

90661K Kandidaatin tutkielma  
Johtaminen ja organisaatiot

Tuloksellinen johtajuus joukkueurheiludiskurssissa

Tapio Asunmaa 0223624

## SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite .....	2
1.2	Aineisto ja rajaukset .....	2
1.3	Miksi jääkiekko? .....	4
2	Tuloksellinen johtajuus .....	6
2.1	Tuloksellisten johtajien ominaisuuksia .....	6
2.1.1	Unelma .....	6
2.1.2	Merkityksen antaminen .....	7
2.1.3	Verkostojen rakentaminen.....	8
2.1.4	Toistuvien mallien havaitseminen.....	9
2.1.5	Valtuutus .....	11
2.1.6	Pätevyys .....	11
2.1.7	Kestävyys ja sitkeys .....	12
2.1.8	Toteutus.....	13
2.2	Tuloksellisen johtajan mielen näyttämö.....	13
3	Tutkimusmenetelmä .....	15
3.1	Diskurssianalyysi .....	15
3.2	Objektiivisuus.....	16
4	Tuloksellinen valmentaja jääkiekkodiskurssissa.....	17
4.1	Johtajan unelma.....	18
4.2	Merkityksen antaminen johtamisessa.....	20
4.3	Oman verkoston rakentaminen.....	21
4.4	Valmentaja toistuvien mallien havaittajana.....	23
4.5	Vaatiminen eli valtuutus.....	24
4.6	Jääkiekkovalmentajan pätevyys .....	26
4.7	Valmentajan sitkeys ja kestävyys.....	28
4.8	Ideoiden toteutus .....	30
4.9	Summasen ja Lindströmin mielen näyttämö.....	32
4.10	Muut esiin nousevat teemat.....	33
4.10.1	Tunnetilajohtaminen.....	34
4.10.2	Ongelmien käsittely.....	36
4.10.3	Huollon merkitys joukkueelle .....	37
4.10.4	Pelitavan ja taktiikan luominen .....	38
5	Johtopäätökset .....	39
5.1	Diskurssi tuloksellisen johtajan ominaisuuksista .....	40
5.2	Tutkielman aikana esiin nousseet muut diskurssit .....	40
5.3	Analyysin muut havainnot .....	42
5.4	Mahdollinen jatkotutkimus .....	43
5.5	Yhteenveto .....	43
	LÄHDELUETTELO.....	45
	VERKKOLÄHTEET .....	47

# 1 Johdanto

SM-liigajoukkue Lahden Pelicans erotti valmentajansa Jami Kaupin ja Hannu Järvenpään 26.10.2005. Syynä erottamiseen oli alkukauden vaatimaton menestys. 4.11.2005 Helsingin Jokerien omistaja ilmoitti miettivänsä joukkueen valmentajasiaa, koska joukkueen kuluvan kauden esitykset eivät ole vastanneet seuran ja fanien odotuksia. 7.11.2005 Jokereiden valmentajana olikin jo Curt Lindström ja koko aikaisempi valmennusjohto oli joko vapautettu kokonaan seuran palveluksesta tai siirretty muihin tehtäviin. Vuoden 2005 viimeisenä päivänä tapahtui myös yksi valmentajan vaihdos, kun Rauman Lukko erotti päävalmentajansa Jarmo Tolvasen ja palkkasi tilalle saman tien Jukka Koivun. Syynä valmentajan erottamiseen oli myös tässä tapauksessa joukkueen jatkuva alisuorittaminen. (MTV3 2006)

Edellistä listaa olisi voinut jatkaa loputtomiin, sillä joukkueurheilussa juuri joukkueen päävalmentaja kantaa suurimman vastuun ja on siksi ongelmien ilmaantuessa helpoin syntipukki. Valmentajan erottaminen ja uuden tilalle ottaminen on seuran omistajilta ja hallitukselta helpoin tapa pyrkiä muutokseen. Hyvin usein ei uusikaan valmentaja taikka manageri kykene muuttamaan joukkueen kurssia vaan joukkue jatkaa edelleen pelaamalla odotuksia heikommin. Onko siis valmentajalla mitään tehtävissä, kun saadut tulokset ovat tavoitteita vaatimattomampia? Jos valmentajat epäonnistuvat niin usein kriisijoukkueiden peräsimessä, niin miksi potkujen kautta vapautuneille paikoille riittää pyrkijöitä? Eivätkö hullut pyrkyrit pelkää maineensa menettämistä tuohon tuomitun joukkueen peräsimessä?

Kyynisimpien persoonien mielestä pelaajat tekevät tuloksen, eivätkä valmentajat. Valmentajien tehtävänä on ainoastaan puhua medialle joukkueen puolesta ja ottaa syyt niskoille, jos ongelmia syntyy. Miksi kuitenkin on olemassa valmentajia, jotka ovat menestyneet useammassa eri seurassa? Tätä ei pysty täysin selittämään sillä, että heillä olisi aina parhaat resurssit käytettävissä.

## **1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite**

Tässä tutkielmassa tutkitaan tuloksellisen johtajan (Kets de Vries, 1991) tai tässä tapauksessa valmentajan ominaisuuksia kahden tuloksellisesti menestyneen jääkiekkovalmentajan kirjoittamien kirjojen avulla. Lisäksi tutkitaan, löytyykö kirjoista muita kuin Kets de Vriesin luettelemia tuloksellisen johtajan ominaisuuksia.

Kets de Vries (1991) havaitsi sekä omissa että muiden tekemissä tutkimuksissa, että tuloksellisilla johtajilla löytyy tiettyjä vahvoja ominaisuuksia, jotka edesauttavat tavoitteisiin pääsemistä. Tämä kahdeksan ominaisuuden (unelma, merkityksen antaminen, verkostojen rakentaminen, toistuvien mallien havaitseminen, valtuutus, pätevyys, kestävyys & sitkeys ja toteutus) lista toimii tämän työn punaisena lankana. Tässä tutkimuksessa keskitytään analysoimaan, miten näitä erilaisia ominaisuuksia ilmenee nykypäivän urheiluvalmennusmaailmassa. Kahden tuloksellisesti menestyneen valmentajan kirjoista pyrin diskurssianalyysin avulla löytämään tulokselliseen johtajuuteen liittyviä diskursseja. Tutkimusongelma voidaan ilmaista seuraavalla tavalla. Hyödyntävätkö tutkimuksen kohteiksi valitut valmentajat Kets de Vriesin (1991) listaamia tuloksellisten johtajien ominaisuuksia luodessaan omaa tuloksellista johtajuuttaan? Poikkeavatko erilaisten menestyneiden valmentajien ominaisuudet toisistaan? Onko aineistoista havaittavissa myös muita kuin Kets de Vriesin listaamia ominaisuuksia?

## **1.2 Aineisto ja rajaukset**

Kets de Vries (1991) toteaa, että hänen tekemänsä lista tuloksellisten johtajien ominaisuuksista ei ole mikään täydellinen lista. Kenelläkään johtajalla ei ole kaikkia näitä ominaisuuksia ja monilla menestyneillä johtajilla on varmasti myös muita piileviä ominaisuuksia. Ominaisuuslistan lisäksi johtamisen vaikutuksiin ja tuloksiin vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten johdettavat ja tapahtumaympäristö. Tutkimus paisuisi kuitenkin liian suureksi keskityttäessä jokaiseen johtamistulokseen vaikuttavaan tekijään, joten tämän vuoksi tässä tutkimuksessa tutkitaan vain Kets de

Vriesin (1991) listaamia onnistunutta johtamistulosta edesauttavia johtajan ominaisuuksia.

Tutkittavat kirjat ovat Raimo Summasen Meidän Päivä ja Curt Lindströmin Från Nödlösning till VM-Guld. Syy, miksi nämä kyseiset kirjat on valittu tähän tutkimukseen, on kyseisten jääkiekkovalmentajien kiistaton menestys useammassa kuin yhdessä joukkueessa.

Ennen valmennusuraansa Raimo Summanen ehti pelata pitkän ja menestyksekkään peliuran kiekkoilijana. Hän päätti uransa maailmanmestaruuteen vuonna 1995 Curt Lindströmin alaisuudessa. Raimo Summanen aloitti valmentajauransa vuonna 1996 18-vuotiaiden maajoukkueen 2-valmentajana. Kyseinen joukkue voitti seuraavana vuotena kultaa EM-kisoista. Kaudet 1997 - 1998 ja 1998 - 1999 Summanen toimi HIFK:ssa 2-valmentajana. Näiltä vuosilta tuloksiksi tuli yksi Suomen mestaruus ja yksi hopea. Seuraavat neljä kautta Summanen toimi Jokereiden organisaatiossa. Ensimmäiset kaksi kautta hän toimi joukkueen 2-valmentajana ja näiltä vuosilta saavutukseksi jäi yksi hopeamitali. Seuraavat kaksi kautta Summanen toimi päävalmentajana ja saaliiksi tuli yksi Suomen mestaruus ja yksi seurajoukkueiden Euroopan mestaruus. Vuonna 2003 hän astui Suomen maajoukkueen peräsimen. Maajoukkueen päävalmentajana Summanen ei ehtinyt toimia kuin reilun vuoden, kun hänet erotettiin tehtävistä syksyllä 2004. Tuolta ajalta jäi saavutukseksi kuitenkin World Cupista hopeamitali, jota pidetään yhtenä Suomen jääkiekkohistorian suurimmista saavutuksista.

Toisin kuin Summasella, Curt Lindströmillä ei ole takanaan uraa jääkiekkoilijana. Hän on päätyntä jääkiekkovalmentajaksi hieman useamman sattuman kautta. Varsinaiselta koulutukseltaan Lindström on opettaja. Hänen valmentajauransa on Summasen vastaavaa paljon pidempi, joten kaikkea siitä ei ole järkevää kertoa, mutta seuraavaksi kuitenkin Lindströmin uran huippukohtat. Vuonna 1986 Lindström toimi Ruotsin maajoukkueen päävalmentajana ja samana vuonna he saavuttivat MM-kisoista hopeamitalin. Seuraavana vuonna hän toimi maajoukkueen 2-valmentajana ja sinä vuonna he voittivat kaikkien hämmästykseksi kultaa. Tämän jälkeen kutsui Sveitsin jääkiekkoliiga. EHC Klotenin päävalmentajana Lindström voitti vuonna 1989 hopeaa. Vuonna 1994, useamman tuloksellisesti hieman heikomman vuoden

jälkeen, Lindström palkattiin Suomen maajoukkueen päävalmentajaksi. Tulosta syntyi välittömästi. Ensin saavutuksena oli pronssimitali Lillehammerin olympialaisista vuonna 1994. Samana vuonna MM-kisoissa Suomi oli jo lähellä voittoa kultaa, mutta Kanada oli parempi rangaistuslaukauksissa. Suomi ”voitti” siis hopeaa. Vuonna 1995 tuli sitten jättipotti, kun Suomi voitti ensimmäisen ja tähän mennessä ainoan maailmanmestaruutensa. Tämän kaiken Lindström oli saavuttanut vuoteen 1996, kun hän kirjoitti tässä tutkimuksessa käytettävän kirjansa.

Heidän menestystään ei siis voi selittää taivaankappaleiden oikealla asennolla ja vahingolla, koska he ovat toistaneet menestyksensä myös muualla. Toinen tärkeä tekijä kyseisten henkilöiden sopivuuteen oli se, että heistä ja heidän johtajuudestaan on kirjoitettu kirja. Kolmas tekijä kyseisten henkilöiden valintaan oli se, että Summanen ja Lindström ovat joko itse kirjoittaneet kirjansa tai olleet vahvasti mukana tuottamassa tekstiä kirjaan. Näin ollen tässä tutkimuksessa on mahdollista käyttää tutkimusmenetelmänä diskurssianalyysiä. Lähtökohtana diskurssianalyysin ymmärtämiseksi voitaneen pitää kahta kielikäsitystä: kieltä voi pitää joko todellisuuden rakentamisena tai todellisuuden kuvana (Eskola & Suoranta 2003). Tekstit eivät niinkään kuvaa kohdettaan, vaan pikemminkin aktiivisesti muodostavat jonkinlaisen hahmotellun version asioista. Ihmiset käyttävät kieltä saadakseen asioita tapahtumaan haluamallaan tavalla ja rakentaakseen versioita sosiaalisesta todellisuudesta. (Potter & Wetherell 1987; teoksessa Eskola et al. 2003)

### **1.3 Miksi jääkiekko?**

Tutkimuksessa olisi toki myös mahdollista keskittyä muihin urheilulajeihin kuin jääkiekkoon. Syyt, miksi jääkiekko valittiin tähän tutkimukseen sopivampana, ovat seuraavat. Suomessa kaikista urheilulajeista jääkiekkovalmentaminen muistuttaa eniten yrityksen johtamista. Seuran johto muistuttaa yrityksen tai konsernien johtoa, koska seuran johto palkkaa valmentajan ja asettaa hänelle tavoitteet. Jos tavoitteita ei saavuteta, ovea näytetään kylmästi ja tilalle otetaan uusi. Fanit ovat seuran asiakkaita. Jos tuote eli joukkue ja sen peli ei miellytä faneja, fanit äänestävät joko jaloillaan tai vaativat seuran johtoa erottamaan nykyisen valmentajan. Kuten yrityksen johtajalla, täytyy myös valmentajalla olla johdettavia. Valmentajalle pelaajat

ovat valmentajan johdettavia ja alaisia. Pelaajat pelaavat valmentajan laatimien harjoitteiden ja taktiikoiden mukaisesti, jotta saavuttaisivat parhaan mahdollisen tuloksen. Yritysmaailman rahoittajille seuroilla on myös oma vastine: sponsorit. Sponsoreilla on usein oma sanansa sanottavana joukkueen toiminnassa ja siksi valmentajan on myös usein kuunneltava heidän mielipiteitään. Joukkueen merkittävin tukija on yhtä aikaa valmentajan paras kaveri ja pahin vihollinen. Viimeisenä muttei vähäisimpänä seuran ja valmentajan toimintaan vaikuttavana ryhmänä ovat huoltajat, lääkärit, hierojat ja muu seuran henkilökunta. Tälle ryhmälle ei löydy yritysmaailmassa täydellistä vastinetta, mutta lähimpänä ovat ehkä alihankkijat. Heidän panostaan ei ole nähtävissä kentällä, mutta ilman heitä seura ei kykenisi toimimaan. Jääkiekkjoukkueen toimintaan vaikuttavat ryhmät muistuttavat myös kovasti yritysmaailman vastaavia. Totta kai poikkeavuuksiakin löytyy, kuten se että fanit ovat joukkuetta kohtaan kovin uskollisia. He eivät vaihda kannattamaansa joukkuetta kovinkaan helposti, vaikka joukkue olisi suuressa alamäessä. Yritysmaailmassa asiakkaat vaihtavat helposti korvaaviin tuotteisiin, jos tuotteen nykyinen laatu tai hinta ei miellytä. Poikkeavuuksista huolimatta jääkiekkjoukkue muistuttaa todennäköisesti eniten Suomalaisessa urheilumaailmassa tavanomaisen yrityksen toimintaa.

