset tavoitteet ja niiden toteuttaminen ovat parhaiten konkretisoituneet, kun tavoitteita on toteutettu huonosti. Erittäin tärkeä vaihe on ollut yhdessä joukkueen kanssa pohtia syitä, miksi näin oli käynyt? Erityisen opettavainen tapahtuma joukkueelle oli havaita, kuinka heikosti he olivat suorittaneet perustehtävänsä jo pidemmän aikaa, kun he hävisivät 26.9.1999 (joukkueen harhautuminen yhteisistä tavoitteista). Prosessin aikana pelaajat ovat havainneet, että joukkueen suoriutuminen on ollut kiinni heistä itsestään ja heidän luomien ”omien” tavoitteidensa toteuttamisesta eikä valmentajasta. Näin prosessissa kohti tavoitteisiin sitoutumista on päästy eteenpäin.

Vaikka joukkueelle on luotu yhteiset tavoitteet, on ryhmässä siitä huolimatta vapaamatkustamista ja sosiaalista vetelehtimistä. Sekä vapaamatkustamisen että sosiaalisen vetelehtimisen lopputulos on sama; yksilö vähentää ponnistelujaan ryhmän eteen. Vapaamatkustamisella tarkoitetaan yksilön käsitystä, ettei hänen toiminnallaan ole paljoakaan merkitystä ryhmän suorituksen kannalta, joten hän vähentää panostaan. Sosiaalinen vetelehtiminen taas viittaa siihen, että kun yksilö uskoo, ettei hänen panoksensa ole ryhmä koon kasvaessa todettavissa tai arvioitavissa. Tämän seurauksena hänen työpanoksensa heikkenee. (Helkama, Myllyniemi, Liebkind, 1998, 255-256, 385.) Valmentaja voi parhaiten vaikuttaa korkeaan suoritustason ylläpitämiseen, koska hänellä on ryhmässä eniten valtaa. Erityisen tärkeää on arvioida ja tarkkailla sellaisten pelaajien tehtävän suorittamista ja antaa heidän suorittamisestaan palautetta, joilla on sosiometrian

mukaan valtaa muihin pelaajiin. Tämä johtuu siitä, että saavutettujen roolien ja valta-  
asemien myötä muut pelaajat eivät (välttämättä) voi antaa palautetta joukkueen vallan  
käyttäjille. Ensinnäkään heidän sanaansa ei uskota. Toisaalta antaessaan negatiivista  
palautetta itseään korkeammassa asemassa olevalle pelaajalle he voivat joutua myös  
vieläkin huonompaan asemaan. Helposti käykin niin, että he ovat ennemmin hiljaa kuin  
sanovat mitään.

Valmentajankin voi olla vaikea vaatia joukkueelta kovempaa suoritustasoa, jos pelaajat jo  
kokevat suorittavansa perustehtävää hyvin. Silloin on tärkeää pystyä osoittamaan  
joukkueelle sen alhainen suorittaminen. Tavoitteiden on siis oltava sellaisia, että niiden  
toteutumista voidaan arvioida yksittäisten pelaajienkin osalta. Erinomainen keino on luoda  
yhteisten tavoitteiden lisäksi jokaiselle pelaajalle henkilökohtaiset tavoitteet. Aikaisemmin  
tehdyt varovaiset ehdotukset yksilöllisten tavoitteiden sopivuudesta joukkuelajeissa  
(Weinberg, 1996a; Carron & Hausenblas, 1998, 276) saivat vahvistusta tässä  
tutkimuksessa. Luomalla yksilölliset tavoitteet pelaajan roolin tärkeyttä voidaan korostaa  
(Harkins & Petty, 1982) että hänen suorituksensa voidaan helpommin ”tunnistaa massasta”  
(Williams, Harkin & Latane, 198; katso myös Hardy, Jones Gould, 1997, 26). Harkinsin &  
Petty (1982) sekä Williamsin, Harkinin & Latanen (1981) havainnot liittyvät sosiaalisen  
vetelehtimisen vähentämiseen, mutta ne sopivat erinomaisesti myös  
tavoitteenasetteluohjelman edistämiseen joukkuelajeissa. Weldonin & Weingartin (1993)  
mukaan joukkueen yhteisten sekä pelaajien henkilökohtaisten tavoitteiden yhteensopivuus  
lisää tyytyväisyyttä, ja tyytyväisyyden myötä yksilöiden parempaa sitoutumista, ryhmän  
yhteisiä tavoitteita kohtaan.

*”Niistä pitää koko ajan muistuttaa....näitä asioita pitää vaatia pelaajilta  
henkilökohtaisesti. Kova vaatimustaso on sitä, että pistetään pelaajaa koko ajan  
arvioimaan suorittamistaan”.* (Valmentajan teemahaastattelu: 10.11.1999)

## 9 TUTKIMUKSEN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN

Kuten johdannossa totesin, niin ”tämän tutkimuksen tavoitteen oli suunnitella, toteuttaa ja arvioida psyykkisen valmennuksen ohjelma kohderyhmänä olevalle jääkiekkjoukkueelle”. Lisäksi ”ohjelmalla pyrittiin luomaan mahdollisimman tehokkaasti tehtävää suorittava ja samalla kiinteä ryhmä”. Tutkimuksen ensisijainen tavoite on ollut testata sekä teorioita että valmennuskäsityksiä, joita liikuntapsykologisissa oppikirjoissa sekä tutkimuksissa joukkueen tavoitteenasettelusta esitettiin. Tähän olen edellisissä kappaleissa pyrkinyt. Pyrin myös perustelemaan käyttämiemme menetelmien toimivuutta ja paremmuutta (vrt. pragmaattinen totuusteoria). Toisaalta menetelmiemme toimivuus pitäisi näkyä myös esittämäni ryhmän toiminnan käsitelmän ”alimmaisessa laatikossa” eli toiminnan kaksoistavoitteessa (Kuva 3). Seuraavassa tarkoitukseni on osoittaa määrällisten mittareiden tulosten avulla, että käytetyillä menetelmillä ja niistä tehdyillä havainnoilla lähestyimme tutkimuksen yhtä tarkoitusta, joka oli ”tehokkaasti tehtävää suorittava ja samalla kiinteä ryhmä”.

Mittareista ”joukkueen yhteisten tavoitteiden arviointi -mittari” kuvaa tavoitteiden toteutumista. Tavoitteiden ”hyvä joukkuehenki” sekä ”kova harjoittelu ja asenne” saavuttaminen pitäisi näkyä myös koheesiota mittaavassa ryhmäilmapiirimittarissa (The Group Environment Questionnaire, GEQ; Carron, Widmeyer & Brawley, 1985). Tunnesuhteita mittaavassa sosiometrisessä (Aho & Laine, 1997, 210-213) mittarissa näkyvät muutokset koheesion sosiaalisessa dimensiossa eli ”hyvässä joukkuehengessä”. Näiden mittareiden antamat tulokset kuvaavat varsin luotettavasti ryhmän toiminnan kaksoistavoitteen eli ”tehokkaasti tehtävää suorittava ja samalla kiinteä ryhmä” saavuttamista. On kuitenkin huomioitava, että sekä ryhmäilmapiiri- että sosiometrisen mittarin tuloksiin ovat joukkueen tavoitteenasettelun lisäksi saattaneet vaikuttaa myös psyykkisen valmennuksen ohjelman muut interventiomenetelmät, joiden osuutta ei ole tässä raportissa kuvattu. Näitä menetelmiä olivat: tavoitteenasetteluohjelman luominen kullekin pelaajilla, pelaajien roolien selventäminen, vuorovaikutuksen ja kommunikaation edistäminen ja ryhmän sosiaalista koheesiota edistävien harjoitteiden käyttäminen. Myös onnistuneen kauden mukanaan tuoma tyytyväisyys sekä ryhmän luontainen kehittyminen (muotoutumis-, kuohunta-, normittamis- ja toteuttamisvaihe) ovat saattaneet vaikuttaa koheesion kasvuun (Himberg & Jauhiainen, 1998, 146-147).

## 9.1 Lopputulostavoitteen sekä normitavoitteiden saavuttaminen

Joukkue lähes saavutti asettamansa lopputulostavoitteen. Vaikka joukkueen yhteinen lopputulostavoite jäi saavuttamatta, niin se oli päävalmentajan mielestä kuitenkin oikea.

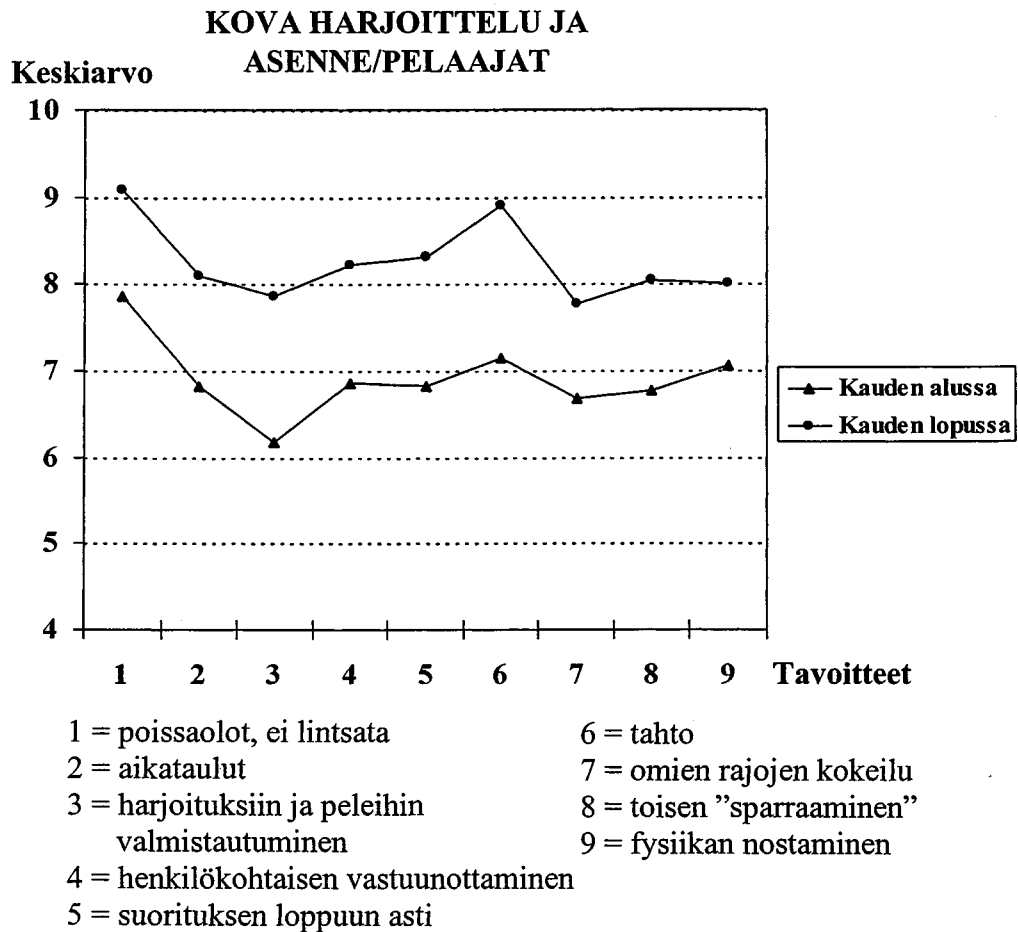
Haastattelija: *”Oliko joukkueen lopputulostavoite oikea?”*.

Valmentaja: *”Mielestäni oli. Tavoitteen saavuttaminen oli vain kahdesta ottelusarjasta kiinni. Tämä osoittaa minun mielestäni, että tavoite oli oikea. Veikka Gustafson olisi tässä tilanteessa oikea henkilö puhumaan tälle joukkueelle. Veikka voisi puhua siitä, kuinka hän joutui palaamaan alaleiriin. Lopulta hän kuitenkin pääsi vuoren huipulle. Minä haluaisin joukkueen ymmärtävän sen, että meidän piti mennä 8000 metriin, mutta me palattiinkin hetkellisesti 6000 metriin, kun siellä olikin olosuhteet sellaiset, joihin me ei osattu varautua etukäteen. Nyt ensi kerralla me tiedämme, kuinka voimme saavuttaa ne puuttuvat metrit”*.