Muissa urheilulajeissa ei Suomessa vielä näy vastaavanlainen yritysmaisuus. Lähimmäksi jääkiekkoa pääsee jalkapallo, jossa on havaittavissa organisaatioiden asteittaista ammattimaistumista tosin välillä takapakkia ottaen, kuten tapaus AC Allianssi osoitti. Yksilöurheilun valmentajat eivät tähän tutkimukseen olisi sopineet sillä heidän työnsä on yritysmaailmaan verrattuna kovin poikkeavaa. Heidän tuloksensa on toki havaittavissa kilpailuiden tuloslistoilta, mutta vastaavia paineita heillä tulokseen ei ole kuin jääkiekossa. Usein tulosten valossa epäonnistunut valmentaja saa jatkaa pestissään, sillä parempaa ja yhtä edullista valmentajavaihtoehtoa ei Suomen rajojen sisäpuolelta löydy. Rajan ulkopuolelle tähyillessä resurssit loppuvat kesken. Yksilöurheilussa valmentajan ja valmennettavan välinen ammattimainen suhde on myös usein syvempi kuin jääkiekkovalmentajan ja pelaajan välinen. Tähän vaikuttaa todennäköisesti se, että valmentaja ja valmennettava tekevät työtä kahdestaan ja tämän vuoksi yhdessä vietetty aika on huomattavasti suurempi kuin joukkueurheilussa. Yritysmaailmassa johtaja tuntee alaisensa nimeltä, mutta syvempi tuttavuus ei ole tavanomaista.

## **2 Tuloksellinen johtajuus**

Hyvään tulokseen johtanut johtajuus on harvemmin helppo saavuttaa. Etenkin mittavissa tehtävissä tuloksellista johtajuutta on vaikeata saavuttaa. Jos se olisi helppoa, hyviä johtajia olisi ollut runsaasti kautta koko historian. Jopa kaikkein selkeimmissäkin tilanteissa vaaditaan kokonainen joukko erilaisia asioita, jotta strategian ja vision luominen olisi mahdollista. Lisäksi tarvitaan tiimityötä ja motivaatiota, että onnistumiseen olisi mahdollisuus. Selkeät tilanteet ovat nykyään harvassa. Nykyään tilanteet, johon johtajat joutuvat, ovat monisyisiä. (Kotter 1989)

### ***2.1 Tuloksellisten johtajien ominaisuuksia***

Johtajuus ei ole vain johtajan toimintaa, vaan se on mutkikasta vuorovaikutusta johtajan, johdettavien ja toimintahetken välillä (Erikson 1978; teoksessa Kets de Vries 1991). Tuloksellisen johtajuuden piirteiden arviointi on siis vaikeaa, koska kyseessä on kolmen muuttujan vuorovaikutus. Jatkossa keskitytään kuitenkin ainoastaan johtajuuspiirteisiin. (Kets de Vries 1991)

On itsestään selvää, ettei yhdellä johtajalla ole kaikkia johtajuuspiirteitä ja että hänellä on todennäköisesti tiettyjä ominaisuuksia erilaisina yhdistelminä. Koska seuraavaksi esiteltävä lista ominaisuuksista on kaikkea muuta kuin täydellinen, voi johtajilla olla muitakin kuin tässä lueteltuja ominaisuuksia. (Kets de Vries 1991)

#### **2.1.1 Unelma**

Tuloksellisia johtajia ajaa eteenpäin visio. Heillä on tulevaisuudesta näkemys, josta tulee muille hyvin velvoittava. Franklin Delano Rooseveltin poliittinen ohjelma New Deal on tästä hyvä esimerkki, sillä poliittisesta ohjelmasta tuli Rooseveltin tapa taistella suurta lamaa vastaan. Hitlerillä oli pahalaismainen visio uudesta Saksasta.



Hitler ennusti Tuhatvuotisen Valtakunnan tuloa vankilassa kirjoittamassa kirjassaan Taisteluni. Gandhi kuvitteli mielessään brittien vallasta vapautunutta Intiaa, jossa muslimit ja hindut eläisivät sovussa. Martin Luther Kingin unelma mustien ja valkoisten yhteisymmärryksestä oli luonteeltaan samalla tavalla visionäärinen. Unelmiaan kuvatessaan johtajat usein käyttävät matkaan liittyviä mielikuvia, kuten polkua, jota seurata, tai tienhaarassa oloa. (Kets de Vries 1991)

Visio voidaan määritellä tilaksi, johon organisaation halutaan pääsevän. Visio on ennen kaikkea mielikuva tavoittelemisen arvoisesta tilasta ja tähän tilaan pääsemiseksi on laadittava strategia siitä, millä keinoin visiota lähdetään tavoittelemaan. (Åberg 1997; teoksessa Aula 1999)

Viestinnän strategisessa suunnittelussa ”on kyse niiden viestinnän peruslinjojen määrittelystä, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan työyhteisön strategisia tavoitteita” (Åberg 1997; teoksessa Aula 1999) Näemme, miten nämä mahtavat unelmat antavat polttopisteen ja suunnan, saaden johdettavat liikkeelle ja toimimaan tavalla, joka johtaa onnistuneeseen lopputulokseen. Johtajat näyttävät rakentavan yhteiseksi muuttuvan vision tulevaisuudesta. He pystyvät muokkaamaan oman sisäisen ja yksityisen maailmansa mielikuvia siten, että ne voidaan hyväksyä ulkoisella ja julkisella näyttämöllä. (Kets de Vries 1991) Samalla, kun unelma ja visio näyttävät koko organisaatiolle tietä tulevaisuuteen, ne toimivat myös johtajalle keinona hallita tätä tulevaisuutta. Siten viestinnän strategisella suunnittelulla pyritään luomaan edellytykset organisaation tulevan kehityksen hallitsemiseksi. (Aula 1999)

### **2.1.2 Merkityksen antaminen**

Oleellisena osana tuloksellista johtamista on merkityksen antaminen ja sen hallinta. Johtajien on kyettävä ilmaisemaan unelmansa ja tekemään ne johdettaville houkutteleviksi. Tämän he toteuttavat symbolien, seremonioiden, kielen ja miljöön avulla. Johtajille on tavanomaista herättää henkiin historiallisia ja myyttisiä hahmoja ja jäljitellä heitä. Tällä tavoin johtajat palaavat kulttuurin juurille ja kaikki nämä toimet ovat strategisia menettelytapoja tuen saamiseksi alaisilta. Tällaisina hetkinä johtajuus ja näyttämötekniset taidot yhdistävät voimansa. Tuloksellisilla johtajilla on hyvät

puhujanlahjat ja he osaavat käyttää huumoria, ironiaa ja kansanomaista kieltä. He osaavat puhua suoraan johdettaviensa alitajuntaan käyttäessään sellaisia tyylikeinoja, kuten vertauksia ja kielikuvia, helpottaakseen johdettaviensa samastumista. Heidän oikea ajoitukseksi on suorastaan yliluonnollisen hyvä, kun he esittelevät ideoitaan, ja se on heidän toimiensa tuloksellisuuden avaintekijöitä. He ovat mestareita jännityksen luomisessa. (Kets de Vries 1991)

Symbolisten viestintäkeinojen hämmentävä ja emotionaalinen luonne selittää niiden kiehtovuuden ja saa aikaan sellaisia mahdollisesti kohtalokkaaksi koituvia reaktioita, kuten riippuvuutta ja transferenssia. Transferenssi eli tunteensiirto tarkoittaa tiedostamatonta tunteen siirtymistä ihmisestä toiseen. Johtajat synnyttävät tavalla tai toisella johdettavissaan halun tulla huolenpidon kohteiksi (Wikipedia 2006). (Kets de Vries 1991) Freud (1921; teoksessa Kets de Vries 1991) vertasikin johtajien ja johdettavien välistä erikoislaatuista psykologista sidettä hypnotisoijan ja hypnotisoitavan suhteeseen.

Merkityksen manipuloinnissa tulokselliset johtajat ovat mestareita. Tähän kytkeytyy syntipukkiajattelu: maailma lohkotaan meihin ja heihin, hyviin ja pahoihin. Sääntönä tällaisessa vuoropuhelussa on yksinkertaisuus. Jyrkät vastakohtat ja äärimmäisyydet tuodaan esille dramatisoinnin ja teatraalisuuden avulla. Saadakseen tämän aikaan todella tulokselliset johtajat tietävät, miten käyttää yksinkertaista kieltä, joka vie sanoman helposti perille. Henkilökohtaiset toiveet, aggressiot ja pelot heijastetaan sosiaalisiin tavoitteisiin, jotka mahdollistavat symbolisen ratkaisun. (Kets de Vries 1991)

### **2.1.3 Verkostojen rakentaminen**

Ihmissuhdetaidot ovat yksi tuloksellisten johtajien ominaisuuksista. He ovat mestarillisia viestijöitä. Mestarilliset viestintätaidot eivät pidä sisällään pelkästään joukkoviestimien käyttöä, vaan myös henkilökohtaisella tasolla viestimisen. Tulokselliset johtajat ovat hyvin taitavia vaikuttamaan johdettaviinsa, manipuloimaan ja hallitsemaan heitä. Johtajat näyttävät pystyvän käsittelemään emotionaalisesti hankalia tilanteita. He onnistuvat tarjoamaan jonkinlaisen pitävän pohjan ja

kykenevät siten toimimaan johdettaviensa tunteiden kokoomapisteinä. (Kets de Vries 1991)

Tulokselliset johtajat ovat herkkiä ihmissuhteissaan. He osaavat kuunnella ja ymmärtää toisten näkökohtia. (Kets de Vries 1991) Liiketaloustieteilijät McCall ja Lombardo (1983) havaitsivat seuraavanlaisia tuloksia tutkiessaan onnistuneita ja epäonnistuneita johtajia: ”Tavallisimpana syynä syrjäytymiseen (urapolulta) oli epäsensitiivisyys ihmissuhteissa”. McCallin ja Lombardon tutkimuksissa tuloksettomiksi osoittautuivat johtajat, jotka olivat pelottavia, repiviä ja haluttomia osallistumaan vaikutuspelin kaksisuuntaiseen antamiseen ja ottamiseen. Tuloksettomien johtajien suojamekanismit olivat jäykistyneitä ja he hallitsivat huonosti tunteitaan. (Lombardo & McCall 1983; teoksessa Kets de Vries 1991)

Verkostojen rakentamisessa ja ylläpidossa tulokselliset johtajat ovat huippuluokkaa. Näiden verkostojen kautta vuorovaikutus tapahtuu ja niiden avulla he valvovat alaistensa toimintoja. He ovat erittäin hyvin selvillä siitä, kenestä he ovat riippuvaisia ja ketkä ovat heistä riippuvaisia. Tulokselliset johtajat hoitavat erittäin huolellisesti suhteitaan avainasemassa oleviin alaisiinsa. Heidän työvälineinään verkostojen ylläpidossa ovat henkilöstön hankinta, erottaminen ja ylennykset. Toinen keino näiden keskinäisten riippuvuuksien ylläpitoon on pitkälle viety valvontajärjestelmä. (Mintzberg 1973, Kotter 1982, Hennesey & Luthans & Rosenkratz 1985; teoksessa Kets de Vries 1991)

#### **2.1.4 Toistuvien mallien havaitseminen**

Tutkimukset, jotka koskevat tuloksellisia johtajia, ovat kerta toisensa jälkeen korostaneet heidän kykyään havaita näennäisesti toisiinsa liittymättömissä tapahtumissa toistuvia malleja ja yhteyksiä. He kykenevät tekemään asioista mielekkäitä ja samalla tuomaan järjestystä ympäröivään kaaokseen. Tulokselliset johtajat kykenevät myös erottamaan merkityksellisen tiedon epäoleellisesta. Hyötynä tästä taidosta on se, että he eivät huku ärsykkeiden ja informaation liialliseen määrään. (Isenberg 1984; teoksessa Kets de Vries 1991) Heitä voitaisiin oikeastaan kutsua karsijoiksi; heillä on erityinen kyky rajata heitä pommittavien virikkeiden

määrää. Heidän ärsytyskynnyksensä on korkealla ja he pitävät päänsä kylmänä silloinkin, kun kaikki muut tekevät päättömyyksiä. (Lipowski 1975; teoksessa Kets de Vries 1991)

*”Erään rahoitusalan yhtymän naispuolinen pääjohtaja havainnollistaa hyvin tällaista taitoa. Informaatiovirta oli tässä monialaisessa ja monikansallisessa yrityksessä ennätysellinen. Yhtymän pääjohtajan pöydälle päätyvän tiedon määrä näytti ylittävän normaalin kuolevaisen käsittelykyvyn rajat. Samaa voitaisiin sanoa sellaisten kokousten määrästä, joihin hänen oli eri ominaisuuksissa osallistuttava. Siitä huolimatta hän yllätti kerran toisensa jälkeen alaisensa olennaisten asioiden pelkistämiskyvyllään. Avainasiana tämän tietomäärän hallitsemisessa oli hänen taitonsa erottaa selkeästi taktiset (lyhyen aikavälin) ongelmat strategisista (pitkän aikavälin) kysymyksistä. Kaikissa toimissaan hänellä oli mielessään yhtymän pitkän aikavälin tavoitteet. Lukemattomissa toimissaan hänen kykynsä asettaa asiat tärkeysjärjestykseen auttoivat häntä näkemään ne oikeissa suhteissa.”* (Kets de Vries 1991)

Tuloksellinen johtaja joutuu työskentelemään monien niukkuustekijöiden puitteissa, joista yksi on aika. Ajankäyttö on asia, johon hyvällä suunnittelulla voi varsin paljon vaikuttaa. Onnistuneella ajankäytön suunnittelulla on erittäin suuret heijastusvaikutukset koko organisaation toimintaan. (Johnsson 1989)

Tulokselliset johtajat tarttuvat menestyksellä moniin asioihin tuntematta olevansa mukana liian monessa tai pitämättä sitä epämieluisana tai uuvuttavana (Kets de Vries 1991). Tämän erityisen ominaisuutensa ansiosta he kykenevät tulemaan toimeen monitahoisissa, uusissa ja kiinnostavissa tilanteissa ilman että suorituskyky tai terveys heikkenee. Tällaisissa tilanteissa he eivät myöskään joudu uusista tiedoista ja yleensäkin asioista johtuvaan sekasorron tilaan. (Petrie 1967; teoksessa Kets de Vries 1991)

Tulokselliset johtajat pystyvät solmimaan yhteyksiä valikoivan yhdistely- ja vertailukykyensä ansiosta. Siten he ovat todella taitavia yhdistelemään tiedon sirpaleita. Heillä on kyky johtaa käsitteellistä monitahoisuutta. (Kets de Vries 1991)

He yhdentävät ja erittelevät tietoa joustavasti siten, että he kykenevät käsittelemään sitä kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. He hylkäävät ristiriitaisen tiedon, mikäli tilanne edellyttää helppotajuista tietoa. Jos tilanne kuitenkin vaatii normaalia enemmän, kykenevät tulokselliset johtajat samanaikaisesti yhdentämään ja yhdistämään useita erilaisia näkökohtia ja etsimään uudenlaisia ratkaisuja. (Rank & Suedfeld 1976; teoksessa Kets de Vries 1991)

### **2.1.5 Valtuutus**

Aikoinaan Charles de Gaulle mainitsi, että todellisen johtajan tulisi tähdätä korkealle ja valikoida huolella johdettavansa (Kets de Vries 1991). Tulokselliset johtajat todellakin viestivät suuret odotukset suorituksista johdettavilleen ja osoittavat luottamusta heidän kykyynsä täyttää ne. Tulokselliset johtajat onnistuvat motivoimaan johdettaviaan saamalla heidät tuntemaan itsensä tärkeiksi. Johdettavien itsearvostusta ja pätevydentunnetta näyttää kasvattavan suuret odotukset heitä kohtaan. Paremmalla itsetunnolla ja pätevydentunteella varustetut johdettavat tekevät tulosta paremmin kuin tavallisella itsetunnolla varustetut johdettavat. Tulokselliset johtajat osaavat saada johdettavat sitoutumaan. Ottamalla käyttöön johdettavien energian ja muuntamalla aiheet toteutuneeksi todellisuudeksi, tulokselliset johtajat rohkaisevat johdettavia pääsemään ennalta odottamattomiin tuloksiin. (House 1976; teoksessa Kets de Vries 1991)

### **2.1.6 Pätevyys**

Tekniset taidot ovat yksi tuloksellisen johtajuuden tärkeä osatekijä. Johtajien on tunnettava asioiden sisältö ja heidän on tiedettävä, mistä puhuvat. Jos he eivät tiedä mistä puhuvat, niin silloin he menettävät uskottavuutensa hyvin nopeasti. Puhtaasti käsitteellinen ajattelu ei yksin riitä, sillä johtajien on pystyttävä sekä näkemään kokonaiskuva että tunnettava tilanteiden erityisominaisuudet. Tällä tavoin he pystyvät suosittelemaan todellisuuspohjaisia vaihtoehtoratkaisuja. Tuloksellisten johtajien on siksi oltava jossakin määrin perehtyneitä tehtävän työn tarkkaan luonteeseen. (Bass 1981; teoksessa Kets de Vries 1991)

### 2.1.7 Kestävyys ja sitkeys

Johtajana oleminen vaatii tietynlaista kestävyyttä. Ympäristön nopea muutosvauhti aiheuttaa stressiä ja paineita. Näistä selviäminen vaatii huomattavaa sietokykyä. Tulokselliset johtajat hallitsevat stressiään. Heillä on vakaa ja myönteinen minäkuva. (Kets de Vries 1991)

Stressin käsite on ymmärretty usein väärin ja stressiin liittyvää keskustelua leimaa tästä syystä usein tietynlainen hämmentyneisyys. Jotkut ovat sitä mieltä, että stressi on hyvä asia ja että ilman stressiä ei tuloksia saataisi aikaan. Toiset taas näkevät stressin pelkästään haitalliseksi ilmiöksi, joka kuormittaa yksilöä verottaen hänen työkapasiteetistaan osan pois ja aiheuttaa uhan yksilön terveydelle. (Juuti 1992) Tulokselliset johtajat uskovat vankasti voivansa vaikuttaa elämänsä tapahtumiin. Heistä on nähtävissä, että he tekevät mielekästä työtä. Tulokselliset johtajat ovat myös tiiviissä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. He ovat sitoutuneet elämänsä tapahtumiin ja näkevät muutoksen haasteena. (Rotter 1966; teoksessa Kets de Vries 1991)

Kestävyuden mukana tulee sitkeys. Todelliset johtajat kuuluvat ryhmään ihmisiä, jotka eivät helpolla anna periksi. He jatkavat yrittämistä siihen saakka, kunnes heidän vaatimuksiinsa suostutaan. Alkuperäisessä tavoitteessa he pysyvät kaikista vaikeuksista huolimatta. Askartelu tiettyjen asioiden äärellä saattaa kuulostaa ulkopuolisen korvaan jumiutuneelta äänilevyiltä, mutta itse johtajat ovat vakuuttuneita siitä, että menettely lopulta johtaa tulokseen. Tarvittaessa tulokselliset johtajat osaavat myös odottaa. He odottavat sopivaa aikaa ja tilaisuutta. He myös uskovat vakaasti ideoihinsa ja ovat valmiita viemään ne läpi, olivat vastoin käymiset minkälaisia tahansa. Tulokselliset johtajat jaksavat kysellä, puhua ja selittää. Heidän päänsä sisältö, jota hallitsevat luja päättäväisyys ja vahvat, selkeät mielikuvat, pitää heidät käynnissä. Tällaisista johtajista säteilee eheytyneisyys. (Kets de Vries 1991) Heidän toimilleen on lisäksi tyypillistä tietynlainen johdonmukaisuus, vaikka samalla he varautuvatkin odottamiin asioihin (Kobasa 1979; teoksessa Kets de Vries 1991).

## 2.1.8 Toteutus

Mitkään edellä luetelluista ominaisuuksista eivät yksin riitä tuomaan menestystä johtajalle ilman tehokasta täytöntöönpanoa. Monilla ihmisillä on paljon ideoita, mutta ei halua tai viitsimistä viedä niitä eteenpäin. Ideat eivät siis koskaan pääse toteutukseen saakka. Tulokselliset johtajat ovat toteutuksessa muista eroavia. (Kets de Vries 1991) He menevät askelta pidemmälle ja tekevät asioita. Tällä tavoin he luovat itselleen oman toimintaympäristön. Tulokselliset johtajat ovat eteenpäin suuntautuvia. Tällaisilla ihmisillä on kyky rakentaa ja ylläpitää suhteita muihin ja luoda ympäristö, joka saa heidän ideansa toimimaan. He tietävät, miten esittää uusia ideoita ja tehdä niistä toimivia. (Weick 1979)

Suuri suoritushakuisuus ja tarve tehdä jotakin paremmin kuin ennen auttavat tuloksellisia johtajia toteuttamaan asioita. Suoritustarve ajaa heitä eteenpäin ja tällä tavoin he saavat asioita tehdyiksi. Tällaisilla yksilöillä on tarve saada asiat pyörimään ja heillä on yrittäjälle tyypillisiä ominaisuuksia. (Kets de Vries 1991) Tulokselliset johtajat ovat valmiita ottamaan harkittuja riskejä, mutta samalla he kuitenkin pystyvät myös havaitsemaan, missä vaiheessa riskinotto muuttuu liialliseksi. (McClelland 1961; teoksessa Kets de Vries 1991)

## ***2.2 Tuloksellisen johtajan mielen näyttämö***

Ominaisuudet, jotka luonnehtivat suuria johtajia, ovat toisaalta ulkoisia ja järkiperaisiä ja toisaalta sisäisiä ja tiedostamattomia. Ulkoiset ja järkiperaiset ilmenevät ihmissuhdetaidoissa, visioissa, viestinnässä, informaation erittelytaidoissa, kyvyssä motivoida muita, teknisessä pätevyudessa, sitkeydessä, kestävyudessa ja kyvyssä viedä läpi ideoita. Nämä ilmiötason taidot pohjautuvat kuitenkin johtajien ja johdettavien sisäisen maailman tapahtumiin. Johtajan sisäisen maailman vakauden tai ristiriitojen ansiosta johtajan suurisuuntainen päänähti eli hänen visionsa muuntuu muuta velvoittavaksi. Tällä tavoin johtaja siirtää myös samalla syntyviä tunteita johdettaviinsa. Jos tämä tapahtumien ketju osuu sosiaalisessa ympäristössä oikeaan ajankohtaan, kosketuspinnasta voi kehkeytyä mahtava voimavara. Vision tehokas viestiminen muille on sidoksissa johtajan taitoon vedota johdettaviensa

alitajuntaan. Tuloksekas johtaja luo johdettavissaan halun joutua huolenpidon kohteeksi ja toiveen osallistua suuriin tekoihin. Sekä kestävyys että sitkeys pohjautuvat myös tiedostamattomiin voimiin eli johtajan vakaaseen ja myönteiseen minäkuvaan. Kyky saada asioita toimeksi näyttää taas liittyvän voimakkaiden sisäisten kuvien tuottamaan vahvaan suoritustarpeeseen. (Kets de Vries 1991)

Johtajien sisäiset mielikuvat eivät kuitenkaan ole pelkästään suopeita, vaikka helposti voisi niin luulla. Vihamieliset ja keskeisiin ihmissuhteisiin liittyneiden ristiriitojen teemat johtajan sisäisessä maailmassa voivat myös tuottaa myönteisiä tuloksia. Tulos riippuu tavasta, jolla yksilö niihin reagoi ja pyrkii tasaamaan niiden vaikutusta. Itse asiassa tällaisten regressiivisten voimien menestyksellinen käsittely onkin menestyvän ja suuren johtajan tuntomerkkejä. (Kets de Vries 1991)

Tässä luvussa mainitut ominaisuudet auttavat johtajaa välttämään useita erilaisia ansoja. Esimerkiksi stressinsietokyky ja korkea ärsytyskynnys voivat auttaa johtajaa kestämaan organisaation kriisiaikoja ja selviytymään alaisten kasvaneista riippuvuudentarpeista. Kestävyys ja sitkeys taas voivat auttaa uusia johtajia, jotka ilman varoitusta menettävät liioiteltujen odotusten vuoksi johdettaviensa arvostuksen, elleivät he heti pääse toivottuihin tuloksiin. Sekä ihmissuhde- että tekniset taidot ja lisäksi kyky saada selvää suuresta informaatiomäärästä voivat auttaa toimitusjohtajaa säilyttämään otteensa todellisuudesta. Todellisuudentaju pienentää johtajien houkutusta kerätä ympärilleen "jeesmiehiä", jotka eivät koskaan kyseenalaistaisi toimitusjohtajan ideoita. Todellisuudentaju pienentää myös houkutusta heittäytyä suuruusharhojen valtaan tai aloittaa keskinäiseen hulluuteen johtava käyttäytyminen. Jos johtajalla on selkeä visio ja taito sen ilmaisemiseen, niin silloin vision muuttuminen yhteiseksi saattaa vähentää päätöksentekijän yksinäisyyttä. Suuri suoritustarve voi myös auttaa tällaisen yksinäisyyden voittamisessa. Suuri suoritustarve on myös tarvittava ominaisuus johtajalle, jonka on tehtävä kipeitä henkilöstö- ja muita päätöksiä. (Kets de Vries 1991)

Suuret johtajat ovat siis yksilöitä, joilla on erityisominaisuuksia ja kykyjä sekä näkyvällä että tiedostamattomalla tasolla ja jotka onnistuvat puhuttelemaan johdettaviaan näillä samoilla alueilla. Samanaikaisesti heidän on myös oltava henkisesti kyllin vahvoja kestääkseen sekä omalla kohdallaan että muiden taholla



tiedostamattomat, regressiiviset voimat, joita johtajan tehtävä tuo mukanaan. (Kets de Vries 1991)

### **3 Tutkimusmenetelmä**

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmänä diskurssianalyysiä, koska tutkimuksen tavoitteena on nähdä valmentajien kirjoittamista kirjoista enemmän kuin pelkkä kirjoitettu materiaali. Tavoitteena on keskittyä vähemmän itse tekstiin ja enemmän tuotettuun sanomaan. Diskurssianalyysissä haetaan tekstin merkityksen sijasta sitä, miten merkityksiä tekstissä tuotetaan (Luostarinen & Väliverronen 1991). Diskurssianalyysiä ei ole mielekästä luonnehtia selkeästi rajatuksi tutkimusmenetelmäksi, vaan pikemminkin väljäksi teoreettiseksi viitekehyykseksi (Potter & Wetherell 1987).

#### **3.1 Diskurssianalyysi**

Diskurssianalyysissä ei tarkastella kielenkäyttäjää ”informanteina”, joiden odotetaan yksinkertaisesti paljastavan tutkijoille tai kanssatoimijoilleen, millaisia esimerkiksi heidän asenteensa, elämäntilanteensa ja edustamansa kulttuuri on. Diskurssianalyysissä kiinnostuksen kohteena on se, miten toimijat tekevät ymmärrettäväksi asioita kielenkäytöllään. Lähtökohta oletuksena on, että samaakin ilmiötä on mahdollista tehdä ymmärrettäväksi monin erilaisin perustelluin tavoin, joten yhden ainoan yksiselitteisen totuuden olettamusta pidetään puutteellisena. Tarkastelun keskipisteenä ovat siis millaiset kuvaukset ja selitykset ovat erilaisissa tilanteissa ja keskustelun kohdissa ymmärrettäviä, ja millaisia asiantiloja tai muita seurauksia noilla selityksillä kulloinkin rakennetaan. (Jokinen & Juhila & Suoninen 1999)

Eli toisin sanoen lähtökohtana diskurssianalyysin ymmärtämiseksi voidaan pitää kahta kielikäsitystä: kieltä voi pitää joko todellisuuden rakentamisena tai todellisuuden kuvana (Eskola & Suoranta 2003). Diskurssianalyysi voidaan määritellä

sellaiseksi kielenkäytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimukseksi, jossa analysoidaan tarkkaan ja yksityiskohtaisesti sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä (Jokinen & Juhila & Suoninen 1993). Tekstit eivät siis niinkään kuvaa kohdettaan, vaan pikemminkin aktiivisesti muodostavat jonkinlaisen hahmotellun version asioista. Ihmiset käyttävät kieltä saadakseen asioita tapahtumaan haluamallaan tavalla ja rakentaakseen versioita sosiaalisesta todellisuudesta. (Potter & Wetherell 1987; teoksessa Eskola & Suoranta 2003)

Diskurssianalysissä pienet aineistot ovat järkeviä, sillä tutkimuksen onnistuminen ei ole kiinni aineiston koosta. Suurempi aineisto ei välttämättä lisää muuta kuin työmäärää, joten käsitykset aineiston koosta poikkeavat melko paljon perinteisistä käsityksistä. Kvalitatiivissa tutkimuksissa aineiston tieteellisyyden kriteerinä ei ole sen määrä, vaan laatu. (Eskola & Suoranta 2003)

Tutkimuskohteet voivat olla diskurssianalysissä monenlaisia. Esimerkiksi aivan tavalliset keskustelut käyvät tutkimuskohteeksi oikein hyvin. Olennaista aiheessa on se, että diskurssia, tekstiä, tutkitaan sen itsensä takia eikä keinona tutkia esimerkiksi tekstin takana piileviä asenteita. (Potter & Wetherell 1987; teoksessa Eskola & Suoranta 2003)

### **3.2 *Objektiivisuus***

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on sekä tutkijan avoin subjektiviteetti että sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen työväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkein luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2003)

Keskityn tässä tutkimuksessa kahden valmentajan julkaisemiin kirjoihin. Koska valmentajat ovat itse kirjoittaneet kirjansa, ovat heidän näkemyksensä valmentamisesta ja heistä itsestään tarkkaan harkittuja ja erittäin subjektiivisia. Tässä piileekin tämän työn yksi suurimmista haasteista: kuinka nähdä valmentajien luomien kulissien taakse.