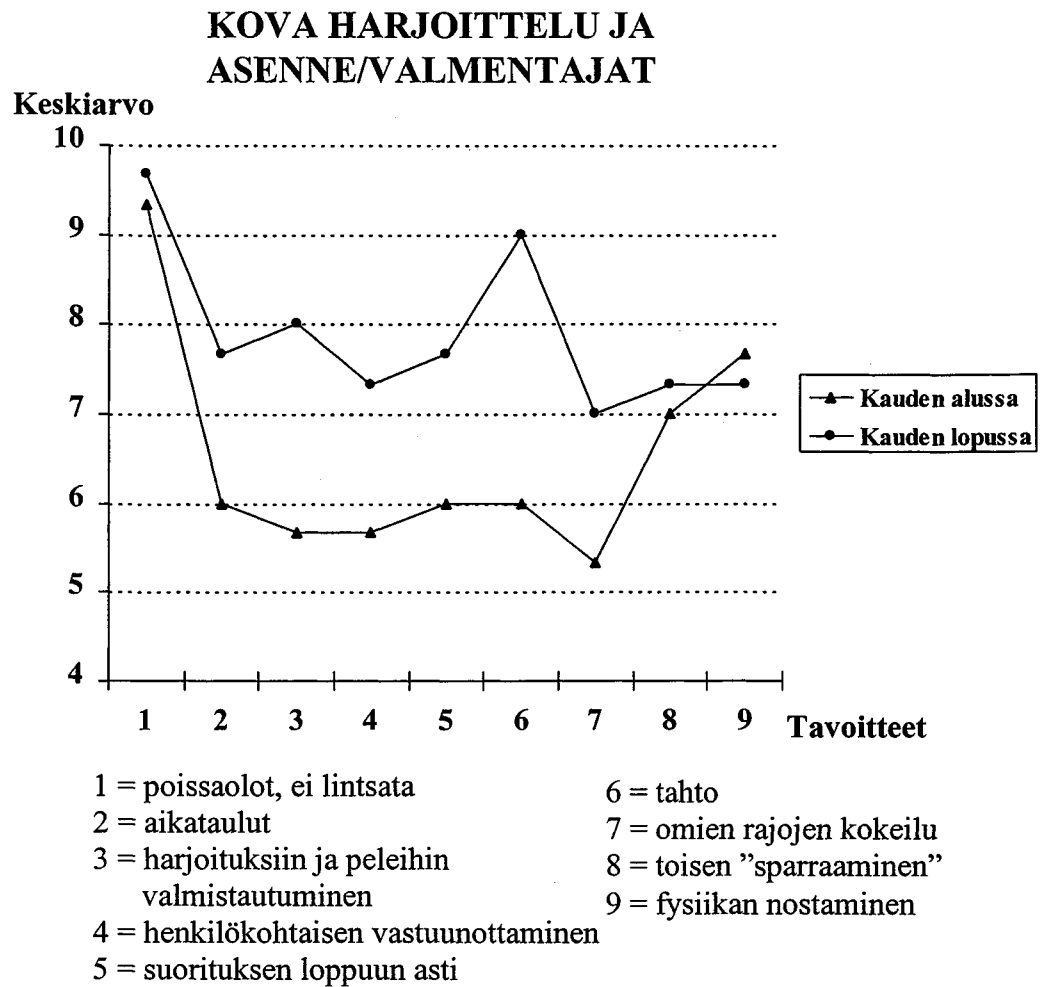
Lopputulostavoitteeseen johtavien normitavoitteiden toteuttamisessa joukkue onnistui hyvin. Joukkueen jäsenet sitoutuivat tavoitteisiin ja saavuttivat niitä. Valmentajat ja pelaajat pitivät tavoitteita lopputuloksen saavuttamisen kannalta oikeina. Kauden päätyttyä pelaajat ja valmentajat arvioivat lopputulostavoitteeseen johtavien normitavoitteiden toteuttamista kauden alussa ja lopussa tutkijan kehittämällä, 12-kohtaisella ”joukkueen yhteisten tavoitteiden arviointi” -mittarilla (Liite 4).

Sekä valmentajien ja pelaajien arvioiden mukaan joukkue saavutti kauden aikana asettamiaan normitavoitteita (Kuvat 9, 10, 11 ja 12). Ainoastaan tavoitteessa fysiikan nostaminen valmentajien arviot olivat lopputilanteessa alkutilannetta pienempi. Tämä johtuu siitä, että tähän tavoitteeseen pyrittiin alkukaudesta, peruskuntokaudella vaikuttamaan varsinaista loppukautta, pelikautta enemmän. Valmentajien ja pelaajien arviot olivat samansuuntaisia. Kuvissa 9 ja 10 on esitetty graafisesti pelaajien (n=25) ja valmentajien arvioiden keskiarvot ”kovaan harjoitteluun ja asenteeseen” liittyvien tavoitteiden toteuttamisessa kauden alussa ja lopussa. Keskiarvojen ero ”kovaan harjoitteluun ja asenteeseen” liittyvissä tavoitteissa oli tilastollisesti erittäin merkitsevä (p=

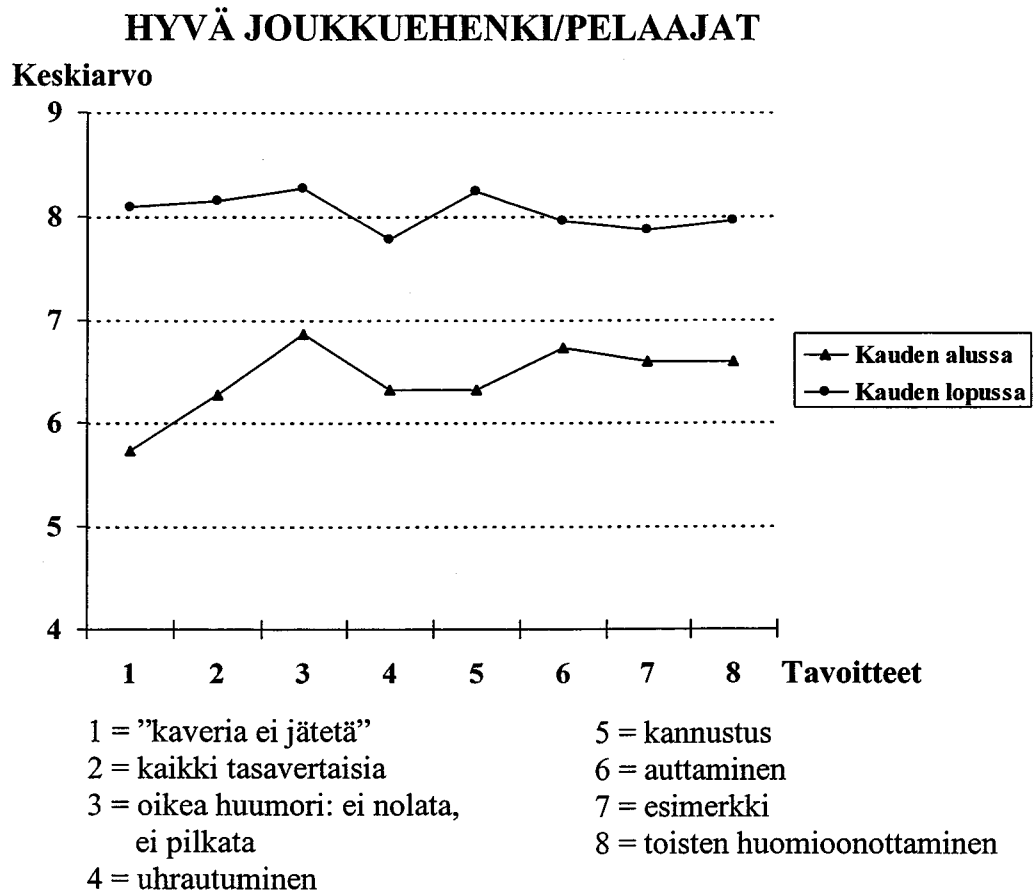
.000, Taulukko 1). Keskiarvojen eron tilastollista merkitsevyyttä on todennettu riippuvien otosten t-testillä. Kuvissa 11 ja 12 on esitetty graafisesti pelaajien ja valmentajien arvioiden keskiarvot ”hyvään joukkuehenkeen” liittyvien tavoitteiden toteuttamisessa kauden alussa ja lopussa. Keskiarvojen ero ”hyvään joukkuehenkeen” liittyvissä tavoitteissa oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p = .000$ , Taulukko 1).



Kuva 9. Kuva pelaajien ( $n=22$ ) arvioiden keskiarvoista ”kovaan harjoitteluun ja asenteeseen” liittyvien tavoitteiden toteuttamisessa kauden alussa ja lopussa.



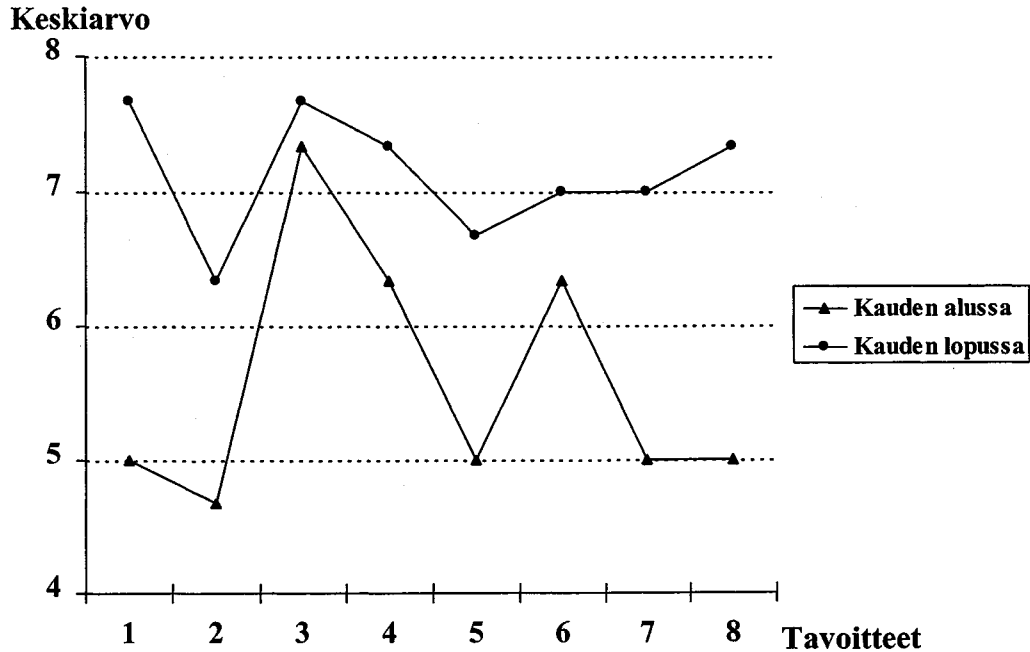
Kuva 10. Kuva valmentajien (n=3) arvioiden keskiarvoista ”kovaan harjoitteluun ja asenteeseen” liittyvien tavoitteiden toteuttamisessa kauden alussa ja lopussa.



Kuva 11. Kuva pelaajien (n=22) arvioiden keskiarvoista "hyvään joukkuehenkeen" liittyvien tavoitteiden toteuttamisessa kauden alussa ja lopussa.



## HYVÄ JOUKKUEHENKI/VALMENTAJAT



- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1 = "kaveria ei jätetä"                     | 5 = kannustus                 |
| 2 = kaikki tasavertaisia                    | 6 = auttaminen                |
| 3 = oikea huumori: ei nolata,<br>ei pilkata | 7 = esimerkki                 |
| 4 = uhrautuminen                            | 8 = toisten huomioonottaminen |

Kuva 12. Kuva valmentajien (n=3) arvioiden keskiarvoista "hyvään joukkuehenkeen" liittyvien tavoitteiden toteuttamisessa kauden alussa ja lopussa.

Taulukko 1. Valmentajien ja pelaajien vastauksista laskettujen summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja mittausten väliset tilastolliset merkitsevyydet "kovaan harjoitteluun ja asenteeseen" sekä "hyvään joukkuehenkeen" liittyvissä tavoitteissa (n = 25).