Diskurssianalyysissä asetetaan usein etusijalle valmiit aineistot tutkijan keräämiin verrattuna, sillä tällä tavoin voidaan eliminoida tutkijan vaikutus (Eskola & Suoranta 2003). Voidakseni eliminoida oman vaikutukseni, tein päätöksen ottaa kaksi kirjaa aineistoksi. On kuitenkin myös syytä muistaa, että ihminen olen itsekin, enkä siksi pysty olemaan täysin objektiivinen. Omia havaintoja ja päätelmiä ohjaavat alitajuisesti aiemmat ennakkokäsitykset valmentajista ja heidän johtajuudesta. En pysty eliminoimaan omaa vaikutustani, koska mielestäni siihen ei kukaan pysty, mutta lukemalla valmiin aineiston ja analysoimalla sitä voin minimoida oman vaikutukseni.

Koska Curt Lindströmin *Från Nödlösning till VM-Guld* on kirjoitettu Ruotsiksi, joudun suomentamaan tekstin itse. Suomentamisesta seuraa se, että teksti ei ole enää täysin Lindströmin tuottamaa ja tämän vuoksi oma vaikutukseni Lindströmin tekstissä kasvaa. Pyrin kuitenkin suomentamaan tekstiä mahdollisimman tarkasti, jotta oma vaikutukseni tekstissä jäisi mahdollisimman pieneksi.

## **4 Tuloksellinen valmentaja jääkiekkodiskurssissa**

Raimo Summasen ja Curt Lindströmin kirjoittamat kirjat muodostavat tämän työn empiirisen aineiston. Curt Lindströmin kirja *Från Nödlösning till VM-Guld* ilmestyi vuonna 1996. Kirjan on kirjoittanut Bengt-Åke Cras Lindströmin sanelemien tekstien pohjalta. Kirjan kirjoittamista edeltävänä vuotena 1995, Lindström oli saavuttanut valmentamansa Suomen miesten jääkiekkomaajoukkueen kanssa sen ensimmäisen maailmanmestaruuden. Kirja on siis kirjoitettu jossain juhlahumun ja seuraavaan MM-turnaukseen valmistautumisen välimaastossa. Lindström käy kirjassa läpi elämänsä vaiheita aina syntymästään lähtien vuoteen 2006. Kirjaa ei kuitenkaan voi pitää elämäkertana, sillä Lindström keskittyy valtaosin kirjassa oman johtamisen kehittymiseen vuosien varrella. Sosiaaliseen elämän analysoinnin hän kuittaa kirjassa muutamalla sivulla. Raimo Summanen kirjoitti ja julkaisi kirjansa syksyllä 2005, noin vuosi skandaalikäryisten tapahtumien jälkeen. Vuotta aiemmin oli Summanen valmentanut Suomen jääkiekkomaajoukkueen hopealle maailman

kovatasoisimmassa jääkiekkoturnauksessa eli World Cupissa. Monet pitävät tätä saavutusta Suomen jääkiekkomaajoukkueen kautta aikojen suurimpana saavutuksena. Turnauksen jälkeen Summanen sai silti lähteä valmentajan paikalta. Potkut olivat seurausta huonoista väleistä sekä muuhun maajoukkueen valmennusportaaseen että Suomen jääkiekkoliittoon. Tämä kirja on siis kirjoitettu ylpeyttä tuntien hopeamitalista, mutta samalla katkeruutta tuntien potkuista. Kirjassa keskitytään lähinnä Summasen aikaan maajoukkueen päävalmentajana. Hän käy kirjassa läpi sekä maajoukkueen peräsimessä vietetyn vuoden että omia pohdiskeluja yleisesti valmentamisesta.

Näitä molempia kirjoja analysoidaan Kets de Vriesin (1991) kuvaamien tuloksellisten johtajien ominaisuuksien kannalta. Tarkoituksena on löytää sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia Summasen ja Lindströmin mielipiteiden välillä kyseisistä ominaisuuksista. Analyysissä ei ole tarkoitus pohtia yksittäisten sanojen antamia merkityksiä, vaan lähinnä paneutua kokonaisiin lauseisiin ja niistä muotoutuviin merkityskokonaisuuksiin.

Kirjoja on kuvattu empiirisessä osassa useiden sitaattien avulla, jotta tutkimus olisi helpommin seurattavissa ja tutkimuksessa tehdyt havainnot olisivat myös lukijan havaittavissa. Empiirisessä osassa käydään ensin läpi tuloksellisten johtajien ominaisuudet yksi kerrallaan, jonka jälkeen tutkitaan, mitä muita tulokselliselle johtajuudelle tyypillisiä asioita on kirjoista havaittavissa.

#### **4.1 Johtajan unelma**

Tuloksellisia johtajia vie eteenpäin visio. Heillä on oma vahva näkemyksensä tulevaisuudesta, josta tulee muille hyvin velvoittava. Kun johtajat kuvaavat unelmiaan, he käyttävät usein matkaan liittyviä mielikuvia. Nämä suuret unelmat antavat suunnan johdettaville. (Kets de Vries 1991)

*”Olen itse vieroksunut kaikkea turhaa kikkailua ja teennäisiä metaforia, mutta tällä kertaa käytin yhtä. Piirsin auttavalla kuvaamataidollani seinälle joen, jota lähdemme ylittämään.”* (Summanen 2005)

*”Erialaisten tilanteiden selvittämisessä kuvien käyttö on käytännöllistä. Selkeistä mielikuvista on helpompi ymmärtää jopa monimutkaisia teoreettisia asioita. Maajoukkuepelaajia, sekä Ruotsissa että Suomessa on minulla tapana verrata Formula-1 autoihin.”* (Lindström 1996)

Kumpikin valmentaja sekä Summanen että Lindström käyttävät mielikuvia hyväkseen kuvatessaan unelmiaan. Tosin Summanen tuo itsestään esille sen, että hänellä ei ole todellakaan tapana käyttää metaforia. Hänen mielestään tällainen toiminta yleensä on turhaa kikkailua. Lindström suhtautuu asiaan huomattavasti myönteisemmin ja pitääkin mielikuvien käyttöä hyvänä valmennuskeinona.

*”Valmentaja-aikanani olen oppinut, että asetettavien tavoitteiden pitää olla houkuttelevia, realistisia, mitattavissa, joustavia ja vaativia. Vain niin voi motivoida niitä, jotka toteuttavat tavoitteet (pelaajat) ja häntä, joka tavoitteet asettaa (valmentaja). On tärkeää, että kaikki hyväksyvät tavoitteet ja pitävät niitä ominaan.”* (Summanen 2005)

*”Resurssien ja tavoitteiden suhde luo sen kehyksen, jonka sisällä valmentaja työskentelee. Joukkueen tavoitteenasettelun ja resurssien pitää olla yhteneväiset. Mikäli tavoitteet ovat resursseihin nähden ylimitoitettut, on valmentajan hauta kaivettu. Siinä missä valmentaja näkee pelaajat aidoimmillaan arjessa, näkee seurajohto usein heidät pelkinä niminä pistepörssissä, eikä näin voi syntyä yhtenevää näkemystä todellisista resursseista. Valmentaja valmentaa, hän ei muuta siankorvaa silkkikukkaroksi.”* (Summanen 2005)

Summanen näkee tavoitteet ja unelmat hyvinkin realistisesti. Hän ei tavoittele kuuta taivaalta, vaan asettaa joukkueelle sopivat tavoitteet. Hänelle tuntuu olevan tärkeätä, että jokaiselle tavoite sopii ja että jokainen uskoo tavoitteen saavuttamiseen. Summanen haluaa tuoda myös esille sen, että hän ei pidä valmentajaa minään ihmiehenä, vaan yhtenä joukkueen toimintaa tukevana osasena.

*”On tärkeitä unohtaa oman arvovallan pönkittäminen ja ymmärtää, että myös valmennusryhmä toimii kuin joukkue. Yhdessä he työskentelevät kohti yhteistä maalia.”* (Lindström 1996)

Toisin kuin Summanen, Lindström ei juuri tavoitteen asettamisesta puhu. Yhteistä Summasen ja Lindströmin puheissa on kuitenkin se, että molemmat haluavat sitouttaa työskentelevän valmennusryhmän tavoitteiseen mahdollisimman hyvin. Lindström painottaa erityisesti yhteistyön merkitystä tavoitteen saavuttamiseksi.

## **4.2 Merkityksen antaminen johtamisessa**

Tuloksellisen johtamisen yksi tärkeimmistä osasista on merkityksen antaminen. Jotta johtajan asettama tavoite olisi johdettavien mielestä haluttava, on johtajan kyettävä ilmaisemaan unelmansa symbolien, seremonioiden, kielen ja miljöön avulla. (Kets de Vries 1991)

*”Kaikkien meidän toimet puuroutuvat arjessa, eikä kenelläkään ole kykyä jatkuvasti muistaa suuria kokonaisuuksia. Ei kukaan herää joka aamu innosta puhkuen ja ota alkavaa työpäivää mahdollisuutena kohti upeaa loppuelämää. Samoin on jääkiekossa. Meitä kaikkia pitää välillä muistuttaa siitä, mitä kukin päivä merkitsee.”* (Summanen 2005)

*”Jokaiselle ottelulle on siis osattava antaa oikea merkitys. Pisarakin pois asenteesta tarkoittaa isoja ongelmia kansainvälisessä ottelussa. Koskaan ei saa tuudittua siihen, että pelaaja ohjeistaa itse itsensä tai muistaisi sen, mitä ennen edellistä peliä on puhuttu. Korostan edelleen, että valmentajan on oltava valmistautumisprosessissa aktiivinen. Valmentajan täytyy kaivaa ottelulle isompi kehys ja tarkoitus. Hänen täytyy muistuttaa pelaajaa pelin merkityksestä. Yksikään peli ei koskaan saa olla merkityksetön.”* (Summanen 2005)

*”Motivaation tähden on tärkeitä, että kaikilla on tavoite selvänä ja että kaikki näkevät sen koko ajan. Tällä tavoin pystytään minimoimaan tappion tuoman pettymyksen haitat.”* (Lindström 1996)

Merkityksen antaminen on molemmille valmentajille itsestään selvää. Kummankaan mielestä ei tätä asiaa voi korostaa liikaa. Summanen näkee jokaisen ottelun uutena erillisenä tavoitteena, kun taas Lindström näkee jokaisen ottelun yhtenä osasena kohti isompaa tavoitetta. Molemmat puhuvat samasta asiasta, mutta lähestyvät sitä hieman eri kulmasta.

*”Olimme suunnitelleet pukuhuoneesta Suomen joukkueen historiallisen pyhätön. Pentti Kontto järjesti ja Jutila haki materiaalia Tampereen kiekkomuseosta. Meillä oli kuvia suomalaisesta kiekkohistoriasta. Niiden avulla yritimme piirtää kaarta järven jäältä tähän päivään. Olimme osa pitkää jatkumoa, ja nyt meillä oli mahdollisuus olla osa tulevaisuuden historiaa.” (Summanen 2005)*

*”Lauantaiaamun tapaamiseen kutsuimme legendaarisen hiihtäjäkuningattaren Marja-Liisa Kirvesniemen, joka otti nyt osaa olympialaisiin viidettä kertaa. Marja-Liisa oli ottanut mukaan pronssimitalinsa, jonka hän oli voittanut 5 kilometriltä täältä Lillehammerista. Nyt meillä oli mahdollisuus kysyä häneltä, miltä tuntui kullan sijasta voittaa pronssia. Marja-Liisa oli vakaasti päättänyt voittaa ja oli kauhean pettynyt aluksi, kun hän sijoittui ”vasta” kolmanneksi. Kun hän sai käteensä pronssimitalin, heräsi tyytyväisyyden tunne. Hänen mitalinsa kiersi huonetta ympäri, jotta jokainen pelaaja saisi koskettaa sitä.” (Lindström 1996)*

Sekä Summanen että Lindström käyttävät merkityksen antamiseen Kets de Vriesin (1991) mainitsemia keinoja. Summanen loi miljöön, jossa pelaajille tulisi tunne, että nyt olisi mahdollisuus saavuttaa jotain yhtä hienoa kuin heidän edeltäjänsä maajoukkueessa. Lindström taas toi paikalle kaksi symbolia: Kokeneen hiihtäjättären, jota jokainen pelaaja kunnioitti, ja pronssimitalin. Nyt pelaajilla olisi mahdollisuus voittaa oma pronssimitalinsa ja liittyä suomalaisten olympiamitalistien kerhoon.

### **4.3 Oman verkoston rakentaminen**

Tulokselliset johtajat ovat ihmissuhdeverkoston rakentamisen ammattilaisia. Kyseisen verkoston avulla he kykenevät valvomaan valtakuntaansa. Heidän

ylivertaiset ihmissuhdetaidot helpottavat heitä hoitamaan suhteita avainasemassa oleviin alaisiin. Tulokselliset johtajat ovat myös herkkiä ja he osaavat kuunnella ja ymmärtää toisten näkökohtia.(Kets de Vries 1991)

*”Kukaan ei voi yksin saavuttaa menestystä, ei ainakaan jääkiekossa. Kaikkien osapuolien pitää olla mukana rakentamassa menestystä, ainakin terävimmällä huipulla.”* (Summanen 2005)

*”Valmentaja ei ole hierarkian ylin, kukkulan kuningas, vaan pelaajista seuraava. Hän on täysin riippuvainen työtovereistaan, sillä hän ei ehdi yksin joka paikkaan – eikä hänen tarvitsekaan ehtiä. Työtoverit ovat sananmukaisesti tovereita työssä. Valmentajan pään yli valtaa käyttää joukkueen omistajataho, hallitus tai jääkiekkoliitto. Valmentajat ovat näistä tahoista riippuvaisia ja tarvitsevat heiltä täyden tuen. Valmentaja ei jätä pelaajaa yksin. Työtoverit ja johto eivät saa jättää valmentajaa yksin, oman onnessa nojaan selviämään pelin – ja muun maailman – vaatimuksista.”* (Summanen 2005)

*”Se, että päävalmentajalla on oltava kaikissa organisaatioissa jakamaton oikeus valita luottomiehensä, ei ole auktoriteetin pönkittämistä vaan tapa taata mielekkäät työskentelyolosuhteet. Tiesin tarvitsevani vastuuhenkilöiksi maalivahtivalmentajan, apuvalmentajan, joukkueenjohtajan, tiedottajan ja pelaajatarkkailijan. Halusin koota itselleni mahdollisimman sopivan ja pätevän johtoryhmän.”* (Summanen 2005)

Summanen on mielipidettään ilmaistessaan hyvinkin selkeä. Hän ei niinkään ole empaattinen johtaja, joka kuulisi kaikkia, vaan enemmänkin autoritäärinen johtaja. Valmentaja Summanen haluaa ympärilleen juuri hänelle sopivat parhaat miehet. Silti hän tarvitsee yhteistyötä ja tukea kaikilta osapuolilta. Tämä kuulostaa hieman ristiriitaiselta, mutta ymmärrettävältä yhtälöltä. Oikeastaan tämä kuulostaa valmentajalle tavoiteltavalta ideaalitalanteelta, jota kukaan ei tule koskaan kokonaan saavuttamaan. Summanen pyrkii syyllistämään tässä selkeästi valmentajan pään yli valtaa käyttäviä.