	Alkutilanne		Lopputilanne		t-testi
	x	sd	x	sd	p-arvo
Kova harjoittelu ja Asenne	6.86	1.25	8.21	1.22	.000
Hyvä joukkuehenki	6.33	1.32	7.93	1.13	.000

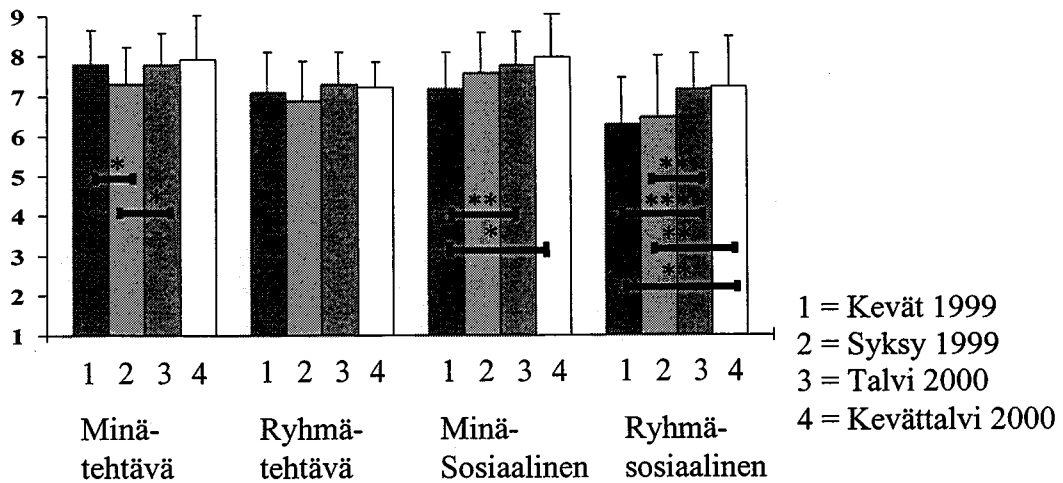
## 9.2 Koheesion edistyminen

”Tehokkaasti tehtävää suorittavan ja samalla kiinteän ryhmän” toteutumista voidaan arvioida myös ryhmän kiinteyttä eli koheesiota mittaavalla ryhmäilmapiirimittarilla (The Group Environment Questionnaire, GEQ; Carron, Widmeyer & Brawley, 1985, liite 1). Ryhmäilmapiirimittarilla mitattiin koheesion neljää eri osa-aluetta, jotka olivat minä-tehtävä, minä-sosiaalinen, ryhmä-tehtävä ja ryhmä-sosiaalinen. Kysely suoritettiin neljästi jääkiekkokauden aikana. Kaikilla koheesion osa-alueilla keskiarvo oli melko korkea (Taulukko 2, kuva 13).

Taulukko 2. Neljä kertaa pelikauden aikana toteutettujen ryhmäilmapiirimittausten (GEQ) keskiarvot, keskihajonnat ja mittausten väliset tilastolliset merkitsevyydet mittarin osioiden minä-tehtävä, minä-sosiaalinen, ryhmä-tehtävä ja ryhmä-sosiaalinen sekä kysymyksen numero 10 osalta (n = 22).

	1. Mittaus		2. Mittaus		3. Mittaus		4. Mittaus		t-testi
	x	sd	x	sd	x	sd	x	sd	p-arvo
Minä-Tehtävä	7.82	.85	7.34	.94	7.78	.80	7.93	1.11	1-2, .053; 2-3, .033; 2-4, .055
Ryhmä-Tehtävä	7.10	1.02	6.92	1.00	7.25	.81	7.23	.64	
Minä-Sosiaalinen	7.23	.92	7.63	1.02	7.82	.89	8.0	1.13	1-3, .008; 1-4, .014
Ryhmä-Sosiaalinen	6.24	1.19	6.52	1.55	7.18	.90	7.25	1.27	1-3, .001; 1-4, .003, 2-3, .008; 2-4, .005

## Koettu koheesion tunne



Kuva 13. Neljä kertaa pelikauden aikana toteutettujen ryhmäilmapiirimittausten (GEQ) keskiarvot, keskihajonnat ja keskiarvojen eron tilastolliset merkitsevyydet.

Minä-tehtävä -kysymyksillä mitattiin kunkin pelaajan henkilökohtaista mieltymystä ryhmän tehtävään ja tavoitteisiin. Viimeisellä mittauskerralla keskiarvo oli kaikkein korkein kaikista neljästä mittauksesta. Lähtötilanteen korkeaan pistemäärään vaikutti se etteivät pelit olleet vielä mittaushetkellä alkaneet, oma rooli ei ollut selkiintynyt ja tulevasta ei ollut vielä mielikuvaa. Vastauksissa onkin saattanut näkyä odotuksia tulevasta. Esimerkiksi kysymyksen, ”olen tyytyväinen saamaani peliaikaan”, keskiarvo oli ensimmäisellä mittauskerralla kaikkein korkein, vaikka yhtään ottelua ei oltu vielä pelattu (Ensimmäisen mittauskerran keskiarvo tämän kysymyksen osalta oli 7.14, toisen 5.82, kolmannen 6.59 ja neljännen 6.64).

Toisella mittauskerran minä-tehtävä -osion keskiarvo oli alhaisin. Tähän on vaikuttanut pelaajien havaitseminen, että he ovat suorittaneet perustehtävää huonosti eli pelanneet alle oman tasonsa jo pidemmän aikaa. Kappaleessa 8 kuvatut havainnot joukkueen harhautumisesta yhteisistä tavoitteistaan ovat siis samansuuntaisia koheesiomittarin tulosten kanssa. Ensimmäisen ja toisen mittauskerran keskiarvojen ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä (.053).

Kolmannella mittauskerralla keskiarvo oli taas noussut. Toisen ja kolmannen mittauskerran keskiarvojen ero oli melkein merkitsevä (.033). Myös neljännellä mittauskerralla keskiarvo

nousi hieman jääden kuitenkin hieman tilastollisen merkitsevyyden vaatimasta raja-arvosta (.055). Keskiarvojen nousu kauden aikana osoittaa pelaajien kokemaa tyytyväisyyttä omiin mahdollisuuksiinsa suorittaa ryhmän tehtävää. Tulosten mukaan tässä onnistuttiin.

Ryhmä-tehtävä –kysymyksillä mitattiin, kuinka pelaaja kokee ryhmän suorittavan tehtävää. Keskiarvot eivät muuttuneet tilastollisesti merkitsevästi.

Minä-sosiaalinen –kysymyksillä mitattiin, kuinka yksilö tuntee itsensä hyväksytyksi ryhmässä ja sen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Keskiarvo nousi jokaisella mittauskerralla, vaikka oli jo ensimmäisellä mittauskerralla suhteellisen korkea. Ensimmäisen ja kolmannen ero oli merkitsevä (.008). Myös ensimmäisen ja neljännen mittauksen keskiarvojen ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä (.014).

Ryhmä-sosiaalinen –kysymyksillä saatiin vastauksia yksilön tuntemuksista joukkueen yhtenäisyydestä ja sosiaalisista suhteista. Keskiarvot kasvoivat koko kauden ajan. Ensimmäisen ja kolmannen mittauksen keskiarvojen ero oli erittäin merkitsevä (.001). Toisen ja kolmannen mittauskerran keskiarvojen ero oli merkitsevä (.008). Ensimmäisen ja neljännen mittauksen keskiarvojen ero oli merkitsevä (.003). Toisen ja neljännen mittauskerran keskiarvojen ero oli myös merkitsevä (.005). Pelaajat kokivat siis joukkueen yhtenäisenä sosiaalisena ryhmänä, jossa jokaisella oli oma asemansa.

Myös pelaajien välisiä tunnesuhteita mittaava sosiometrinen mittari kuvaa joukkueen kiinteyden sosiaalisen dimension muutoksia (Aho & Laine, 1997, 210-213, liite 2). Tunnesuhteita mitattiin sosiometrialla kauden aikana kolmesti. Kukin pelaaja arvioi joukkueoverinsa asteikolla 1-5, koko asteikkoa tuli käyttää. Tulosten tulkintaa vaikeutti se, että kaikki pelaajat eivät olleet ohjeista huolimatta käyttäneet koko asteikkoa. Ensimmäisellä mittauskerralla kaksi pelaajaa, toisella neljä pelaajaa ja kolmannella kolme pelaajaa jätti käyttämättä arvon yksi. Muillekin pelaajille arvon yksi antaminen oli vaikeaa, sillä suurin osa oli käyttänyt sitä vain vaadittavan yhden kerran. Alimman pistemäärän vähäinen käyttö kertoo, että pelaajat tulivat hyvin toimeen keskenään.

Tulokset osoittavat, että joukkueen sosiaalisessa koheesiossa on kauden aikana tapahtunut myönteisiä muutoksia. Ensimmäisellä mittauskerralla annettujen ja saatujen arvojen yhteispistemäärä oli 1708, toisella 1691 ja kolmannella 1750. Koheesio kasvua osoittaa

viitosvalintojen lisääntyminen ja ykkösvalintojen vähentyminen mittauskertojen välillä. Viitosvalintoja oli ensimmäisellä kerralla 79, toisella 92 ja kolmannella 107. Ykkösvalintoja oli ensimmäisellä kerralla 37, toisella 31 ja kolmannella 31. Viitosvalintojen lisääntyminen ja ykkösvalintojen väheneminen osoittavat sosiaalisten suhteiden laajenemista ja monipuolistumista joukkueessa.

## 10 POHDINTA

### 10.1 Tutkimuksen tarkoitus, luonne ja rakenne

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella, toteuttaa ja arvioida psyykkisen valmennuksen ohjelma kohderyhmänä olevalle juniorijääkiekkjoukkueelle, johon kuului kolme valmentajaa ja 22 pelaajaa. Ohjelmalla pyrittiin luomaan mahdollisimman tehokkaasti tehtävää suorittava ja samalla kiinteä ryhmä. Tämä raportti on rajattu osa toteutetusta laajemmasta ohjelmasta. Tässä raportissa on kuvattu joukkueen tavoitteenasetteluohjelman toteuttamista nuorten jääkiekkoilijoiden parissa yhden pelikauden aikana. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli testata tavoitteenasettelun teorioita ja valmennuskäsityksiä. Tutkimuksessa keskitytään pääasiassa psyykkisen valmennusprosessin onnistumisen ja toteutuksen toimivuuden arviointiin eikä niinkään ohjelman mahdollisiin urheilu suorituksiin edistäviin vaikutuksiin.

Tutkimus on luonteeltaan pääasiassa laadullinen tapaustutkimus sisältäen aineksia erityisesti toimintatutkimuksesta ja evaluaatiotutkimuksesta. Tutkimuksessa käytettiin myös joitakin määrällisiä mittareita kuvaamaan joukkuetta sekä yksittäisiä pelaajia tutkimuksen aikana. Määrällisten mittareiden käyttö mahdollisti laadullisten ja määrällisten tulosten yhteensopivuuden ja samankaltaisuuden tarkastelun eli menetelmätriangulaation.

### 10.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta olen tarkastellut kolmen eniten käytetyn totuus kriteerin, korrespondenssiteoria, pragmaattinen totuusteoria ja koherenssiteoria, sekä tilastolliselle tutkimukselle tutumpien reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta.

Olen tavoittanut sisäistä validiteettia, jos teoreettis-filosofiset lähtökohdat, menetelmälliset ratkaisut ja käsitteelliset määrittelyt ovat sopusoinnussa (Eskola & Suoranta, 1998, 214). Onnistumiseni sisäisen validiteetin suhteen heijastuu siis koko tutkimusraporttiin. Sisäistä validiteettia pyrin saavuttamaan huolellisella perehtymisellä kirjallisuuteen. Tutkimuksen teoreettiset ja menetelmälliset lähtökohdat syntyivät pitkän ja yksinäisen puolentoista

vuoden pituisen suunnitteluvaiheen aikana. Osa suunnitelmistani sai alkunsa jo perusopiskelijana. Omia kuukausien mittaisia prosessejaan olivat perehtyminen team-building –kirjallisuuteen keskeisimpien joukkueen kehittämisen menetelmien löytämiseksi, ryhmän toiminnan käsitelmällin muodostaminen, tavoitteenasettelun periaatteisiin tutustuminen sekä laadullisten ja määrällisten menetelmien valikoiminen. Myös käsitteenmäärittelyissä olen pyrkinyt olemaan huolellinen. Esimerkiksi valitessani määritelmää käsitteeseen ”team-building”, löysin yli 20 erilaista määritelmää, joista valitsin mielestäni osuvimman.