*”Maajoukkuevalmentaja ei selviydy työstään yksin. Jotta johtajuus toimisi, ei johtaja voi piiloutua työtehtäviensä taakse; hänen täytyy aina olla joustava ja hänen ympärillä on oltava ihmisiä, joihin voi luottaa.” (Lindström 1996)*

*”Kuten niin usein johtamisessa – harvoin kykenemme tietämään etukäteen mistä suhteista on hyötyä tulevaisuudessa. Tämä koskee sekä tietoja että kontakteja pelaajien, johtajien, toimittajien kanssa. On vain kerättävä niin paljon tietoja ja suhteita kuin mahdollista. Mitä leveämpi on kosketuspinta-ala ja mitä paremmat tiedot on saatavilla, sitä helpompi on saada jotain tehdyksi.” (Lindström 1996)*

Lindström suhtautuu yhteistyöhön ja verkostojen rakentamiseen Summastakin suuremmalla kiihkolla. Hänelle on äärettömän tärkeätä pitää mahdollisimman paljon erilaisia lankoja hyppysissään. Toisin kuin Summanen, Lindström on varsin empaattiselta vaikuttava johtaja, varsinkin kun hän sanoo, että aina täytyisi olla joustava. Rivien välistä on kuitenkin luettavissa, että hän on samaa mieltä kuin Summanen henkilöstön valinnasta. Voiko työkaveriin luottaa heti alusta alkaen, jos tapaa hänet vasta ensimmäisen kerran? Ei varmasti! Lindström haluaa ympärilleen ihmisiä, jotka ovat luotettavia ja luotettavia ovat ne, jotka ovat jo ennalta luotettaviksi havaittuja. Lindström haluaa siis myös valita luottomiehensä, mutta ei uskalla sanoa sitä ääneen samalla tavalla kuin Summanen.

#### **4.4 Valmentaja toistuvien mallien havaitsijana**

Tuloksellisilla johtajilla on kyky havaita näennäisesti toisiinsa liittymättömissä tapahtumissa toistuvia malleja ja yhteyksiä. He kykenevät erottamaan merkityksellisen tiedon epäoleellisesta ja siksi he eivät huku ärsykkeiden ja informaation liialliseen määrään. (Isenberg 1984; teoksessa Kets de Vries 1991)

*”Tuhat ja yksi käytännöllistä yksityiskohtaa täytyy toimia, jotta joukkue voisi pelata; paitsi että varusteet olisivat järjestyksessä, on jonkun kirjattava meidät sisälle ja ulos hotellista ja lentokentiltä, järjestää bussit, että ne tulevat ajoissa ja*

*paljon muuta. Se kuka hoitaa mitäkin johtoryhmässä on toisarvoista. On tärkeitä, että kokonaisuus on toimiva.” (Lindström 1996)*

*”Pelkästään se että on hyvä johtaja, ei riitä tässä lajissa. On oltava omistautunut pieniin yksityiskohtiin ja on uhrattava päiviä ja öitä kehittääkseen tietojaan ja strategista kykyään.” (Lindström 1996)*

*”Sinulla täytyy olla myös palava halu organisoida ja tietää, ettei työ ole pelkästään pelaajien johtamista harjoituksista otteluihin. Tuhat ja yksi yksityiskohtaa täytyy juuri sinun saada toimimaan, että joukkueen koneisto toimisi.” (Lindström 1996)*

Lindström haluaa painottaa tätä aihetta paljon. Hänen mielestään jokainen yksityiskohta on tärkeä. Lindström painottaa myös kovan työn merkitystä, ettei kenellekään tulisi sellaista mielikuvaa, että valmentaminen olisi helppoa ja vaivatonta työtä. Hän ei ilmaise sitä, että hänellä olisi kyky erottaa epäoleelliset asiat tärkeistä, mutta antaa ymmärtää, ettei hän tee kaikkea yksin. Jokaiset pienetkin tehtävät ovat joukkueen toimivuuden kannalta tärkeitä, mutta osan tehtävistä voi delegoida luotetuille. Lindström selviää siis ilmeisesti informaatiotulvasta verkostonsa avulla. Summasen kirjasta ei tähän kohtaan löytynyt yhtään sopivaa lausetta, mutta luultavimmin hänelläkin on piileviä ominaisuuksia toistuvien mallien havaitsijana, sillä muuten hän palaisi loppuun hyvin nopeasti.

#### **4.5 Vaatiminen eli valtuutus**

Tulosta tekevät johtajat motivoivat alaisiaan odottamalla heiltä suuria suorituksia, sillä suuret odotukset kasvattavat alaisten arvostuksen- ja pätevydentunnetta. Paremmat itsetunnon kanssa työskentelevät alaiset tekevät parempaa tulosta. (House 1976; teoksessa Kets de Vries 1991)

*”Olen oppinut sen, että kehittyminen on mahdollista vain, mikäli vaatimukset ovat jonkin verran suuremmat kuin juuri nyt käytettävissä olevat voimavarat. Mikäli vaaditaan vähemmän kuin voimavarat antaisivat myöten, ei kehitystä*

*synny. Syntyy parhaimmillaankin vain jähmettynyt tila. Pahimmillaan tällainen tilanne voi jopa syödä voimavaroja, jotka optimaalisessa tilanteessa olisivat käytössä. Vallitsee kyllästynyt, väsynyt, näköalaton olotila. Joukkue lässähtää ja lakkaa uskomasta itseensä ja toisiinsa.” (Summanen 2005)*

*”Vaatiminen on keskeinen, joukkueen voittoon johtava prosessi. Se on osa joukkueen motivointia, sillä vaatiessaan oikealla tavalla tulee kertoneeksi joukkueelleen sen, kuinka hyviä pelaajat ovat. Ei-vaativa valmentaja on ajanhukkaa ja karhunpalvelus joukkueelle, ennen kaikkea siksi, että silloin joukkue ei koskaan saa tietää mihin se pystyisi. Se on iso vahinko, sillä jokainen haluaa kuulla olevansa hyvä ja mahdollisuuksia täynnä. Minun tehtäväni oli kertoa selkeästi ja ammattimaisesti, näyttää omaa esimerkkiä siitä, miten voitetaan.” (Summanen 2005)*

*”Olen jo pitkään ollut sitä mieltä, että yhteiskunnassa asetetaan liian alhaisia vaatimuksia sekä koulussa että työelämässä. Ilman asetettuja vaatimuksia, ei vaikeissa ja äärimmäisissä tilanteissa saada koskaan ihmisten suurimpia voimia irti.” (Lindström 1996)*

*”Kun asettaa vaatimuksia läpi kaikkien tasojen, johtaja kohottaa ihmisten tunnetta vastuusta, joka johtaa parempiin tuloksiin.” (Lindström 1996)*

Sekä Summanen että Lindström suhtautuvat vaatimusten asettamiseen samalla tavalla. Kumpikin tukee sitä, että ihmisiltä ja tässä tapauksessa kiekkoilijoilta pitää vaatia tuloksia, jotta niitä myös saataisiin. Summanen suhtautuu vaatimiseen realistisesti, kun hän sanoo, että rima on laitettava vain piirun verran voimavaroja korkeammalle. Tällä tavoin on mahdollista synnyttää eteenpäin menemistä. Lindström menee tässä vielä hieman pidemmälle, kun hän haluaa vaatia enemmän myös nyky-yhteiskunnalta. Kumpikin valmentaja kuitenkin on samaa mieltä edellä mainitun Housen teorian kanssa, että vain vaatimalla alaisilta enemmän on mahdollista saada aikaan hyviä tuloksia.

*”Jaoimme erilaisia tehtäviä joukkueen sisällä ja siten loimme enemmän vastuuta. Tämä toimii esimerkiksi päivystyssteemissä, jossa jokainen pelaaja*

*hoiti vuorollaan herätyksen joukkueelle ja piti huolen, että kaikki olivat ajoissa eri aktiviteeteissa paikalla. Tällaisten tehtävien delegointi pelaajille synnytti paremman kontaktin vastaavan ja päävalmentajan välille. Tämän lisäksi viihtyvyys parani ja valmius varautua muutoksiin kohosi.” (Lindström 1996)*

*”Valmentajana vastaan siitä, että jokainen tekee omat tehtävänsä. Työni perustuu luottamukselle, vaikka silloin tällöin täytyy minun tarkastaa ja kontrolloida, että kaikki toimii.” (Lindström 1996)*

Lindström pitää myös vastuunjakamista tärkeänä tekijänä valtuutuksessa. Jokainen kokee itsensä joukkueessa tärkeäksi, kun saa vastuuta ja samalla joukkueen menhenki kasvaa. Lindström muistuttaa kuitenkin valmentajan vastuusta valvojana, sillä ylilyöntejä tapahtuu yleensä aina juuri silloin kun valvoja ei ole paikalla.

#### **4.6 Jääkiekkovalmentajan pätevyys**

Tekniset taidot eli pätevyys on työelämässä menestymisen yksi osatekijä. Ilman pätevyyttä tuloksellinen johtaja menettää hyvin nopeasti uskottavuutensa, koska silloin johtaja joutuu puhumaan asioista, joista ei tiedä tarpeeksi. (Bass 1981; teoksessa Kets de Vries 1991)

*”Osaa asiasi. Jääkiekossa on tärkeitä että johtaja on taktisesti kyvykäs.” (Lindström 1996)*

*”Tärkeä tekijä on määrätietoisuus ja se, että hallitsee ammattinsa tekniset taidot. Mutta ehdottomasti tärkeintä on se, että on oma itsensä. Älä koskaan esitä roolia vaan toimi luonnollisesti johtaessasi.” (Lindström 1996)*

*”En yhtään poissulje sitä, että joku valmentaa ilman pelikokemusta tai joku toinen ilman akateemista tutkintoa, mutta näen että hyvässä valmentajassa yhdistyvät tieto ja kokemus. Käytännön valmentamisen ja teoreetikkojen välillä on taitettu peistä, ja nykyisin tuntuu, että entisten pelaajien ehkä jalostumatontakin syvä tietoa ei kaikilta osin arvosteta niin paljon. Akateemiset*

*valmentajat ovat jollakin tavalla ottaneet vallan, ja vanhat pelaajat ovat kohta pelkkiä statistteja, penkin päässä tuppia puremassa.” (Summanen 2005)*

Kumpikaan valmentajista ei lähde kirjassaan hurskastelemaan omilla tiedoilla ja taidoillaan. He eivät kerro, että olisivat suorittaneet valmentajille vaadittavat tutkinnot, mutta heillä on oltava kyseiset tutkinnot suoritettuna. Muuten he eivät saisi lupaa valmentaa huipputasolla. Molemmilta valmentajilta löytyy siis koulutusta valmentamiseen, mutta he eivät koe tarpeelliseksi mainita asiasta. Lindström painottaa teknisten taitojen osaamista, mutta samalla hän pyrkii siihen, että olisi oma itsensä. Summanen taas pohtii entisten pelaajien roolia ja haluaa vaikuttaa siihen, että yhä enemmän entisten pelaajien tietovarastoa hyödynnettäisiin paremmin.

*”Valmentaminen on ajatusten vapaaehtoista saattamista toiminnaksi, opettamista. Valmentajan vastuu on valmistaa urheilija kohtaamaan pahin mahdollinen tilanne ja saamaan itsestään paras irti. Valmentaja ei saa koskaan viedä urheilijaa tai joukkuettaan valmistautumattomana äärimmäisiin olosuhteisiin: se olisi kuin joukkonsa komentamista väijytykseen tietäen ettei ammuksia ole tarpeeksi. Se jos mikä on valmentajan pelkuruutta.” (Summanen 2005)*

*”Valmentajuudessani on aina ollut tärkeää se, että haluan antaa mahdollisimman paljon tietoa, käytännön tietoiskuja pelistä. Ei sen takia, että jääkiekko olisi äärimmäisen tekninen peli, vaan antaakseni jokaiselle riittävästi tietoa nähdä ja ymmärtää kokonaisuutta. Liian helposti valmentamisesta tulee vain sanahelinää: käsitteitä, joita ei pureta toimintaan. Ei riitä, että käskee pelaajan pelata omaa peliä. Pitää kertoa, mitä ”oma peli” käytännössä tarkoittaa. Ei riitä sekään, että käskee maskiin seisomaan. Pitää kertoa, miten maskissa seistään ja miten se tehdään joukkuetta hyödyttävällä tavalla. Miten suojata kiekkoa? Missä on katse? Miksi kiekko pitää nähdä? Onko mailan lapa jäässä vai ilmassa, ja niin edelleen. Tällaisilla aivan mitättömän tuntuilla asioilla voi olla ottelun virtauksen kannalta aivan ratkaiseva merkitys.” (Summanen 2005)*

Summanen tahtoo omalla konkreettisella esimerkillään ja pienien yksityiskohtien viilaamisella vaikuttaa pelaajiin. Hän pyrkii mahdollisimman tarkkaan selvittämään pelaajille pelin kulkua ja samalla tuomaan esille, miten tarkalleen ottaen tilanteessa tulisi toimia. Summanen pyrkii opettamaan ja valmentamaan pelaajiaan kädestä kiinni pitäen.