Korrespondenssiteorian mukaan totta on sellainen väite, joka vastaa tosiasioiden tilaa. Saavutan teorian mukaisen totuuden, jos pystyn kuvaamaan ohjelman toteuttamista niin kuin se on todellisuudessa tapahtunut. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt parantamaan korrespondenssiteorian sekä validiteetin mukaista luotettavuutta Grönforsin (1982, 175-176) sekä Eskolan & Suorannan (1998, 69-75) esittämien reliabiliteetin edistämisen keinojen avulla.

Ilmiön yhdenmukaisuutta olen pyrkinyt osoittamaan aineisto- ja menetelmätriangulaation avulla. Johtopäätöksiä tehdessäni olen yhdistänyt useampia aineistoja kuten päävalmentajan ja pelaajien teemahaastatteluja, tekemääni päiväkirjaa sekä määrällisten mittareiden antamia tilastollisia tietoja keskenään. Olen myös käyttänyt erilaisia aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä (menetelmätriangulaatio) kuten kyselylomakkeita, haastatteluja ja havainnointia. Erityistä tässä tutkimuksessa on ollut määrällisen ja laadullisen aineiston yhteiskäyttö. Suurin osa tulkinnoistani perustuu joukkueen toiminnan havainnointiin sekä päävalmentajan kanssa käytyihin keskusteluihin, joiden pohjalta tein tutkimuspäiväkirjaa. Paljon hyödyllistä aineistoa sain myös päävalmentajan teemahaastatteluista, joilla varmensin tutkimuspäiväkirjaan tekemiäni havaintojani. Myös määrälliset mittarit antoivat paljon tietoa, jota pystyin syventämään valmentajan kanssa käymissäni keskusteluissa.

Tutkimuksessa on myös käytetty useampia havainnoitsijoita, eli tutkijatriangulaatioon ovat osallistuneet päättäjien ohella myös pro-gradu -työtään samasta kohderyhmästä tekevät opiskelijat sekä tutkijan kanssa tasavertaisesti havaintoja tekevät valmentajat, erityisesti päävalmentaja. Lisäksi tutkimuksen aikana tekemäni havainnot ovat monesti vahvistuneet keskusteluissa ohjaajieni dosentti Taru Lintusen ja dosentti Martti Silvennoisen, urheilu- ja

yrittäjä Jari Roposen ja psykologi Matti Oravan kanssa. Joukkueen päävalmentaja on lukenut ja kommentoinut tutkimusraporttiani. Tässä tutkimusraportissa tehdyt tulokset ovat pääasiassa minun ja päävalmentajan havaintojen ja keskustelujen lopputuloksia käydystä prosessista. Tämän takia päävalmentajan kokemukset lopullisista tuloksistani ovat erittäin samansuuntaisia. Tässä tutkimuksessa ei ole käytetty teoriatriangulaatiota. Toisaalta tulosten tulkinna olen tulkinut tutkimusaineistoa erilaisten hypoteesien, tutkimus- ja oppikirjahavaintojen kautta. Monesti päätelmäni vahvistuivat, kun vertasin niitä viimeisimpään tutkimus- ja oppikirjatietoon. Näin pyrin yleistämään tutkimustuloksia pienestä otoskoosta huolimatta.

Triangulaation toteuttamista tässä tutkimuksessa on yksityiskohtaisesti vaikea kuvata. Raportissani pyrin kertomaan mahdollisimman seikkaperäisesti johtopäätöksistäni. Triangulaatiomenetelmien monipuolista käyttöä tässä tutkimuksessa kuvaa kappale, jossa kerron joukkueen harhautumisesta yhteisistä tavoitteista. Seuraavassa on kuvaus, kuinka muodostin mallin, joukkueen harhautuminen yhteisistä tavoitteista, erilaisia triangulaatiokeinoja käyttämällä.

Syksyn aikana toteutetussa yhteisten tavoitteiden arviointitapahtumassa pelaajat kokivat edistyneensä tavoitteissaan. Arviointitapahtumassa pelaajat ja valmentajat arvioivat tavoitteiden saavuttamista sekä numeraalisesti että kuvaamalla annettuun numeroon liittyvää mielikuvaa. Pienryhmien arvioista keskusteltiin. Havainnoistani arviointitapahtumassa tein tutkimuspäiväkirjan. Päiväkirjahavainnoistani taas keskustelin päävalmentajan kanssa. Keskustelusta päävalmentajan kanssa tein tutkimuspäiväkirjan. Seuratessani syksyn aikana joukkueen otteluita havaitsin suorituksissa huomattavia eroja otteluiden välillä. Päävalmentajan kanssa käydyt keskustelut vahvistivat käsitystäni joukkueen suorittamisen heikkenemisestä, mutta kuitenkin sosiaalisen viihtyvyyden kasvamisesta syksyn aikana. Havainnot valmentajan huolestuneisuudesta sekä sosiaalisen koheesion kasvusta näkyvät useina päiväkirjamerkintöinä syksyn ajalta. Myös koheesiomittarin sekä sosiometrian mukaan joukkueen sosiaalinen koheesio oli kasvanut.

Joukkueen suorituksen heikkeneminen näkyi lopulta tappiona ennakoita huonompaa vastustajaa vastaan. Palaveri, jossa käsiteltiin ottelun tilastoja ja pohdittiin tavoitteiden toteutumista, osoitti pelaajille heidän heikentyneen suorittamisen tapahtuneen jo pidemmän aikaa. Palaverista oli havaittavissa pelaajien heikon tehtävän suorittamisen huomaaminen



(päiväkirja). Pelaajien kokemukset heikosta suorittamisesta näkyvät myös koheesiomittarin tehtäväosion keskiarvon laskemisena. Sen sijaan koheesiomittarin sosiaalinen dimensio sekä sosiometria osoittivat ryhmän sosiaalisen vetovoimaisuuden kasvua. Palaverin jälkeinen suorituksen paraneminen oli nähtävissä harjoittelussa sekä pelaamisessa. Myös valmentajan kanssa käydyt keskustelut sekä ottelutilastot tukivat havaintoja suorittamisen edistymisestä. Päätelmäni saivat vahvistusta myös joukkueen päävalmentajan ja pelaajien teemahaastatteluissa. Keskustelut, joissa pohdimme havaintojeni uskottavuutta ja johdonmukaisuutta, päävalmentajan, yritysvalmentaja Jari Roposen ja ohjaajani dosentti Taru Lintusen kanssa, olivat erityisen tärkeitä. Merkittävä oli myös erään pelaajan henkilökohtainen tiedonanto, siitä, kuinka vaikea on palautetta pelikaverille, sillä tämä saattaa hankaloittaa hänen omaa asemaansa joukkueessa. Tämä oli yksi tärkeä johtolanka konformismin syntymiseen. Koherenssiteorian totuuden saavuttamiseksi vertasin saavuttamaani totuutta muihin tutkimuksiin ja oppikirjahavaintoihin. Upealta tuntui, kun löysin luomani mallin mukaisia yksittäisiä tutkimustuloksia sekä oppikirjahavaintoja. Ohjaajani dosentti Taru Lintusen kanssa käymäni keskustelut auttoivat jäsentämään ajatuksiani mallin lopullisesta muodosta. Näin malli joukkueen harhautumisesta yhteisistä tavoitteistaan sai muotonsa. Malli muodostui siis lukuisten yksittäisten tutkimushavaintojen kautta, jotka saavutin erilaisin triangulaation keinoin.

Pragmaattisen näkökulman mukaan totta on se mikä toimii. Totuus on parempaa, toimivampaa käytäntöä. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen, 1999.) Tärkeintä tässä tutkimuksessa on ollut keräämäni laadullisen aineiston avulla vastata kysymyksiin: Kuinka jatkossa kannattaa toteuttaa tavoitteenasettelua joukkuelajeissa? Miksi toimintamme on ollut parempaa? Vastauksia pragmaattiseen näkökulmaan esitän seuraavissa kappaleissa saavutettujen laadullisten ja määrällisten tutkimustulosten kautta. Laadullisissa tuloksissa pohdin, kuinka joukkueelle kannatta luoda yhteiset tavoitteet, millaiset tavoitteet ovat toimivia, kuinka joukkue saadaan toteuttamaan tavoitteitaan ja pyrin vastaamaan kysymykseen miksi. Määrällisillä tuloksilla pyrin osoittamaan, että käytetyillä menetelmillä ja niistä tehdyillä havainnoilla (parempi, toimivampi käytäntö) lähestyimme tutkimuksen alkuperäistä tarkoitusta, joka oli ”tehokkaasti tehtävää suorittava ja samalla kiinteä ryhmä”.

Tässä tutkimuksessa tehtiin useita havaintoja, jotka ovat siirrettävissä eli yleistettävissä joukkuelajeihin ja muihin tavoitteellisiin ryhmiin esimerkiksi opetuksen ja kuntoutuksen

alueella. Yhteiset tavoitteet edistävät ryhmän suoritusta. Tavoiteohjelman toteuttamisessa kannattaa käyttää pienryhmiä. Ryhmän kannattaa asettaa itselleen yhteinen lopputulostavoite. Täsmällisiä ja selkeitä, objektiivisesti ja määrällisesti mitattavia lopputulokseen johtavia tavoitteita on joukkueurheilussa hankala luoda, mutta myös hankala seurata ja arvioida. Niiden sijaan ryhmän dynaamisen piirteen huomioivat normitavoitteet soveltuvat ryhmän tavoitteenasetteluun erinomaisesti. Normitavoitteet ohjaavat ja sitovat ryhmän jäseniä samaan suuntaan yhdenmukaista ryhmän toimintaa. Tärkeä osa tavoiteohjelmaa on jatkuva seuranta ja palautteenantaminen. Tämän takia tavoitteiden tulee kuitenkin olla niin täsmällisiä ja selkeitä, että niiden toteutumista voidaan arvioida. Suoritusmielikuvien, tavoitteiden itsearviointin, videon ja kuten tässä tapauksessa jääkiekon pelianalyysin käyttäminen ovat hyviä keinoja ryhmän yhteisten tavoitteiden toteuttamisen arvioinnissa. Menestyvälle ryhmälle voi syntyä harhainen käsitys siitä, kuinka hyvin se suorittaa perustehtävänsä. Lisääntyneen yhdenmukaisuuden paineen eli konformismi takia tarve suoritusten arviointiin saattaa vähentyä. Tämä näkyy heikentyneenä suorituksena. Paine konformismiin – lauma-ajatteluun ja joukkoharhaan – saattaa lisääntyä menestymisen, kasvaneen koheesion ja tyytyväisyyden takia. Valmentajalla tai ryhmän ohjaajalla on tärkeä rooli ryhmän korkean suoritustason ylläpitäjänä.

### 10.3 Tavoitteenasettelu

#### 10.3.1 Tavoitteiden luominen

Tässä tutkimuksessa luotiin yhteiset tavoitteet joukkueelle, sillä useiden havaintojen mukaan joukkuetavoitteet edistävät ryhmän suoritusta (Burton, 1993; Carron & Hausenblas, 1998, 274-276; Hardy, Jones & Gould, 1997, 26; Widmeyer & Ducharme, 1997). Koska joukkueen tavoitteenasettelusta oli tutkimustietoa niukasti ja hajanaisista teemoista, hyödynsin soveltuvien osien laajempaa yksilötavoitteenasettelun tutkimus- ja oppikirjatietoa. Tavoitteenasettelun on havaittu olevan tehokkainta, kun urheilijat voivat itse osallistua tavoitteiden asettamiseen (Kyllo & Landers, 1995). Tämän takia pelaajat loivat itse omat tavoitteensa. Näin pelaajissa pyrittiin synnyttämään tunne tavoitteiden ”omistamisesta”. Tavoitteiden luomisessa ja arvioinnissa käytettiin pienryhmiä, sillä useiden tutkimusten mukaan pienryhmissä on havaittu olevan suurempi koheesio (Carron

& Spink, 1995; Mullen & Copper, 1994; Widmeyer, Brawley & Carron, 1990).

Pienryhmän paremmuuden suurryhmään verrattuna on esitetty myös näkyvän osanotossa, sitoutumisessa, yksimielisyydessä, kiinteydessä, tyytyväisyydessä, motivaatiossa ja osallistumisaktiivisuudessa (Himberg & Jauhiainen, 1998, 117-118). Pienryhmien käyttäminen mahdollisti myös tehokkaan ajan hyödyntämisen.

### 10.3.2 Tavoitteiden luonne

Joukkueen yhteiset tavoitteet pyrittiin luomaan mahdollisimman täsmällisiksi ja selkeiksi. Täsmällisiä ja selkeitä tavoitteita ovat objektiiviset suoritus-, lopputulos- ja prosessitavoitteet, jotka voidaan asettaa hyvin spesifeiksi kuvaten käyttäytymistä. Täsmälliset ja selkeät tavoitteet ovat myös objektiivisesti arvioitavissa käyttäytymisestä. Empiiriset tulokset tavoitteiden täsmällisyydestä ovat ristiriitaisia. Ensinnäkin useiden tutkimusten mukaan täsmälliset ja selkeät tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen kuin epäselvät ja yleiset ”tee parhaasi” tavoitteet tai jos tavoitteita ei ole ollenkaan (esimerkiksi Barnett & Stanicek, 1979; Burton, 1989a; Hall & Byrne, 1988; Hall, Weinberg & Jackson, 1987; Tenenbaum, Pinchas, Elbaz, Bar-Eli & Weinberg, 1991; Weinberg, Bruya, Longino & Jackson, 1988). Toisaalta useissa tutkimuksissa ei ole havaittu eroja täsmällisten ja selkeiden sekä epäselvien tavoitteiden välillä (esimerkiksi Barnett, 1977; Garland, Weinberg, Bruya & Jackson, 1988; Hall, Weinberg & Jackson, 1987; Hollingsworth, 1975; Weinberg, Bruya & Jackson, 1985; Weinberg, Bruya, Jackson & Garland, 1987; Weinberg, Bruya, Garland & Jackson, 1990; Weinberg, Fowler, Jackson, Bagnall & Bruya, 1991). Kyllön & Landersin (1995) meta-analyysi menee vieläkin pidemmälle. Meta-analyysin mukaan täsmälliset suoritustavoitteet parantavat suoritusta, mutta ne eivät ole parempia kuin epätäsmälliset ”tee parhaasi tavoitteet”. Parhaat tulokset analyysin mukaan saavutetaan keskivaikeilla lopputulostavoitteilla. Liikuntapsykologisissa oppikirjoissa vallitsi tutkimustuloksia suurempi yksimielisyys siitä, että urheilijoiden pitäisi asettaa täsmällisiä ja selkeitä tavoitteita (Carron & Hausenblas, 1998, 272; Danish & Petitpas, 1995; Hardy, Jones & Gould, 1997, 20-27, 41; Närhi & Frantsi, 1998, 60-65; Weinberg, 1996a; Weinbeg & Gould, 1995, 310-311; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995). Joukkueen yhteiseksi lopputulostavoitteeksi sovittiin suomenmestaruus. SM-kulta pilkottiin pienryhmissä konkreettisemmiksi tavoitteiksi, jotka ovat enemmän urheilijan

kontrolloitavissa. Koska lopputulokseen johtavat tavoitteet muistuttavat norveja, nimitän niitä normitavoitteiksi.

Liikuntapsykologisessa kirjallisuudessa on esitetty, että joukkuelajeissa pitäisi asettaa pelitapahtumaan liittyviä, lopputuloksen omaisia tavoitteita kuten laukausten määrän nostaminen, puolustusvirheiden vähentäminen, ”reboundien” voittaminen, syöttöjen parantaminen, riistojen lisääminen ja rangaistusten vähentäminen (esimerkiksi Weinbeg & Gould, 1995, 306-311; Weinberg, 1996a; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995). Tämän tutkimusten tulosten mukaan lopputuloksen kaltaisten tavoitteiden asettamisessa tulee olla varovainen. Ensinnäkin yhteinen tavoite ei aina saata palvella joukkueen sen hetkistä taktiikkaa. Esimerkiksi pelaaja saattaa toimia joukkueelle sovitun tavoitteen mukaisesti laukoessaan paljon, vaikka sen hetkessä pelitilanteessa pitäisikin toimia joukkueen yhteisen tavoitteen vastaisesti. Edellä mainittuja tavoitteita ei voi myöskään vaatia kaikilta joukkueen pelaajilta pelipaikasta johtuvien erojen takia. Eräät tavoitteet kuten puolustusvirheiden vähentäminen ja ”reboundien” voittaminen eivät kohdistu kuin tietyille pelaajille pelipaikasta riippuen. Myös yksilölliset erot pitää ottaa huomioon joukkueen yhteisiä tavoitteita suunniteltaessa. Jos joltakin pelaajalta vaaditaan enemmän tiettyä joukkueen yhteistä tavoitetta, voi seurauksena olla joukkueen kokonaissuorituksen heikentyminen. Pelaajan toteuttaessa joukkueelle sovittua tavoitetta kuten laukausten määrän nostamista hänen ollessa huono laukoja, voi joukkueen kokonaissuoritus huonontua. Joukkueen suoritus voi myös huonontua, jos pelaaja on joukkueen yhteisessä tavoitteessa erinomainen ja toteuttaa tavoitetta jatkuvasti, niin että se häiritsee joukkueen yhteistä taktiikkaa. Tällaisten tavoitteiden toteuttaminen saattaa jopa heikentää joukkueen suoritusta. Kaikkien pelaajien tulisi kyetä osallistumaan joukkueen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. Jos tämä ei ole mahdollista, kannattaa tavoitteet luoda ”luonnollisemmille”, pienemmille ryhmille (esimerkiksi puolustajat ja hyökkääjät, kentällinen) tai jopa yksittäisille pelaajille.

Tässä tutkimuksessa luotujen lopputulokseen johtavien normitavoitteiden toteuttamiseen kykenivät osallistumaan kaikki joukkueen pelaajat jokapäiväisessä harjoittelussa.

Liikuntapsykologisten oppikirjoissa tavoitteet ovat lähes yksinomaan ottelutapahtumiin liittyviä (esimerkiksi Weinbeg & Gould, 1995, 306-311; Weinberg, 1996a; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995). Lopputulokseen johtavat tavoitteemme muistuttivat norveja, eikä niiden voi näin ollen sanoa olevan liikuntapsykologisen kirjallisuuden

mukaisia suoritus- tai prosessitavoitteita. Tavoitteillamme oli normeille tyypillinen ohjaava sekä sitova vaikutus. Normitavoitteet huomioivat ryhmän dynaamisen ominaispiirteen ohjaten ja sitoen joukkueen yksittäisiä jäseniä samaan suuntaan yhdenmukaistaen ryhmän toimintaa. Normitavoitteista ”kaikki tasavertaisia, oikea huumori; ei nolata eikä pilkata, muiden huomioonottaminen, kannustaminen ja tukeminen” ovat myös Borbanin itsetuntomallin mallin (Aho & Laine, 1997, 22-23, 48-51) ensimmäistä ja tärkeintä ulottuvuutta, perusturvallisuutta edistäviä. Perusturvallisuuden toteutuminen näkyy ryhmän jäsenen mahdollisuutena olla ”oma itsensä” tarvitsematta pelätä vähättelyä, nolaamista ja pilkkaa. Havaintoja normien kaltaisista tavoitteista ja niiden hyödyllisyydestä en ole liikuntapsykologisesta kirjallisuudesta löytänyt.

Lopputulokseen johtavat normitavoitteemme eivät olleet niin täsmällisiä ja selkeitä, että ne olisivat olleet suorituksesta objektiivisesti ja määrällisesti mitattavissa. Tavoite olisi kuitenkin oppikirjojen (esimerkiksi Weinberg & Gould, 1995, 306-308, 310-311, 320; Weinberg, 1996a; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995) mukaan asetettava niin selkeäksi, että sen toteutumista pystyisi arvioimaan suorituksesta määrällisesti esimerkiksi tietyn tapahtuman frekvenssinä. Tällaisten tavoitteiden luominen ja seurannan toteuttaminen olisi ollut hankalaa, jopa mahdotonta, joukkuelajin moniulotteisuuden takia. Suoritus on joukkuelajeissa yksilöiden fyysisten, teknisten, taktisten ja psyykkisten ominaisuuksien sekä ryhmän yhteisen toiminnan lopputulos. Koska suoritus koostuu niin monien pienien osatekijöiden yhteissummasta, on objektiivisesti mitattavia tavoitteita ensinnäkin hankala luoda, mutta myös seurata ja arvioida. Oppikirjoissa ihanteiksi asetetut täsmälliset ja selkeät tavoitteet eivät olisi myöskään saattaneet palvella tutkimuksen yhtä päätavoitetta, joka oli tehokkaasti tehtävää suorittavan kiinteän ryhmän muodostaminen. Objektiivisesti mitattavia, täsmällisiä ja selkeitä tavoitteita olisi voinut olla ainoastaan muutama.

Syitä siihen, että liikuntapsykologisessa kirjallisuudessa painotetaan täsmällisten ja selkeiden, mitattavissa olevien tavoitteiden tärkeyttä saattavat olla määrällisen tutkimusotteen vahva perinne ja tutkitumman yksilölajien vaikutus joukkuelajien tavoitteenasettelun ohjeisiin. Täsmällisten ja selkeiden, suorituksesta mitattavien tavoitteiden luominen voi olla mahdollista yksilölajeissa, sillä lajit eivät ole vaatimuksiltaan niin monimutkaisia kuin joukkuelajit. Kilpailusuoritukseen ja harjoittelun tehokkuuteen on yksilölajeissa usein olemassa tavoitteenasettelua tukeva fysiologinen ja

validi mittari. Havainnot epätasmällisten ”tee parhaasi” -tavoitteiden hyvästä toimivuudesta (Kyllo & Landers, 1995) sekä täsmällisten ja selkeiden tavoitteiden vaikeasta luomisesta (Brawleyn, Carronin & Widmeyerin, 1992) on myös liikuntapsykologisissa tutkimuksissa. Näihin ”poikkeaviin” ja tämän tutkimuksen perusteella merkittäviin havaintoihin ei ole liikuntapsykologisissa perusoppikirjoissa kiinnitetty lainkaan huomiota.

### 10.3.3 Seuranta ja palautteenantaminen

Myös tässä tutkimuksessa vahvistui tavoitteenasettelusta yleisesti todettu havainto, että erittäin tärkeä osa tavoiteohjelmaa on jatkuva seuranta ja palautteenantaminen (Burton, 1993; Hardy, Jones & Gould, 1997, 23-24; Weinberg, 1996a; Weinberg & Gould, 1995, 316-321; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995). Tämän takia lopputulostavoitteeseen johtavien osatavoitteiden pitää olla niin täsmällisiä ja selkeitä, että niiden toteutumista voidaan arvioida. Koska normitavoitteidemme toteuttaminen ei ollut objektiivisesti arvioitavissa, jouduimme niiden osalta kehittämään arviointitapoja. Suoritusmielikuvien, tavoitteiden itsearviointin (10-asteikollista arviointitapaa käyttäen), videon ja jääkiekon pelianalyysin käyttäminen ovat tämän tutkimuksen perusteella hyviä keinoja joukkueen yhteisten tavoitteiden toteuttamisen arvioinnissa. Havainnot videon ja jääkiekon pelianalyysin hyödyntämisestä joukkueen tavoitteenasettelun toteuttamisessa en ole liikuntapsykologisesta kirjallisuudesta löytänyt. Sen sijaan suoritusmielikuvia (Yukelson, 1997) ja suorituksen eri osa-alueiden numeerista itsearviointia (Butler & Hardy, 1992; Dale & Wrishberg, 1996; Yukelson, 1997) on tavoitteenasettelussa käytetty hyväksi aikaisemminkin. Jääkiekon pelianalyysin hyödyntäminen on askel objektiivisempaan suuntaan, koska pelitapahtuman arviointi perustuu videon käyttämiseen. Pelianalyysin avulla pystyimme välillisesti arvioimaan lopputulostavoitteeseen johtavien normitavoitteiden toteuttamista. Pelianalyysistä saatava tieto kannattaa hyödyntää ratkaisukeskeisesti etsimällä positiivisia suoritusmielikuvia, ratkaisuja ja mahdollisuuksia. Tavoitteita on tarpeen vaatiessa ja kokemusten karttuessa kohdennettava eli tarkennettava ja muutettava suorituksen kannalta tärkeimpiin asioihin. Havainto on vastaava Weinbergin (1996) esittämien tavoitteenasettelun perusohjeiden kanssa.