#### **4.7 Valmentajan sitkeys ja kestävyys**

Jo pelkkä johtajana oleminen vaatii kestävyttä. Ympäriällä jatkuvasti tapahtuvat asiat aiheuttavat stressiä ja paineita. Jotta stressistä voisi selviytyä, on johtajalta löydettävä sietokykyä ja sitkeyttä. Tulokselliset johtajat hallitsevat stressiään ja heillä on myönteinen minäkuva. He uskovat ideoihinsa, eivätkä he myöskään helpolla anna periksi, vaan pyrkivät pääsemään tavoitteeseen ongelmista huolimatta. (Kets de Vries 1991)

*”On otettava itseään niskasta kiinni ja aktivoituttava. Ei saa olla passiivinen ja valittaa yksinäisyyttä. Ainoa, joka pystyy tilanteeseen vaikuttamaan, on henkilö itse. Oli kyseessä joko urheilija tai liikemies, niin samat säännöt pätevät. Matkustavan kauppamiehen täytyy tehdä jotain ”pitkäveteisenä vapaa-aikanaan”. Kuntoilla, lukea, kirjoittaa kirje, laajentaa kiinnostuksen kohteita, luoda uusia suhteita, kaikki nämä vaihtoehdot käyvät ja uutta tekemistä löytyy vaikka kuinka paljon, jos vain viitsii etsiä. On siis otettava itseään niskasta kiinni.” (Lindström 1996)*

Varsinaisesti sitkeydestä ja kestävydestä ei Lindström juuri puhu, mutta tässä kappaleessa hän ilmaisee, että tekemällä jotain itselle mielekäästä vapaa-ajalla, on mahdollista pitää oma mielenterveys hyvänä. Hän ei niinkään sano, mitä se tekeminen olisi, mutta pääasia on se, ettei jämähdä paikoilleen. Kaikki mustat pilvet kerääntyvät pään päälle, jos työpäivän jälkeen jää yksin huoliaan murehtimaan. Tällä tavoin Lindström ilmeisesti pitää oman stressinsä kurissa.

*”Halusin kolmivuotisen sopimuksen, koska olin nähnyt, mitä seurajoukkueissa voi saada aikaan, kun saa tehdä työtä pitkäjänteisesti. Tiesin, että projektin*

*alussa ei välttämättä tule menestystä. Kaiken valmentamisen ja hyvän jääkiekkotyön edellytys on suunnitelmallisuus.” (Summanen 2005)*

Haluamalla pitkän sopimuksen Summanen varautuu matkalla tuleviin ongelmiin. Hän suhtautuu menestymiseen realistisesti ja siirtää varsinaisen tavoitteen tarpeeksi kauaksi. Summanen osoittaa tässä sitkeyttään, kun hän varautuu tuleviin ongelmiin etukäteen ja uskoo, että kovalla työn teolla ovat ongelmat voitettavissa.

*”Valmentaja vaikuttaa osaksi omalla esimerkillään pelaajiin – millainen valmentaja, sellainen tunnelma. Samaan aikaan juuri se, että joutuu erityisesti ajattelemaan pelkästään muita saattaa saada aikaan sen, ettei valmentaja lainkaan muista ajatella itseään – siitä huolimatta että menestys riippuu myös hänen fyysisestä ja psyykkisestä kunnostaan.” (Summanen 2005)*

*”Yksi valmentajan tärkeimmistä tehtävistä on luoda energiaa, eikä sitä voi tehdä ellei itse ole hyvässä fyysisessä ja henkisessä kunnossa. Olin liigavalmentajana aina ladannut itseäni urheilemalla. Juostessa ajatuksilla on tapana selkiintyä. Aloin taas lenkkeillä ja joogata säännöllisesti. Opettelin myös pikarentoutumista, jotta pystyisin rentoutumaan minuutissa.” (Summanen 2005)*

*”Valmistautumisen ohella tärkeäksi opiksi on noussut myös palautumisen merkitys. Jokainen valmentaja tarvitsee ison turnauksen jälkeen palautumisaikaa, jotta hänen fysiikkansa ja henkinen tilansa korjaantuisi rasituksesta. Valmentaminen on erittäin korkean profiilin ammatti ja sen mukanaan tuomaa onnistumisen, keskittymisen, keksimisen, ongelmaratkaisun ja intensiivisyyden painetta on vaikea kuvata. Jokainen valmentaja tarvitsee aikaa toipua rasituksesta, jotta voisi taas kohdata pelaajansa silmästä silmään, ihmisenä. Ei voi antaa toisille, jos ei itsellekään riitä. Se on oppi, jota soisi jokaisen valmentajan miettivän ja jonka soisi jokaisen valmentajien työoloista päättävän ihmisen ottavan huomioon tavoitteita asetellessaan.” (Summanen 2005)*

Tekstissä on havaittavissa, että Summanen myöntää kärsineensä liiallisesta kiireestä ja jopa stressistä. Tämä on huomattavissa erityisesti siinä, kun hän mainitsee

alkaneensa opettelemaan pikarentoutumista. Summanen on havainnut, että ilman kunnon lepoa ja fyysistä harjoittelua hän ei pääse haluamalleen tasolle valmentamisessa. Kuntoilulla ja riittäväällä lepäämisellä hän pyrkii hallitsemaan stressiään ja saamaan itsestään enemmän irti.

#### **4.8 Ideoiden toteutus**

Hyvät ideat ja ajatukset ovat turhia, jos niitä ei kyetä toteuttamaan. Suuri suoritushakuisuus ja halu parantaa suoritusta, ajaa tuloksellisia johtajia toteuttamaan ajatuksiaan. Heillä on yrittäjille tyypillisiä ominaisuuksia. (Kets de Vries, 1991) Tuloksellisilla johtajilla on myös kyky luoda ympäristö, joka saa heidän ideansa toimimaan. (Weick 1979; teoksessa Kets de Vries 1991)

*”Suomalaisen mallin luominen ja sen pohjalta toimiminen oli vahvuuksien korostamisen ohella toinen ratkaiseva oivalluksen hetki. Ne antoivat meille hyvän punaisen langan, ohjenuoran, jonka mukaan saatoimme alkaa tehdä töitä. Tästä kolmikannasta tuli kaiken toimintamme perusta. Sisu, rehellisyys ja maalaisjärki toiminnaksi käännettyinä, ei pelkinä sanoina. Kaikki tulisi rakentumaan suomalaisten vahvuuksien ympärille.”* (Summanen 2005)

*”On turha puhua, ellei osaa muuttaa käsitteitä konkretiaksi. Nämä konkreettiset toimet oli otettava osaksi päivittäistä toimintaa. Niiden pohjalta loimme jääharjoitteita ja hioimme strategiaa. Huomasin, että osasin avata pelaajille näitä käsitteitä. Osasin näyttää heille konkreettisesti, mistä suomalaisissa arvoissa on kysymys.”* (Summanen 2005)

*”Jos vastustaja tekee maalin ja pyörittelee meidät solmuun aktiivisuutemme takia, mitä sitten? Siinäpähän sitten olivat parempia, tasapelinsä tai voittonsa ansainneet. Voi olla, että valmentaja valitsi väärän taktiikan tai ihan mitä hyvänsä. Silti koskaan, ikinä missään tilanteessa meille ei tehdä maalia sen takia, että emme olleet aktiivisia! Saa pelätä, saa tehdä virheitä, mutta EI SAA passivoitua. Aina pitää toimia, ja mielellään niin kuin on sovittu. Mutta vaikka peli ei menisikään juuri kirjan mukaan, on sekin parempi kuin jäädä telineisiin.*



*Pyhä ohjenuora ja henkinen verivala vannottaa, että me emme jää odottamaan pään katkaisua. Me toimimme. Meni syteen tai saveen, me toimimme!”*  
(Summanen 2005)

Summanen punaiseksi langaksi näissä teksteissä muodostuu oma suomalainen tapa pelata. Tällä tavoin hän luo itselleen oman uuden toimintaympäristön ja joukkueelle persoonallisen tavan pelata. Erilaisten harjoitteiden avulla Summanen tahtoo parantaa pelaajien näkemystä ja kykyä pelata suomalaisella pelitavalla. Kun pelissä tulee tiukka tilanne, Summanen haluaa että pelaajat pelaavat silloin selkäytimestä tulevalta tavalla, jota harjoituksissa on tarkasti hiottu.

*”Sekä jääkiekkjoukkueet että yritykset tarvitsevat tuoreita ideoita lyödäkseen kilpailijansa. Ideoiden kerääminen on tärkeä palanen johtajan palapelissä. Minulle sillä ei ole mitään väliä onko uusi idea minun, kanssatyöskentelevän tai pelaajan. Jos kaikki ovat samaa mieltä idean toimivuudesta, niin silloin testaamme sen ilman byrokraattisia hankaluuksia. Minä olen kuitenkin päävastuussa ja teen siksi asiasta lopullisen päätöksen. On tärkeätä, että työ tulee hyvin tehtyä.”* (Lindström 1996)

*”Ideoiden keräämisen aikana nousee esiin sekä hulluja että viisaita ideoita. Eräs idea, jota käytämme Suomen maajoukkueessa joukkuehengen kasvattamiseen, on se että painamme paitoja, joissa lukee teksti HOCKEY FAMILY. Me toimimme kuin suuri perhe.”* (Lindström 1996)

Lindström pitää pelaajia ja muita valmentajia tasavertaisina itsensä kanssa ideoiden esille tuomisessa. Hän korostaa auktoriteettiaan ainoastaan loppuvaiheessa, jossa hän yksin tekee lopullisen päätöksen. Toimimalla tällä tavoin yhdessä Lindström haluaa kasvattaa joukkueen yhteishenkeä. Hyvällä yhteishengellä varustettu ja hyvin yhteen pelaava joukkue voi voittaa kenet vain. Tällä tavoin Lindström valjastaa ideansa ja laittaa ne joukkueen avulla toimintaan.

#### 4.9 Summasen ja Lindströmin mielen näyttämö

Tulokselliset johtajat ovat yksilöitä, joilla on erityisominaisuuksia sekä näkyvällä että tiedostamattomalla tasolla. He ovat myös henkisesti vahvoja, jotta kestäisivät sekä omalla kohdallaan että muiden taholla tiedostamattomat, regressiiviset voimat, joita johtajan tehtävä tuo mukanaan. Johtajan sisäisessä maailmassa sijaitsevat vihamieliset ja keskeisiin ihmissuhteisiin liittyneiden ristiriitojen teemat voivat myös tuottaa positiivisia tuloksia. Tällaisten regressiivisten voimien menestyksellinen käsittely onkin menestyvän ja suuren johtajan tuntomerkki. (Kets de Vries 1991)

*”Liiton johdossa oli ollut pahana tapana – Kummolalla itsellään erityisesti – lipsautella kaiken maailman käytäväjuttuja väärissä paikoissa. Sieltä ne jostain syystä näyttivät kulkeutuvan lehtiin. Curt Lindströmin hän oli haukkunut, kun Lindström laittoi Mika Niemisen ampumaan rangaistuslaukauksen Milanon MM-kisojen loppuottelussa Kanadaa vastaan. Sen me kaikki saimme lehdistä lukea. Naganon olympialaisissa 1998 kaikki paitsi silloinen päävalmentaja Hannu Aravirta tiesivät, että Ara saa potkut, jos Suomi häviää välieräottelun Ruotsille.”* (Summanen 2005)

*”Minusta sanottiin vaikka mitä. Minut leimattiin ihmishirviöksi, huutajaksi ja yhteistyökyvyttömäksi fanaatikoksi. Ehkä niinkin. Mutta ehkä sitä taustaa vasten nyt sallitaan se, että minä puolestani kutsun Jääkiekkoliiton johtoa laiskoiksi ja pelokkaiksi ihmisiksi, jotka eivät ajattele huippu-urheilun etua vaan omaa etuaan.”* (Summanen 2005)

*”Jääkiekkoliiton herrat Rickard Fagerlundin johdolla vetivät johtopäätöksensä. Olin helpoiten saatavilla, halukas ottamaan pestin vastaan, mutta kerralla he eivät minua kyenneet nimittämään. Ehkä he katsoivat, etten ole tarpeeksi tunnettu ja menestynyt ottamaan vastaan vastuullista tehtävää. Tämä siksi, että minulla ei ollut monen vuoden kokemusta Elitserienissä takanani. Sisimmässäni olen varma, että juuri Rickard Fagerlund ei halunnut minua maajoukkueen valmentajaksi.”* (Lindström 1996)

*”Kukaan ei ollut sanonut minulle sanaakaan mahdollisuudestani jatkaa työtä. Yhteydenpito minun ja liiton puheenjohtajan Rickard Fagerlundin kanssa oli lähellä nolaa koko vuoden. Sanottiin, että hänellä ei ollut aikaa puhua kanssani.”* (Lindström 1996)

Sekä Summasella että Lindströmillä oli ongelmia työnantajan eli jääkiekkoliiton kanssa. Tätä voi pitää jo hieman hassuna yhteensattumana. Lindströmin ongelmat Ruotsissa henkilöityivät Rickard Fagerlundin ja Summasen ongelmat Suomessa henkilöityivät Kalervo Kummolaan. Kumpikaan ei säästele sanojaan kertoessaan suunsa puhtaaksi kyseisistä herroista. Lindström hoitaa asian hieman hienovaraisemmin, mutta ei jätä kenellekään epäselväksi, että hänellä oli huonot välit Fagerlundin kanssa. Summasen kirjoituksista on myös luettavissa, että Lindströmillä saattoi olla samanlaisia ongelmia Suomessa Kummolan kanssa, muttei suostu tässä kirjassa niistä kertomaan. Ehkä siitä syystä, että kun kirjaa kirjoitettiin ja kun se julkaistiin, hän oli edelleen Suomen jääkiekkoliiton palveluksessa. Lindström ei siis halua haukkua sen hetkistä työnantajaa. Kumpikin herra sekä Summanen että Lindström onnistuivat kuitenkin tekemään kovia tuloksia, vaikka takana ei ollutkaan täydellinen tuki. He onnistuivat käsittelemään kyseisiä asioita menestyksellisesti.

#### **4.10 Muut esiin nousevat teemat**

Kirjoista nousi edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi neljää muuta asiaa, jotka ovat sekä Summasen että Lindströmin mielestä tärkeitä tekijöitä heidän menestyksessään. Ensimmäinen asia on pelaajien tunnetilan johtaminen ja valvominen. Jos tähän on vain suinkin mahdollista vaikuttaa, he ainakin yrittävät. Seuraavana vuorossa on ongelmien käsittely joukkueessa. Valmentajat pyrkivät puuttumaan joukkueen ongelmiin kumpikin omalla persoonallisella tavallaan. Kolmantena asiana, jota sekä Summanen että Lindström pitävät arvossa on huoltojoukot. Huoltojoukot ovat heidän joukkueidensa tukipilareita. Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä menestymiseen siivittävänä seikkana, on joukkueen pelitavan rakentaminen. Vastuu joukkueen pelitavasta on lähes poikkeuksetta aina valmentajalla ja hänen on siis päätettävä, millä tavalla tavoitetta on lähdettävä hakemaan.

#### 4.10.1 Tunnetilajohtaminen

Kun peli kulkee, pelaajalla on itsellään tunne siitä, ettei mikään voisi pysäyttää häntä. Itseluottamus on tällöin pelaajalla huipussaan ja hän kykenee tekemään kentällä rohkeita omia ratkaisuja. Päinvastaisessa tilanteessa eli tilanteessa, jossa peli ei kulje, on pelaajan itseluottamus matalalla. Kentälle mennessään pelaaja pelkää jo valmiiksi epäonnistumisia, eikä tämän vuoksi kykene antamaan kentällä parastaan. Valmentajalla on täysi työ yrittää saada pelaaja pelaamaan jälleen omalla tasollaan.