Menestyvälle joukkueelle voi syntyä harhainen käsitys siitä, kuinka hyvin se suorittaa perustehtäväänsä. Näin kävi tässä tutkimuksessa. Joukkueen tehtävän suorittaminen heikkeni syksyn aikana. Tämä näkyi lopulta tappiona ennakoita heikommaksi arvioitua vastustajaa vastaan. Saattoi olla, että lisääntyneen yhdenmukaisuuden paineen eli konformismin takia tarve suoritusten arviointiin väheni. Tämä näkyi heikentyneenä suorituksena. Paine konformismiin – lauma-ajatteluun ja joukkoharhaan - saattoi lisääntyä menestymisen, kasvaneen koheesion ja tyytyväisyyden takia. Myös pelaajien kokemukset edistymisestäään yhteisissä tavoitteissa saattoivat lisätä tyytyväisyyttä. Menestyminen eli saavutetut suurinumeroiset voitot tukivat arvioita hyvästä harjoittelusta. Toisaalta alkusarjan helppouden takia suorittamisen tasoa oli vaikea arvioida. Myös pelaajien nuorena vuoksi paine yhdenmukaisuuteen saattoi suurempi. Nämä havainnot yhdistettiin malliksi, joka kuvasi joukkueen harhautumista sen yhteisistä tavoitteista. Mallissa esitetään eräs selitysmahdollisuus, miksi joukkuelajeissa joukkueiden suoritukset saattavat vaihtua ”voittoputkesta tappioputkeksi”.

Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on ollut yhteinen prosessi, jota on saattanut haitata pelaajien tottuminen autoritaariseen valmentamiseen. Tavoitteiden toteuttaminen on parhaiten konkretisoitunut, kun niitä on toteutettu huonosti. Erittäin tärkeä vaihe on ollut yhdessä joukkueen kanssa pohtia syitä, miksi näin on käynyt. Prosessin aikana pelaajat ovat havainneet, että joukkueen suoriutuminen on ollut kiinni heistä itsestään ja heidän luomien ”omien” tavoitteidensa toteuttamisesta eikä valmentajasta. Näin prosessissa kohti tavoitteisiin sitoutumista on päästy eteenpäin.

Valmentaja voi parhaiten vaikuttaa korkeaan suoritustason ylläpitämiseen, koska hänellä on ryhmässä eniten valtaa. Erityisen tärkeää on arvioida ja tarkkailla tehtävän suorittamista ja antaa palautetta sellaisten pelaajien osalta, joilla on sosiometrian mukaan valtaa muihin pelaajiin. Tämä johtuu siitä, että saavutettujen roolien ja valta-asemien myötä muut pelaajat eivät (välttämättä) voi antaa palautetta joukkueen vallan käyttäjille. Havaintoja sosiometrian käyttämisestä ryhmän valta-asemien tunnistamiseksi sekä palautteenantamisen ja tehtävän suorittamisen edistämiseksi en ole löytänyt. Valmentajankin voi olla vaikea vaatia joukkueelta kovempaa suoritustasoa, jos pelaajat jo kokevat suorittavansa perustehtävää hyvin. Silloin on tärkeää pystyä osoittamaan joukkueelle sen alhainen suorittaminen. Erinomainen keino on luoda yhteisten tavoitteiden lisäksi jokaiselle pelaajalle henkilökohtaiset tavoitteet. Aikaisemmin tehdyt varovaiset

ehdotukset yksilöllisten tavoitteiden sopivuudesta joukkuelajeissa (Weinberg, 1996a; Carron & Hausenblas, 1998, 276) saivat vahvistusta tässä tutkimuksessa. Luomalla yksilölliset tavoitteet pelaajan roolin tärkeyttä (Harkins & Petty, 1982) voidaan korostaa ja hänen suorituksensa voidaan helpommin ”tunnistaa massasta” (Williams, Harkin & Latane, 1981). Harkinsin & Pettyn (1982) sekä Williamsin, Harkinin & Latanen (1981) havainnot liittyvät sosiaalisen vetelehtimisen vähentämiseen, mutta ne sopivat erinomaisesti myös tavoitteenasetteluohjelman edistämiseen joukkuelajeissa.

#### 10.4 Muutokset kaksoistavoitteessa

Luomamme toimivampi käytäntö joukkueen tavoitteenasettelussa näkyy myös esittämäni ryhmän toiminnan käsitelmän (Kuva 3) ”alimmaisessa laatikossa”, eli toiminnan kaksoistavoitteessa ”tehokkaammin tehtävää suorittavana ja samalla kiinteämpänä ryhmänä”. Muutoksia toiminnan kaksoistavoitteessa sekä samalla todisteita paremmasta käytännöstä osoittavat ”joukkueen yhteisten tavoitteiden arviointi-”, ryhmäilmapiiri- eli koheesiomittari (The Group Environment Questionnaire, GEQ; Carron, Widmeyer & Brawley, 1985) sekä tunnesuhteita mittaava sosiometria (Aho & Laine, 1997, 210-213).

Joukkue lähes saavutti asettamansa lopputulostavoitteen. Myös lopputulostavoitteeseen johtavien normitavoitteiden toteuttamisessa joukkue onnistui hyvin. ”Joukkueen yhteisten tavoitteiden arviointi” -mittarin mukaan sekä valmentajien ja pelaajien arviot osoittivat joukkueen saavuttaneen kauden aikana asettamiaan normitavoitteita. Alku- ja loppuarvioiden keskiarvojen erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä.

Ryhmäilmapiirimittarilla mitattiin koheesion neljää eri osa-aluetta, jotka olivat minä-tehtävä, minä-sosiaalinen, ryhmä-tehtävä ja ryhmä-sosiaalinen. Kaikilla koheesion osa-alueilla keskiarvo oli melko korkea. Mittarin mukaan joukkueen kiinteys eli koheesio parani. Mittarin kolmessa osa-alueessa neljästä tapahtui tilastollisesti merkitseviä keskiarvomuutoksia. Pelaajien henkilökohtaisesti kokemassa mieltymyksessä ryhmän tehtävää (minä-tehtävä) kohtaan tapahtui toisen ja kolmannen mittauskerran välillä tilastollisesti merkitsevää keskiarvon nousua. Sen sijaan pelaajien kokemusten mukaan joukkueen yhtenäisyydessä sen suorittaessa perustehtävää (ryhmä-tehtävä) ei tapahtunut tilastollisia keskiarvomuutoksia. Koheesiomittarin osioiden keskiarvot, jotka mittasivat



pelaajien henkilökohtaisia kokemuksia ryhmän sosiaalisesta vetovoimaisuudesta (minä-sosiaalinen) ja kokemuksia joukkueen yhtenäisyydestä (ryhmä-sosiaalinen) kasvoivat pelikauden aikana tilastollisesti merkitsevästi. Muutokset koheesiomittarissa olivat samansuuntaisia laadullisten havaintojen kanssa. Koheesiomittarin osioiden keskiarvot, jotka mittasivat ryhmän tehtävän vetovoimaisuutta (minä-tehtävä, ryhmä-tehtävä), laskivat ensimmäiseltä toiselle mittauskerralle. Keskiarvojen laskeminen johtui pelaajien havaitessa, että he ovat suorittaneet perustehtävänsä eli pelanneet alle oman tasonsa jo pidemmän aikaa (Kappale 8. Ryhmän harhautuminen yhteisistä tavoitteista).

Myös pelaajien välisiä tunnesuhteita mittaava sosiometrinen mittari osoitti positiivisia muutoksia joukkueen kiinteyden sosiaalisessa dimensiossa. Ensimmäisellä mittauskerralla annettujen ja saatujen arvojen yhteispistemäärä oli 1708, toisella 1691 ja kolmannella 1750. Myönteisiä tuloksia ovat viitosvalintojen lisääntyminen ja ykkösvalintojen vähentyminen mittauskertojen välillä. Viitosvalintojen lisääntyminen ja ykkösvalintojen väheneminen osoittavat sosiaalisten suhteiden laajenemista ja monipuolistumista joukkueessa.

Määrällisten tulosten perusteella voidaan vetää varovainen johtopäätös, että joukkue saavutti yhteisten tavoitteiden ansiosta paremmin kaksoistavoitettaan, joka oli ”tehokkaasti tehtävää suorittava ja samalla kiinteä ryhmä”. Vaikuttaa myös siltä, että tavoitteenasetteluohjelma oli toimiva ja siitä käytännössä tehdyt havainnot ja korjausehdotukset ovat olleet oikean suuntaisia. On kuitenkin huomioitava, että sekä koheesio- että sosiometrisen mittarin tuloksiin on joukkueen tavoitteenasettelun lisäksi saattaneet vaikuttaa myös psyykkisen valmennuksen ohjelman muut interventiomenetelmät, joiden osuutta ei ole tässä raportissa kuvattu (tavoitteenasetteluohjelman luominen kullekin pelaajilla, pelaajien roolien selventäminen, vuorovaikutuksen ja kommunikaation edistäminen ja ryhmän sosiaalista koheesiota edistävien harjoitteiden käyttäminen). Myös onnistuneen kauden mukanaan tuoma tyytyväisyys sekä ryhmän luontainen kehittyminen ovat saattaneet vaikuttaa koheesion kasvuun.

Tutkimuksen ensisijainen tavoite oli pragmaattinen eli testata sekä teorioita että valmennuskäsityksiä, joita liikuntapsykologisissa oppikirjoissa sekä tutkimuksissa joukkueen tavoitteenasettelusta esitettiin. Tätä tavoitetta pyrin saavuttamaan laadullisilla ”kuinka- ja miksi- vastauksilla. Toisaalta pyrin myös osoittamaan määrällisten tuloksilla

että käytetyillä menetelmillä ja niistä tehdyillä havainnoilla (parempi, toimivampi käytäntö) lähestyimme tutkimuksen alkuperäistä tarkoitusta, joka oli ”tehokkaasti tehtävää suorittava ja samalla kiinteä ryhmä”.

## 10.5 Tulevaisuus

Tässä tutkimusraportissa kuvattiin joukkueen tavoitteenasetteluohjelman suunnittelua ja toteuttamista. Tarkoitukseni on laajentaa tätä tutkimusta väitöskirjaksi kuvaamalla laajemman ohjelman interventiomenetelmistä tavoitteenasetteluohjelman luomista kullekin pelaajalle sekä yksittäisten pelaajien roolien selkeyttämistä. Väitöskirjassani tulen ”paljastamaan”, kuinka joukkuelajissa voidaan toteuttaa joukkueen sekä yksittäisten pelaajien tavoitteenasettelua sekä roolien selkeyttämistä yhtäaikaan. Roolien selkeyttäminen on yksilötavoitteenasetteluun kiinteästi liittyvä menetelmä. Väitöskirjani tulee siis kuvaamaan ryhmän tehtäväkoheesion edistämistä (Kuva 3).

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Antikainen, A., & Huotelin, H. (toim.) 1996. Oppiminen ja elämänhistoria. Aikuiskasvatuksen 37. Vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Aho, T., & Rovio, E. 1998. Jalkapallon pelipaikkakohtaiset erot. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Aho, S., & Laine, K. 1997. Minä ja muut: kasvaminen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Otava.
- Ahola, T., & Fuhrman, B. 1997. Menestys on joukkuelaji. Ratkaisukeskeinen työyhteisön kehittäminen ja muutoksenhallinta. 2. painos. Helsinki: Lyhytterapia-instituutti.
- Barnett, M. L. 1977. Effects of two methods of goal-setting on learning a gross motor task. *Research Quarterly* 48, 19-23.
- Barnett, M. L., & Stanicek, J. A. 1979. Effects of goal-setting on achievement in archery. *Research Quarterly* 50, 328-332.
- Beckhard, R. 1972. Optimizing team building efforts. *Journal of Contemporary Business* 1, 23-32.
- Beer, M. 1976. The technology of organization development. Teoksessa M. D. Dunette (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally, 937-994.
- Beer, M., & Walton, A. E. 1987. Organization change and development. *Annual Review of Psychology* 38, 339-367.
- Bernthal, P. R., & Insko, C. A. 1993. Cohesiveness without groupthink: The interactive effects of social and task cohesion. *Group and Organizational Management* 18, 66-87.
- Björkman, A. (toim.) 1982. Psykkinen valmennus: Henkisten voimavarojen hyödyntäminen 1. Vaasa: Valmennuskirjat.
- Bogdan, R., & Biklen, R. 1982. Qualitative research for education. An introduction to theory and methods. Boston, London, Sydney & Toronto: Allyn & Bacon.
- Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. 1992. The nature of group goals in sport teams: A phenomenological analysis. *The Sport Psychologist* 6, 323-333.

- Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. 1993. The influence of the group and its cohesiveness on perceptions of group-related variables. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 15, 245-260.
- Brawley, L. R., & Paskevich, D. M. 1997. Conducting team building research in the context of sport and exercise. *Journal of Applied Sport Psychology*, Special issue: Team building 9, 11-40.
- Burton, D. 1989a. The impact of goal specificity and task complexity on basketball skill development. *The Sport Psychologist* 3, 35-47.
- Burton, D. 1989b. Winning isn't everything: Examining the impact of performance goals on collegiate swimmer's cognitions and performance. *The Sport Psychologist* 32, 105-132.
- Burton, D. 1993. Goal setting in sport. Teoksessa R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant. (toim.) *Handbook of research on sport psychology*. New York: Macmillan, 467-491.
- Butler, R. J., & Hardy, L. 1992. The performance profile: Theory and application. *The Sport Psychologist* 6, 253-264.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. 1997. The measurements of cohesiveness in sport groups. Teoksessa J. L. Duda (toim.) *Advancements in sport and exercise psychology measurements*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 213-226.
- Carron, A. V., & Hausenblas, H. A. 1998. *Group dynamics in sport*. 2. painos. London, Ontario: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., & Spink, K. S. 1993. Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist* 7, 8- 18.
- Carron, A. V., & Spink, K. S. 1995. The group-size cohesion relationship in minimal groups. *Small Group Research* 26, 86-105.
- Carron, A. V., Spink, K. S., & Prapavessis, H. 1997. Team building and cohesiveness in the sport and exercise setting: Use of indirect interventions. *Journal of Applied Sport Psychology*, Special issue: Team building 9, 61-72.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. 1985. The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of sport psychology* 7, 244-266.
- Charpentier, P. 1979. *Ryhmätyön perusteet*. Kuusamo: Ihmissuhdeopisto.

- Dale, G. A., & Wrishberg, C. A. 1996. The use of a performance profiling technique in a team setting: Getting the athletes and coach on the "same page". *The Sport Psychologist* 10, 261-277.
- Danish, S. J., Petitpas, A., & Hale, B. 1995. Psychological interventions: A life developmental model. Teoksessa S. M. Murphy (toim.) *Sport psychology interventions*, Champaign, IL: Human Kinetics, 19-38.
- Doyle, J., & Parfitt, G. 1996. Performance profiling and construct validity. *The Sport Psychologist* 11, 411-425.
- Duda, J. L. 1992. Motivation in sport settings: A goal perspective approach. Teoksessa G. C. Roberts (toim.) *Motivation in sport and exercise*. Champaign, IL: Human Kinetics, 57-92.
- Elden, M., & Chisholm, R. F. 1993. Emerging varieties of action research: Introduction to special issue. *Human Relations* 2, 121-142.
- Elovainio, M. 1994. Ryhmät ja tiimit työssä. Teoksessa Lindström, K (toim.) *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos, 117-137.
- Eskola, A. 1975. *Sosiologian tutkimusmenetelmät I*. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J., & Suoranta J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- French, W. L., & Bell, C. H. 1975. *Organisaation kehittäminen*. Suom. T. Turkki (alkuteos organization development, 1973). Helsinki: Weilin & Göös.
- Frilander, P. 1997. *Työorganisaation tiimittäminen ja tiimityön kehittäminen*. Teroprint Oy: Työturvallisuuskeskus.
- Garland, H. 1985. A cognitive mediation theory of task goals and human performance. *Motivation and Emotion* 9, 345-367.
- Garland, H., Weinberg, R., Bruya, L., & Jackson, A. 1988. Self-efficacy and endurance performance: A longitudinal field test of cognitive mediation theory. *Applied Psychology* 37, 381-394.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätymenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Gould, D. 1993. *Goal setting for peak performance*. 2 painos. Mountain View, CA: Mayfield Publishing Company, 158-169.

- Hall, H. K., & Byrne, A. T. J. 1988. Goal-setting in sport: Clarifying recent anomalies. *Journal of Sport and Exercise psychology* 10, 184-198.
- Hall, H. K., Weinberg, R., & Jackson, A. 1987. Effects of goal specificity, goal difficulty, and information feedback on endurance performance. *Journal of Sport Psychology* 9, 43-54.
- Hardy, C. J., & Crace, K. R. 1997. Foundations of team building: Introduction to the team building primer. *Journal of Applied Sport Psychology, Special issue: Team building* 9, 1-10.
- Hardy, L., Jones, G., & Gould, D. 1997. *Understanding psychological preparation for sport*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Harkins, S. G., & Petty, R. E. 1982. Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology* 43, 1214-1229.
- Heikkinen, L. T., & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa L.T. Heikkinen., R. Huttunen., & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: Atena Kustannus, 26-62.
- Heino, S. 1983. (toim.) *Psyykinen valmennus: Lajisovellutukset 2*. Vaasa: Valmennuskirjat Oy.
- Helkama, K., Myllyniemi, R., & Liebkind, K. 1998. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.
- Himberg, L., & Jauhiainen, R. 1998. *Minä me ja muut, suhteita*. Porvoo. WSOY.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 1985. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Kuriiri.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hollingsworth, B. 1975. Effects of performance goals and anxiety on learning a gross motor task. *Research Quarterly* 46, 162-168.
- Honkanen, H. 1989. *Organisaation ja työyhteisön kehittäminen: Suuntauksia ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Huttunen, R., Kakkori, L., & Heikkinen, L. T. 1999. *Toiminta, tutkimus ja totuus*. Teoksessa L.T. Heikkinen., R. Huttunen., & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: Atena kustannus, 111-135.
- Hännikäinen, M. 1991. "Minä olen kuule ihminen". Erään observointitutkimuksen metodinen tarkastelu. *Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja. Kasvatus* 22, 399-409.
- Janis, I. L. 1982. *Groupthink: Psychological studies of policy decision and fiascoes*. 2.

- painos. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Jauhiainen, R., & Eskola, M. 1994. Ryhmäilmiö. Juva. WSOY.
- Johnson, D.W. & Johnson, F. P. 1987. Joining together: Group therapy and group skills. 3. painos. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Jones, G. 1993. The role of performance profiling in cognitive behavioral interventions in sport. *The Sport Psychologist* 7, 160-172.
- Kaija, J., & Kujala-Leinonen, T. 2000. Jääkiekkjoukkueen koheesio. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Pro gradu -tutkielma. Tarkastettavana.
- Kasvio, A. 1990. Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen; kirjallisuuskatsaus. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus.
- Kemmis, S. 1985. Action research. Teoksessa T. Husen., & N. T. Postlethwaiten (toim.) *The international encyclopedia of education. Research and studies.* Oxford: Pergamon.
- Klein, H. J., & Mulvey, P. W. 1995. Two investigations of the relationship among group goals, goal commitment, cohesion, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 61, 44-53.
- Koskimaa, R. 1996. Yksi juoni, monta tavallista tarinaa. Tulkintoja Liksomin kertomuksen tarinasta. Teoksessa K. Eskola (toim.) *Nainen, mies ja fileerausveitsi. Miten Rosa Liksomia luetaan?* Jyväskylä: Nykykulttuurin tutkimusyksikön julkaisuja 49.
- Kuula, A. 1997. Toimintatutkimuksen itseymmärrys. Teoksessa T. Alasoini., M. Kyllönen., & A. Kasvio (toim.) *Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen.* Helsinki: Oy Edita AB, 269-281.
- Kyllo, B. L., & Landers, D. M. 1995. Goal setting in sport and exercise: A research synthesis to resolve the controversy. *Journal of Sport & Exercise psychology* 17, 117-137.
- Lindström, K. 1994a. Työyhteisön kehittämisen suuntaukset: Terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa K. Lindström (toim.) *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä* Helsinki: Työterveyslaitos, 13-28.
- Lindström, K. 1994b. Työyhteisön kehittämistoiminnan arviointi. Teoksessa K. Lindström (toim.) *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä* Helsinki: Työterveyslaitos, 229-242.
- Lindström, K. 1997. Tutkimus työelämän kehittämisen tukena. Teoksessa T. Alasoini, M., Kyllönen., & A. Kasvio (toim.) *Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen* Helsinki: Oy Edita AB, 253-268.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. 1984. Goal setting: A motivational technique that works. Englewood Cliffs, NJ: Perntice- Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 1985. The application of goal setting to sports. *Journal of Sport Psychology* 7, 205-222.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 1990. A Theory of of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Perntice- Hall.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. 1981. Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin* 90, 125-152.
- Matsui, T., Kakuyama, T., & Onglatcho, M. L. 1987. Effects of goals and feedback on performance in groups. *Journal of Applied Psychology* 72, 407-415.
- Mento, A. J., Steel, R. P., & Karren, R. J. 1987. A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 39, 52-83.
- Morris, T. 1997. Psychological skills training in sport. 2. painos. Leeds national coaching foundation.
- Mullen, B., & Copper, C. 1994. The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin* 115, 210-227.
- Naylor, K., & Brawley, L. R. 1992. Social loafing: Perceptions and implications. Paper presented at the Joint Meeting of the Canadian Association of Sport Sciences and the Canadian Psychomotor of Learning and Sport Psychology Association Conference, Sashkatoon, Saskatchewan.
- Neuman, G. A., Edwards, J. E., & Raju, N. S. 1989. Organizational development interventions: A meta-analysis of their effects on satisfaction and other attitudes. *Personnel psychology* 42, 461-489.
- Närhi, A., & Frantsi, P. 1998. Psykkinen valmennus- järkeä ja sydäntä. Keuruu. Otava.
- O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J., & Frink, D. D. 1994. A Review of the influence of group goals on group performance. *Academy of Management Journal* 5, 1285-1301.
- Prapavessis, H., Carron, A. V., & Spink, K. S. 1996. Team building in sport. *International Journal of Sport Psychology* 27, 269-285.
- Pöytäniemi, K., & Vartiainen, H. 1984. Ryhmätyön perusteet. Juva: WSOY.
- Rekilä, J., Vähätalo, J., & Westerlund E. 1991. Yksilötaitoihin perustuva jääkiekon pelianalyysitapahtuma. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Pro gradu -tutkielma.