Valmentajat pyrkivät vaikuttamaan urheilijoidensa tunnetilaan, jotta he olisivat tulevaan koitokseen mahdollisimman sopivassa henkisessä tilassa. Edellä mainitut kaksi esimerkkiä joukkueurheilusta edustavat tunnetilojen ääripäitä. Seuraavassa sekä Summanen että Lindström pohtivat tunnetilojen merkitystä joukkueelle ja niiden vaikutusta suorituksiin.

*”Suomessa 1990-luvun urheilussa – ainakin jääkiekossa – uskottiin, että positiiviset ja hyvät tunteet, fiilikset ovat hyvän suorituksen edellytys. Asia ei ole välttämättä ollenkaan niin. Ensinnäkin tunnetilat vaikuttavat eri tavoin ihmisiin. Jollekin ilo tai tyytyväisyys voi toimia motivaattorina, toisen se lamauttaa tai laiskistaa. Toiseksi myös negatiiviset tunteet, kuten viha, pelko, ahdistus ja aggressiivisuus voivat olla suoritusta auttavia. Positiivisen tunne, ”hyvä mieli”, ei siis aina takaa hyvää suoritusta.” (Summanen 2005)*

*”Menestyksellä ja voittamisella on ikävä tuodittua tekeminen, tylsyyttä paras terä. Vaikka voittavan joukkueen ilmapiiri on aina parempi kuin häviävän, on menestys kuitenkin vaikea asia. Hyvä olo ja hiipivä väsymys on vaarallinen yhdistelmä. Silloin lataus voi laskea, keskittyminen häiriintyä, eikä joukkue enää ole hereillä vaan alkaa tehdä helppoja virheitä.” (Summanen 2005)*

*”Joskus on pakko hyväksyä, että ei ole parhaimmillaan, mutta silloinkin voimavaroja on yleensä kaivettavissa esiin paljon enemmän kuin uskoisi. Joskus on hyväksyttävä se, että on väsynyt. Mutta se ei saa koskaan olla*

*tekosyy. Korostin yhtä tärkeintä mantraani, johon uskon edelleen. Saa olla väsynyt, saa pelätä, saa tehdä virheitä, mutta pitää TOIMIA! Jähmettyä ei saa.”* (Summanen 2005)

*”Jotta pelaajat mieltisivät jotain muuta kuin jääkiekkoa, oli keksittävä jotain muuta tekemistä. Minä vein heidät katsomaan oopperaa ja balettia, jotka saattavat tuntua hieman oudoilta valinnoilta, kun kyseessä on kuitenkin urheilijoita, jotka eivät koskaan aiemmin olleet käyneet vastaavissa tilaisuuksissa. Minun tempausta arvostettiin kuitenkin paljon.”* (Lindström 1996)

*”Negatiivisella statistiikalla on kiusallinen kyky tarrautua kiinni pelaajien alitajuntaan. Mitä enemmän pelaajat ajattelevat kuinka monta ottelua on Neuvostoliitto voittanut, sitä pienemmiksi he muuttuvat jäällä. Tätä asiaa vastaan on taisteltava.”* (Lindström 1996)

*”Meidän johtoporras oli vakuuttunut siitä, että naisseuralaisten tapaaminen edistäisi joukkueen harmoniaa. En usko ollenkaan siihen, että seksi alentaisi työkykyä. Mielestäni se vaikuttaa päinvastoin. Pelaajat saavat siitä reilun annoksen motivaatiota.”* (Lindström 1996)

Summasella on selkeä käsitys siitä, että hyvät tulokset ja hyvän olon tunne saattavat laiskistaa pelaajia. Sen takia hän ei ilmeisesti halua keinotekoisesti luoda hyvän olon tunnetta joukkueeseen, kuten Lindström tekee. Summanen ei kuitenkaan kiellä sitä, että joihinkin pelaajiin hyvä olo vaikuttaa suoritusta parantavasti. Summasella on kuitenkin selkeästi tavoitteena joukkueen jaloilleen pudottaminen mahdollisimman nopeasti voittojen jälkeen. Voitot vaikuttavat positiivisesti joukkuehenkeen, mutta ne eivät saa vaarantaa valmistautumista tuleviin peleihin. Valmistautumisessa Summanen antaa pelaajilleen luvan katsoa itseään realistisesti ja myöntää sen, jos tällä hetkellä ei ole parhaimmillaan. Tärkeintä on kuitenkin se, että yrittää aina viimeiseen saakka, vaikka tulisi virheitä. Lindström reagoi asiaan hieman toisella tavoin. Hänelle on tärkeätä pitää joukkueen tunnetila mahdollisimman rentoutuneena. Viemällä pelaajat katsomaan balettia ja oopperaa Lindström halusi viedä pelaajien ajatukset mahdollisimman kauaksi jääkiekosta ja kenties pitää pelaajat erossa kotimaan nälkäisestä lehdistöstä. Ulkopuolelta tulevat paineet eivät saa häiritä

pelaajia, ja siksi onkin hyvä tehdä jotain muuta kuin jutella median kanssa. Hänen mielestään on myös tärkeätä unohtaa negatiiviset tilastot ja keskittyä peliin aina uutena pelinä, jota ei ole vielä voitettu eikä hävitty. Seksien harrastamisen suosiminen tukee myös Lindströmin ajatusmaailmaa siitä, että pelaajat on saatava vapaa-aikanaan irti jääkiekosta. Tutkimuksen kohteena olevien valmentajien ajatukset poikkeavat siis paljon toisistaan puhuttaessa pelaajien tunnetilasta.

#### 4.10.2 Ongelmien käsittely

Jokaisella ihmisellä on omat ongelmansa. Ihmiset käsittelevät ongelmiaan kukin omalla persoonallisella tavallaan. Joku saattaa ottaa itselleen muutamasta pikku asiasta melkoisen ristin kannettavaksi. Joku toinen taas, jolla on todella suuri ongelma, kuten vaikka parantumaton sairaus, ei siitä välitä vaan jatkaa elämäänsä hymyssä suin eteenpäin. Seuraavaksi molemmat valmentajat kommentoivat joukkueen eteen sattuvia ongelmia ja niistä yli pääsemistä.

*"Ihmiset yleensä valittavat aika paljon..... Mitä sillä voittaa?..... Elämä ei kulje duurissa aina. Nykyään on syytä valmistautua henkisesti sietämään sekä myötä- että vastoinkäymisiä. Hävityn ottelun jälkeen on vain jatkettava matkaa eteenpäin, aivan kuten työelämässä. Siellä voi epäonnistua budjetin teossa, myydä odotettua huonommin, jättää tilaisuuden käyttämättä kun se olisi pitänyt käyttää tai tulla loukatuksi röyhkeiden asiakkaiden toimesta. Positiivisen ajattelun kautta on mahdollisuus valmistautua vastoinkäymisiin ja pettymyksiin. Mitkään asiat eivät voi olla niin huonosti, etteivätkö ne voisi olla vielä huonommin, hahaha. Tarkoitin tietenkin päinvastoin."* (Lindström 1996)

*"Hyvä johtaja pitää silmänsä auki. Hän ei ummista silmiään, vaan varmistaa että tarvittava tuki on lähellä kaikkia niitä, joilla on huolia."* (Lindström 1996)

*"Jos joillekin pelaajille antaa mahdollisuuden etsiä syytä epäonnistumiseen esimerkiksi käytännön järjestelyistä, he tarttuvat siihen. Jos ruoka on huonoa ja kylmää, saattaa kapina nousta. Kuljetusten myöhästyminen tai huollon takkuilu heijastuu peliin vääjäämättä. Jos joku johtoryhmästä näyttää epäuskon*

*merkkejä tai haluaa luistaa rivistä, sen aistii heti. Pelaaja antaa itselleen luvan olla heittäytymättä kiekon eteen tai olla ottamatta taklausta vastaan ajatellen, etteivät täällä muutkaan toimi viimeisen päälle. Eikä siinä mitään, se on inhimillistä. Eivät ihmiset useinkaan etsi vikaa ensin itsestään. Olen pelannut itse ja tunnen sen maailman. Tämän vuoksi johtoryhmän tehtävä on olla tarjoamatta tekosyitä. Kaiken toiminnan pitää palvella optimaalista suoritusta jäällä. Muu on toissijaista.” (Summanen 2005)*

Summanen ja Lindström lähestyvät joukkueeseen liittyviä ongelmia ja niiden ratkaisemista eri näkökohdista. Summanen haluaa kaiken joukkueeseen liittyvän kulkevan parhaalla mahdollisella tavalla, jotta kenellekään ei tulisi mahdollisuutta valittaa. Järjestelyiden on toimittava moitteettomasti, jotta pelaajat eivät saisi niistä tekosyitä huonoihin suorituksiin. Ennaltaehkäisevällä toiminnalla Summanen haluaa taata sen, että joukkueen suoritukset eivät riipu mistään muusta kuin pelaajista ja valmentajista itsestään. Lindström puolestaan tahtoo, että pelaajat oppisivat ajattelemaan positiivisesti, eivätkä valittaisi jokaisen vastoinkäymisen eteen sattuesssa. Tämä siksi, että vastoinkäymisiä tulee aina, eikä niitä voi aina ennalta ehkäistä. Pelaajan on vain karaistuttava ja keskityttävä omaan tekemiseen. Lindström ei kuitenkaan halua jättää pelaajia oman onnensa nojaan, jos matkalle sattuu todellisia huolia. Pikkuasioihin hän ei tahdo puuttua, mutta suurempien huolien kanssa Lindström haluaa olla joko mukana auttamassa tai järjestämässä apua. Lindström on kuitenkin selvästi samaa mieltä Summanen kanssa, että ongelmat eivät saisi vaikuttaa peliin, vaikka he lähestyvät ongelmien ratkaisemista hieman eri näkökulmista.

#### **4.10.3 Huollon merkitys joukkueelle**

Jotta joukkue voisi keskittyä ainoastaan pelaamiseen, on jonkun muun hoidettava kaikki muu ympärillä tapahtuva. Valmentajatkään eivät aivan kaikkeen ehdi, joten joukkue tarvitsee myös huoltojoukkoja.

*”Joukkueen huolto on aina hirvittävän tärkeä, mutta usein olemattomalle huomiolle jäävä osa. Huoltoon liittyvät toimet tarkistettiin. Mitä varusteita tarvittiin ja mitä piti hankkia?” (Summanen 2005)*

*”Tässä vaiheessa korostuivat hieronnat, ravinto ja palautuminen, joihin satsasimme paljon. Olimme ottaneet käyttöön kevyet, palautumista helpottavat lymfahieronnat ja hierojat tekivät uskomattoman määrän työtä.” (Summanen 2005)*

*”Jotta joukkueen koneisto toimisi, pelaajat ja valmentajat tarvitsevat myös muiden apua. He, jotka huolehtivat että käytäntö toimii, ovat välttämättömiä vakauden aikaansaamiseksi. Nämä henkilöt ovat usein myös hiljaisimpia. Valmentaja ja pelaajat voivat keskittyä pelkästään peliin jäällä, jos heillä on mukana taitava huoltaja. Kenenkään ei tällöin tarvitse hukata aikaa hävinneiden tai rikkinäisten tavaroiden etsimiseen.” (Lindström 1996)*

Kirjoittamalla tällä tavoin kirjaan, sekä Summanen että Lindström haluavat tuoda julki myös niin sanottujen näkymättömien henkilöiden merkityksen joukkueen menestymisen kannalta. He ovat näkymättömiä siksi, että heitä ei lehtien sivuilta näe, mutta heidän poissaolonsa huomataan kyllä välittömästi. Huoltoa pidetään itsestään selvyytenä, mutta ainakin Summanen ja Lindström haluavat antaa sille oman erityisen roolinsa joukkueessa.

#### **4.10.4 Pelitavan ja taktiikan luominen**

Jokaisella valmentajalla on oma henkilökohtainen näkemyksensä siitä, miten joukkueen kuuluisi pelata. Taktiikkaa ja pelitapaa luodessa valmentajilla on paljon erilaisia vaihtoehtoja, mistä lähteä liikkeelle ja mitä painottaa. Seuraavassa molemmat valmentajat kommentoivat mitä he painottavat, kun he alkavat luoda joukkueelle taktiikkaa ja pelitapaa.

*”Meillä kaikilla on jotain sellaista, jonka me osaamme hyvin. Joku osaa soittaa, toinen laulaa, kolmas kirjoittaa. Pelaajia täytyy katsoa etsien sitä, mitä heillä on.*



*Heitä pitää katsoa tarkkaan, tutkia ja punnita se, mitä he tuovat mukanaan. Sen jälkeen pitää vahvistaa niitä olemassa olevia vahvuuksia, valmentaa heitä niiden kautta. Pitää käsittää se, että kaikilla ei ole kaikkea, mutta jokaisella on jotakin. Se piti vain löytää ja käsittää ja ottaa käyttöön.” (Summanen 2005)*

*”Tajusin hyvin selkeästi, että vahvuuksien kautta valmentaminen auttaisi myös minua, sillä niin tehdessäni koko joukkue ei lepäisi tyhjän päällä ainoastaan minun varassani. Heillä olisi omat vahvat jalat joilla seistä, ja minä voisin auttaa heitä muistamaan, kuinka hyviä he todellakin ovat.” (Summanen 2005)*

*”Hyvä johtajuus pitää sisällään yksilön kunnioittamisen. Kunnioitan yhtä paljon oppilaita koulussa kuin tähtipelaajia MM-joukkueessa. Minulle on tärkeätä yrittää päästää ulos jokaisen henkilön sisäiset kyvykkyydet ja taidot.” (Lindström 1996)*

Vaikka Summanen ja Lindström on mediassa eritelty hyvin erilaisiksi valmentajiksi, Summanen kovaa kuria vaativaksi auktoriteetiksi ja Lindström pelaajien lempeäksi ohjaajaksi, on heidän tapansa lähteä rakentamaan joukkueelle taktiikkaa ja pelitapaa hyvin samanlainen. He tahtovat lähteä liikkeelle pelaajien nykyisistä taidoista. Taktiikka ja pelitapa muotoutuvat joukkueen tarpeisiin sopiviksi: Millainen joukkue, sellainen taktiikka. Kumpikaan ei tahdo lähteä väkisin paikkaamaan pelaajien puutteita vaan valjastaa heidän jo olemassa olevat taidot joukkueen käyttöön.

## **5 Johtopäätökset**

Analysoinnin aikana tutkimuksen kohteina olleista kirjoista nousi esille Kets de Vriesin (1991) listaamiin tuloksellisen johtajan ominaisuuksiin liittyviä diskursseja. Esiin nousi myös neljä muuta tulokselliseen johtajuuteen liittyvää diskurssia. Kirjoissa esiintyi runsaasti kohtia, joissa valmentajat pohtivat Kets de Vriesin (1991) listaamia ominaisuuksia. Ainoa kohta, johon ei löytynyt molemmilta valmentajilta tekstiä, oli toistuvien mallien havainnointi.

## **5.1 Diskurssi tuloksellisen johtajan ominaisuuksista**

Molemmat tutkittavat kirjat olivat sen verran pitkiä ja laajoja, että niistä löytyi lähes väkisinkin jokaiseen tuloksellisen johtajan ominaisuuksiin liittyvää tekstiä suorastaan runsaasti. Summanen ja Lindström kirjoittivat vielä kirjansa sekä valmentajan että johtajan silmin johtamisesta, joten tekstissä ei keskitytty juuri tämän tutkielman kannalta epäolennaisiin asioihin.

Jos tutkimuksessa olisi analysoitu jonkin muun tason valmentajia, esimerkiksi menestyneitä 2-valmentajia, olisi tutkimustulos voinut olla hyvinkin erilainen. He kuitenkin katsovat joukkuetta ja yleensäkin peliä erilaisesta vinkkelistä kuin päävalmentaja. Valmentajaa pidetään automaattisesti jääkiekkjoukkueen johtajana, ja jos valmentaja epäonnistuu joukkueen kanssa, on valmentaja se, joka saa ensimmäisenä lähteä joukkueesta. 2-valmentaja toimii siis usein vailla todellisia tulospaineita, koska päävastuun kantaa itse päävalmentaja.

## **5.2 Tutkielman aikana esiin nousseet muut diskurssit**

Listattujen tuloksellisen johtamisen ominaisuuksien lisäksi kirjoista nousi esiin neljä muuta tuloksellisen johtajuuden ominaisuuksiin liittyvää diskurssia. Ensimmäisessä diskurssissa pidettiin tärkeänä pelaajien tunnetilojen valvontaa ja johtamista. Jotta valmentaja voisi näin tehdä, on hänellä oltava kyky lukea pelaajien tunnetiloja. Syy, miksi kumpikin valmentaja halusi kirjassaan tästä asiasta kertoa, oli se että heidän mielestään asia ei ole yhdentekevää. Sekä Summasella että Lindströmillä on suuri halu päästä vaikuttamaan siihen, millä ”fiiliksellä” pelaajat hyppäävät kaukaloon.

Toisessa esiin nousseessa diskurssissa käsiteltiin ongelmia ja niiden ratkaisuja joukkueessa. Summanen pyrki tässä kohdassa pesemään World Cupin aikana muodostunutta skandaalinkäryistä likapyykkiä omalta osaltaan. Lindström taasen halusi puhua asiasta yleisesti yhteiskunnan tasolla, koska on selvästi kyllästynyt siihen, että nykyajan ihminen valittaa kaikesta aivan liikaa. Kummallekaan valmentajalle tämä asia ei ole yhdentekevää, koska siitä kirjassa pitää erikseen

mainita. Heidän mielestä ongelmiin on puututtava, jotta ne eivät pääsisi vaikuttamaan joukkueen sisällä vallitsevaan tunnelmaan. Tähän kohtaan valmentajat tarvitsevat kykyä nähdä ongelmat ja niiden ratkaisut, jotta voisivat vaikuttaa tähän asiaan.

Kolmannessa esiin nousseessa diskurssissa oli tarkastelun kohteena joukkueen huoltojoukot. Lyhyesti ja ytimekkäästi sanottuna: Molemmille valmentajille huoltojoukot ovat jotain erityistä, joita ilman ei ole mahdollista menestyä. Tämän kohdan olisi voinut todennäköisesti sisällyttää verkostojen rakentamiseen. Syy miksi en näin tehnyt, oli se että sekä Summanen että Lindström halusivat erityisesti painottaa tämän näkymättömän ryhmän toimintaa. Huoltojoukot kun ovat usein se ryhmä, josta ei mediassa puhuta. Jotta Summanen ja Lindström saisivat huoltojoukot toimimaan, on heillä oltava kyky löytää ja palkata oikeat henkilöt oikeille paikoille.

Neljännessä ja viimeisessä esiin nousseessa diskurssissa kuvattiin valmentajien tapaa lähteä rakentamaan joukkueen pelitapaa ja taktiikkaa. Molemmille valmentajille on tärkeitä lähteä liikkeelle jo olemassa olevista vahvuuksista ja tällä tavoin he pyrkivät tuomaan esille eri yksilöiden persoonalliset puolet. Lukijalle sekä Summanen että Lindström haluavat jättää sellaisen kuvan itsestään, missä he eivät pyri luomaan jokaisesta pelaajasta samanlaista jääkiekkoilijan prototyyppiä. He eivät lähde paikkaamaan pelaajien heikkouksia, vaan pyrkivät korostamaan jo olemassa olevia vahvuuksia. Tähän Summanen ja Lindström tarvitsevat kykyä nähdä pelaajien vahvuudet.

Tutkimuksessani nousi esille lisää tuloksellisen johtajan ominaisuuksia. Kets de Vriesin (1991) listalle voisin siis tämän tutkimuksen perusteella lisätä seuraavat ominaisuudet: alaisten tunnetilojen havaitseminen ja niiden johtaminen, ongelmien ja niiden ratkaisujen näkeminen, oikeiden henkilöiden löytäminen ja heidän palkkaaminen oikeille paikoille sekä alaisten vahvuuksien havaitseminen ja niiden hyväksikäyttäminen. On kuitenkin otettava huomioon se, että äskeinen lista on sidoksissa juuri joukkueurheiluun, eikä välttämättä niinkään tavalliseen työelämään.

### **5.3 Analyysin muut havainnot**

Ennakkokäsitykseni valmentajista ovat muotoutuneet ajan mittaan materiaalista, jota media on aika ajoin ulos suoltanut. Summanen ja Lindström vaikuttivat kuin yöltä ja päivältä: Summanen äärimmäistä kuria vaativana hurjana auktoriteettina ja Lindström pelaajien leppoisena isäpuolena. Ennen kirjojen lukemista olin myös tietoinen Summasen ja Lindströmin erilaisista taustoista ennen valmentajauraa: Summanen Suomen luottopelaajana ja Lindström kouluopettajana ilman urheilu-uraa. Siksipä ihmettelenkin tämän työn lopullista tulosta!

Summasen ja Lindströmin mietteet eivät hirveästi poikenneet toisistaan. Oikeastaan lähes kaikissa asioissa he olivat melko samaa mieltä. He lähestyivät asioita ja niiden ratkaisuja hieman eri kantilta, mutta päätyivät lopulta lähes identtiseen lopputulokseen. Menetelmät saattoivat vaihdella, mutta niissäkin löytyi yhtäläisyyksiä. Miten kaksi näin erilaista persoonaa voi olla näin monista eri asioista samaa mieltä? Muutamia eroavaisuuksia kuitenkin löytyi, kun oikein tarkkaan kirjoja rupesin tarkastelemaan.

Suurin näkemysero Summasen ja Lindströmin välillä on havaittavissa tunnetilaan vaikuttamisessa. Summanen ei pitänyt pelaajien hyvän olon tunnetta haluttavana tekijänä, kun taas Lindström juuri pyrkii luomaan hyvän olon tunteen pelaajille. Summasen mielestä hyvä olo saattaa tylsyttää pelaajien parhaan terän, kun taas Lindströmin mielestä rentoutuneet ja hyväntuuliset pelaajat tekevät juuri parasta tulosta.

Toteutuksessa oli myös pieni vivahde-ero valmentajien mielipiteiden välillä. Summanen haluaa näyttää omalla esimerkillään miten jäällä tulisi toimia, kun Lindström taas ottaa koko joukkueen mukaan päätöksentekoon. Yhdessä he siis päättävät miten lähtevät toteuttamaan sovittua taktiikkaa.

Summanen ja Lindström jättävät itsestään lukijalle myös hieman toisistaan poikkeavat kuvat. Summanen vaikuttaa luonteeltaan realistilta, joka ei lähde tavoittelemaan mahdottomia. Sen sijaan hän haluaa asettaa tavoitteet sellaiselle

tasolle, josta ne ovat myös nappisuorituksella saavutettavissa. Summasen teksteistä huokuu ulos myös vahva auktoriteetti, eikä hänelle tuota ongelmia sanoa sanottaviaan suoraan. Sen mikä hänen sydäntänsä painaa hän myös sanoo suoraan. Lindströmin teksteistä jää lukijalle hieman Summasesta poikkeava kuva. Lindström vaikuttaa leppoisalta ja kaiken kokeneelta valmentajalta, jolle voi kertoa mitä vain. Hän haluaa ymmärtää pelaajia mieluummin kuin käskeä. Hän ei myöskään tahdo sanoa asioita suoraan, silloin kun niistä joku voisi loukkaantua. Lindström tyytyi silloin mieluummin kaartelevaan asiaan ympärillä.

Edellä olivat siis suurimmat näkemuserot, mitkä kirjoista löytyivät. Pakko myöntää, että niitä oli ennakkokäsityksiini ja kirjojen kokoihin nähden aika vähän. Näitä kahta valmentajaa myös yhdisti yksi seikka, joka tuntuu suorastaan uskomattomalta yhteensattumalta. Molemmilla heillä oli ongelmia oman kiekkoliittonsa kanssa. Ongelmat vielä kaiken lisäksi henkilöityivät molemmilla yhteen henkilöön.

#### **5.4 Mahdollinen jatkotutkimus**

Mielenkiintoisena jatkotutkimuksen aiheena voisivat olla valmentajat, jotka eivät ole pitkällä urallaan kohdanneet suurta menestystä ja verrata heidän sanomisiaan Lindströmin ja Summasen teksteihin. Onko heidän sanomisissaan suurta eroa vai onko heidän valmentamisensa vain käytännössä heikompaa? Esimerkkinä tällaisesta valmentajasta voitaneen pitää jääkiekkovalmentaja Juhani Tammista. ”Aurinkokuningas” on valmentanut sekä useita seuroja että useita maajoukkueita vailla suurempaa menestystä. Hän on kuitenkin kirjoittanut tekemisistään useamman kirjan. Hän olisi siis täydellinen tutkimuksen kohde.

#### **5.5 Yhteenveto**

Tässä tutkimuksessa on keskitytty tulokselliseen johtajuuteen ja tutkittu tuloksellisen johtajan ominaisuuksia kahden menestyneen jääkiekkovalmentajan kirjojen avulla. Teoriaosassa tarkasteltiin tuloksellisen johtajan ominaisuuksia ja niiden vaikutuksia johdettaviin. Kyseisien ominaisuuksien avulla analysoitiin kahta eri kirjaa. Kirjoista

pyrittiin löytämään valmentajien kommentoimana sekä edellä mainittuja ominaisuuksia että myös muita esille nousevia ominaisuuksia.

Kirjojen kokojen vuoksi lähes jokaiseen tuloksellisen johtajan ominaisuuteen löytyi molemmilta valmentajilta kommentoitavaa. Teoriaosassa lueteltujen ominaisuuksien lisäksi kirjoista löytyi myös neljä muuta ominaisuutta. Näissä neljässä ominaisuudessa menttiin syvemmälle juuri joukkueurheilun maailmaan, joten nämä ominaisuudet eivät ole suoraan rinnastettavissa työelämän vastaaviin.

Tuloksellisen johtajan ominaisuudet eivät ole suora tie onneen, sillä johtaja ei voi yksin vaikuttaa kaikkeen. Johtamisen tulokset riippuvat useasta eri tekijästä. Jos kuitenkin muut palaset ovat kohdallaan, on tuloksellisen johtajan ominaisuuksista saatavilla selkeä hyöty.

# LÄHDELUETTELO

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Helsinki:Nord Print Oy.

Bass, B. B. 1981. Stogdill's Handbook of Leadership. New York: Free Press.

Erikson, E. 1978. Life History and the Historical Moment. New York: W.W. Norton

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6.painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Freud, S. 1921. Group Psychology and the Analysis of the ego, The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, vol.18. Lontoo: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.

Hennesey, H.W. & Luthans, F. & Rosenkratz, S. 1985. What Do Successful Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities. Journal of Applied Behavioral Sciences21

House, R. J. 1976. A Theory of Charismatic Leadership. Leadership: The Cutting Edge, toim. Hunt, J. G. & Larson, L. L. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Isenberg, D.J. 1984. How Senior Managers Think. Harvard Business Review. November-December.

Jokinen, A. & Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. Diskurssianalyysin aakkoset. Jyväskylä: Vastapaino.

Jokinen, A. & Juhila, K. & Suoninen, E. 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Jyväskylä: Vastapaino.

Johnsson, R. 1989. Johtamisen taidot. Juva: Werner Söderström Oy:n painolaitokset.

Juuti. P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Toinen painos. Keuruu: Otava

Kets de Vries, M. F. R. 1991. Yritysmailman sankarit ja häviäjät, Miksi yksi johtaja onnistuu ja toinen ei? Suomennettu teoksesta Prisoners of Leadership 1989. suomennanut Ritva Liljamo. Hämeenlinna: Weilin+Göös.

Kobasa, S. R. 1979. "Stress Life Events, Personality and Health: An Inquiry into Hardiness". Journal of Personality and Social Psychology 37:1-11.

Kotter, J. P. 1982. The General Managers. New York: Free Press.

Kotter, J. P. 1989. Johtajuus menestystekijänä. Espoo: Weilin+Göös.

Lindström, C. 1996. Från Nödlösning till VM-Guld. Ett liv av ledarskap. Karlshamn: Lagersblads.

Lipowski Z.J. 1975. "Sensory and Information Inputs Overload: Behavioral Effects". Comprehensive Psychiatry 16.

Lombardo, M. M. & McCall, W. M. Jr. 1983. What Makes a Top Executive? Psychology Today, February.

Luostarinen, H. & Väliaverronen, E. 1991. Tekstinsyöjät. Jyväskylä: Vastapaino.

McClelland, D. C. 1961. The Achieving Society. Princeton: Van Nostrand.

Mintzberg, H. 1973. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row.

Petrie, A. 1967. Individuality in Pain and Suffering. Chicago: University of Chicago Press.

Potter, J. & Wetherell, M. 1987. Discourse and social psychology. London: Sage.



Rank, A. D. & Suedfeld, P. 1976. "Revolutionary Leaders: Long-term Success as a Function of Changes in Conceptual Complexity". *Journal of Personality and Social Psychology* 34.

Rotter, J. B. 1966. "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement". *Psychological Monographs* 80. whole no. 609.

Summanen, R. 2005. *Meidän Päivä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Weick, K. E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*, second edition. Reading: Addison-Wesley.

Åberg, L. 1997. *Viestinnän strategiat*. Juva: Inforviestintä.

## **VERKKOLÄHTEET**

MTV3 2006, saatavilla [www.mtv3.fi/urheilu/hockeynight](http://www.mtv3.fi/urheilu/hockeynight), lainattu 5.1.2006.

Wikipedia 2006, saatavilla [fi.wikipedia.org/wiki](http://fi.wikipedia.org/wiki), lainattu 13.02.2006.