- Roberts, G. 1992. Motivation in sport and exercise: Conceptual constraints and consequence. Teoksessa G. C. Roberts (toim.) *Motivation in sport and exercise*, Champaign, IL: Human Kinetics, 3-30.
- Salminen, S., & Luhtanen, P. 1998. Cohesion predicts success in junior ice hockey. *Perceptual and Motor Skills* 87, 649-650.
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. 1997. Coach-mediated team building in youth sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, Special issue: Team building 9, 114-132.
- Spink, K. S. & Carron, A. V. 1993. The effects of team building on the adherence patterns of female exercise participants. *Journal of Sport & Exercise Psychology* 15, 39-49.
- Sulkunen, P. & Kekäläinen, O. 1992. Wp-index-laadullisen aineiston analyysi ohjelma. Helsinki: Gaudeamus.
- Sulkunen, P. 1998. Johdatus sosiologiaan – käsitteitä ja näkökulmia. Juva: WSOY
- Syrjä, P. 2000. Performance-related emotions in highly skilled soccer players. A longitudinal study based on the IZOF model. Jyväskylän Yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Väitöskirjatyö.
- Syrjälä, L., & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51. Oulu: Monistus- ja kuvakeskus.
- Syrjälä, J., Syrjäläinen, E., Ahonen, S., & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tenenbaum, G., Pinchas, S., Elbaz, G., Bar-Eli, M., & Weinberg, R. S. 1991. Effect of goal proximity and goal specificity on muscular endurance performance. *Journal of Applied Sport Psychology* 13, 174-187.
- Thomas, J. R., & Nelson, J. K. 1990. *Research methods in physical activity*. 2. painos. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Tubbs, M. E. 1991. Goal-setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology* 71, 474-483.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 22, 5.
- Weinberg, R. S. 1996a. Goal setting in sport and exercise: Research and practice. Teoksessa J. L. Van Raalte., & B. W. Brewer (toim.) *Exploring sport and exercise psychology*. American psychological association, 3-24.
- Weinberg, R. S. 1996b. Goal setting in sport and exercise: Research to practise. International congress on sport psychology on November 1-3. 1996, Greece.

- Weinberg, R. S., Bruya, L. D., & Jackson, A. 1985. The effects of goal proximity and goal specificity on endurance performance. *Journal of Sport Psychology* 7, 296-305.
- Weinberg, R. S., Bruya, L. D., Garland, H., & Jackson, A. 1990. Effect of goal difficulty and positive reinforcement on endurance performance. *Journal of Sport Psychology* 12, 144-156.
- Weinberg, R. S., Bruya, L. D., Jackson, A., & Garland, H. 1987. Goal difficulty and endurance performance: A Challenge to the goal attainability assumption. *Journal of Sport Behaviour* 10, 82-92.
- Weinberg, R. S., Bruya, L. D., Longino, J., & Jackson, A. 1988. Effect of goal proximity and goal specificity on endurance performance of primary grade children. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 10, 81-91.
- Weinberg, R. S., Fowler, C., Jackson, A., Bagnall, J., & Bruya, L. D. 1991. Effect of goal difficulty on motor performance: A replication across tasks and subjects. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 13, 160-173.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. 1995. *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Weldon, E., & Weingart, L. R. 1993. Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology* 32, 307-334.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. 1990. The effects of group size in sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 12, 177-190.
- Widmeyer, N. W., & Ducharme, K. 1997. Team building through team goal setting. *Journal of Applied Sport Psychology*, Special issue: Team building 9, 97-113.
- Williams, K. D., Harkin, S. G., & Latane, B. 1981. Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology* 40, 303-311.
- Winter, G. 1995. Goal setting. Teoksessa T. Morris & J. Summers (toim.) *Sport psychology, theory, applications and issues*. Singapore: John Wiley & Sons, 258-270.
- Yukelson, D. 1997. Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn state university. *Journal of Applied Sport Psychology*, Special issue: Team building 9, 73- 96.
- Zander, A. 1971. *Motives and goals in groups*. New York: Academic Press.

## LIITE 1

**Ryhmäilmapiirimittari (The Group Environment Questionnaire, GEQ: Carron, Widmeyer & Brawley, 1985)**

Seuraavien kysymysten tarkoituksena on arvioida sinun tuntemuksiasi omasta osallistumisestasi tähän joukkueeseen. Ympyröi se numero, joka parhaiten vastaa tämänhetkistä käsitystäsi.

1. En nauti osallistumisesta tämän joukkueen yhdessäoloon

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

2. En ole tyytyväinen saamaani peliaikaan

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

3. Minun ei tule ikävä tämän joukkueen pelaajia, kun kausi on ohi

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

4. En ole tyytyväinen joukkueeni tahtoon voittaa

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

5. Jotkut parhaista ystäväistäni kuuluvat tähän joukkueeseen

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

6. Tämä joukkue ei anna minulle riittävästi mahdollisuuksia kehittää taitojani

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

7. Nautin muista juhlista enemmän kuin tämän joukkueen juhlista

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

8. En pidä tämän joukkueen pelityylistä

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

9. Minulle tämä joukkue on yksi tärkeimmistä ryhmistä, joihin kuulun

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

Seuraavien kysymysten tarkoituksena on arvioida käsityksiäsi joukkueestasi kokonaisuutena. Ympyröi se numero, joka parhaiten vastaa käsitystäsi.

10. Joukkueemme on yhtenäinen pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

11. Joukkueen jäsenet menevät illalla mielummin ulos yksin kuin yhdessä joukkueena

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

12. Me kaikki otamme vastuun joukkueen häviöstä tai huonosta suorituksesta

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

13. Joukkueemme jäsenet juhlivat harvoin yhdessä

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

14. Joukkueella on ristiriitaisia toiveita joukkueen suorituksen suhteen

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

15. Joukkueemme haluaisi viettää yhdessä aikaa kauden loputtua

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

16. Jos joukkueemme jäsenillä on vaikeuksia harjoituksissa, niin kaikki haluavat auttaa heitä, jotta saamme harjoitukset taas toimimaan hyvin

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

17. Joukkueemme jäsenet eivät ole yhdessä harjoitusten ja pelien ulkopuolella

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

18. Joukkueemme jäsenet eivät keskustele vapaasti jokaisen pelaajan vastuusta otteluissa ja harjoituksissa

1 2 3 4 5 6 7 8 9

täysin eri mieltä

täysin samaa mieltä

## LIITE 2

**Sosiometrinen tunnesuhdemittari (Aho & Laine, 1997, 210-213)**

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa joukkueesi sisäisiä suhteita. Sinun tehtävänäsi on merkitä kunkin nimen kohdalle, kuinka mielellään olisit kyseisen joukkuetoverin kanssa. On tärkeää, että käytät koko asteikkoa 1-5. Anna pistemäärä viisi sille, jonka kanssa olisit mieluiten tekemisissä ja yksi sille, jonka kanssa vähiten.

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

(Pelaajan nimi) \_\_\_\_

Kiitos vastauksistasi!

## LIITE 3

**Sosiometrinen kommunikaatio- ja valtamittari**

Vastaa alla oleviin kysymyksiin kirjoittamalla joukkueesi pelaajan nimi (etu- tai sukunimi) niin, että maksimissaan samaan vastaukseen voit nimetä viisi pelaajaa. Jos johonkin kysymykseen ei mielestäsi sovi kukaan joukkueesi pelaaja, niin jätä vastaamatta kyseiseen kohtaan. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta kenenkään ulkopuolisen käyttöön.

**1. KUKA/KETKÄ JOUKKUEESI PELAAJISTA OTTAVAT KANTAA KESKUSTELUUN**

- a) positiivisessa mielessä? \_\_\_\_\_
- b) negatiivisessa mielessä? \_\_\_\_\_
- c) hyvin vähän tai ei ollenkaan? \_\_\_\_\_

**2. Kuka/ketkä joukkueesi pelaajista ovat mielestäsi tärkeimpiä**

- a) hengen luojina? \_\_\_\_\_
- b) taidollisesti? \_\_\_\_\_
- c) esimerkillisinä joukkuepelaajina? \_\_\_\_\_

**3. Kuka/ketkä joukkueesi pelaajista sopisivat parhaiten**

- a) kapteeniksi? (Miksi?) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- b) varakapteeniksi? (Miksi?) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Kiitos vastauksista!**

## LIITE 4: Joukkueen yhteisten tavoitteiden arviointi- mittari

Arvioi, kuinka tilanne on mielestäsi tämän kauden aikana muuttunut kyselyn jokaisessa kohdassa. Arvioi tilannetta sekä kauden alussa että kauden lopussa. Arvioi tilannetta kauden alussa ympyröimällä (0) kysymyksen kohta sillä numerolla, joka kuvaa tilannetta sinun mielestäsi parhaiten. Arvioi tilannetta kauden lopussa rastittamalla (x) kysymyksen kohta sillä numerolla, joka kuvaa sinun mielestäsi tilannetta parhaiten. Arvioi asteikolla 0 - #:

0 = katastrofaalinen  
 1 = hyvin huono  
 2 = huono  
 3 = alle keskitason  
 4 = keskinäkertainen  
 5 = yli keskitason  
 6 =  
 7 = oikein hyvä  
 8 =  
 9 =  
 10 = erittäin hyvä  
 # = loistava

### KOVA HARJOITTELU JA ASENNE

- suoritukset loppuun asti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	#
- henkilökohtaisen vastuun ottaminen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	#
- omien rajojen kokeilu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	#
- toisen "sparraaminen"	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	#
- fyysiikan nostaminen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	#

### JOUKKUEEN YHTEISET TAVOITTEET

#### HYVÄ JOUKKUEHENKI

"Kaveria ei jätetä" 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 #

#### Pikkasiat

- kaikki tasavertaisia 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 #  
 - oikea huumori: ei nolata, eikä pilkata 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 #  
 - uhrautuminen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 #  
 - tahto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 #

#### Tsemppaaminen

- kannustus 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 #  
 - auttaminen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 #  
 - esimerkki 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 #  
 - toisten huomioimattaminen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 #

#### Kuri

- poissaolot, "ei lintsata" 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 #  
 - aikataulut 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 #  
 - harj. ja peleihin valmistautuminen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 #

## LIITE 5

**Ohjeita valmentajille tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi**

*”Tavoiteohjelman arvioinnin on oltava jatkuvaa, säännöllisin väliajoin tapahtuvaa. Seurannan ja arvioinnin epäonnistuminen on yksi suurimmista syistä tavoiteohjelman epäonnistumiseen. Tavoitteenasetteluohjelma ilman seurantaa ja arviointia on ajan ja vaivannäön haaskausta”.*

- ✓ Kannusta sekä muistuta (motivoi) urheilijoita asetetuista tavoitteista.
- ✓ Anna selvää ja säännöllistä.
- ✓ Anna palautetta sekä yksittäisille pelaajille että koko joukkueelle.
- ✓ Urheilijalle pitää antaa mahdollisuus käydä läpi edistymistään esim. keskustellen niistä säännöllisesti valmentajan kanssa harjoitusten jälkeen kanssa.
- ✓ Edistä tavoitteisiin sitoutumista! Sosiaalinen tuki on tärkeä motivoija ja sinnikkyuden lisääjä erityisesti vastoinkäymisten yhteydessä. Yksi tärkeimmistä (helppo ja tehokas) keinoista tukemisessa on kiinnostuksen ja huolenpidon osoittaminen urheilijalle. Edistä tuen antamista myös urheilijan lähiympäristöön esim. muut läheiset ihmiset kuten muut urheilijat, vanhemmat, opettajat ja ystävät → Ole tietoinen jokaisesta, kysy edistymisestä, rohkaise, muista sympatia, kuuntele pelaajaa! → Pelaajan tulisi kokea olevansa tärkeä ja arvostettu.
- ✓ Huomioi ja pyri vähentämään sosiaalista ”vetelehtimistä” → sosiaalinen ”vetelehtiminen” vähenee, kun urheilijat ovat tunnistettavissa massasta ja joukkueen jäsenet havaitsevat, että heidän panoksensa on tärkeä ryhmän ponnisteluille ja suoritukselle → Tee yksilöitä tunnistettavaksi, korosta yksilöiden tärkeyttä joukkueen suoritukselle: ”Kaveria ei jätetä”.
- ✓ Palkitse edistymisestä → Esim. yksilöiden palkitseminen, ”joukkuebonukset” ja julkinen joukkueen kehuminen.
- ✓ Kilpailu joukkueen jäsenten kesken edistää tavoitteiden saavuttamista.

Koottu lähteistä Burton, 1993; Carron & Hausenblas, 1998, 272-273, 276; Hardy, Jones & Gould, 1997, 23-24, 26, 41; Kylo & Landers, 1995; Weinberg, 1996a ; Weinbeg & Gould, 1995, 317-332; Widmeyer & Ducharme, 1997; Winter, 1995.