

Esimerkiksi joukkueurheilun kriisitilanteesta sopii Vancouverin olympiakisojen jääkiekon alkusarjan peli Yhdysvaltoja vastaan vuonna 2010. Se on jäänyt kansakunnan urheilumusiikkiin. Peli oli käytännössä ohi kellon näyttäessä 12.46 ensimmäisessä erässä. Taululla olivat Suomen tappiolukemat 0–6. Joukkue menetti otteen peliin, lamaantui osittain ja ajautui hetkeksi johtamisen kriisiin. Yhtäkkiä syntyi aito kriisijohtamisen tilanne. Niihin ei ole valmista käsikirjoitusta. Nähtävissä olivat kuitenkin yhteisön ja johtamisen tietyt kriisikäyttäytymisen lainalaisuudet.

”Tilanne oli mielenkiintoinen. Pelasimme kärsivällisesti ja luotimme omaan pelaamiseemme. Sitten sattui pelillisesti poikkeuksellinen tapaus, kun maalivahtin syöttö lipsautti kiekon suoraan vapaana olleen amerikkalaispelaajan laapaan. Pelaajalla oli täysin vapaa tilanne tehdä maali. Se oli varsinainen shokkialku. Oliko peliin valmistauduttu hyvin ja oliko esimerkiksi maalivahti oikeassa vireessä? Sitä on ollut vaikea arvioida jälkeenpäin. Pelin alkaessa vaikutti siltä, että olimme valmistautuneet hyvin ja että vire oli hyvä. Johtuiko yksi virhe jostakin erityisestä syystä, sitä ei voi tietää.” JJ

Valmentajan ja joukkueen kannalta yksi tappiomaali ei ole mitään ongelma, kun joukkueen tiedetään olevan iskussa. Huipputasolla pelaava joukkue sietää tappiutilanteessa pelaamista. Shokkialun tapahtumat Vancouverissa olivat sellaisia, ettei niihin ehkä osattu varautua.

”Kun maali tuli tuolla tavalla ja niin nopeasti, se järkytti enemmän kuin muunlainen, esimerkiksi väkisin tehty maali. Sinä hetkenä valmentaja toimii niin kuin mitään erikoista ei olisi tapahtunut. Pelaamista jatketaan samalla pelioitteella vaihto vaihdolta lähtökohtana ja tavoitteena voitto.

Sitten tuli toinen maali. Kello näytti 6.22. ensimmäisessä

erässä. Peliä jatkettiin eikä joukkueessa tehty mitään muutoksia. Siinä vaiheessa usko omaan suoritukseen oli vielä talalla.

Siinä tilanteessa olisi pitänyt vaihtaa maalivahti. Sillä hetkellä luotin maalivahtiin ja omaan peliimme. Tästä pelistä viisastuneina olemme muissa myöhemmissä peleissä vaihtaneet maalivahtia ja onnistuneet. Se oli Vancouverin pelin yksi opetus. Odotimme edelleen pelin kääntyvän, mutta menimme kiihtyvällä vauhdilla alaspäin.” JJ

Vastustaja käytti hyväkseen toisen heikkouden hetkeä. Vastustaja oli saanut henkisen yliotteen ja käytti sitä tehostetun onnistuneesti hyväkseen. Asetelma muistutti edellä käsiteltyä taistelutaidon mestarin Sunzin voittamisen oppia: isketään silloin, kun vastustaja on heikoimmillaan. Se heikentää vastustajaa lisää ja saattaa lamaannuttaa koko vastarinnan. Omat menetykset ja kustannukset jäävät pieniksi saavutettuun voittoon nähden.

”Vastuu oli yksin minun. Pelaajille tuli shokki ja lamaantuminen. Vastustaja teki liian helpon ensimmäisen maalin, ja se lamaannutti hetkellisesti. Shokkia ja lamaantumista ei olisi tullut, jos vastustaja olisi tehnyt erinomaiseen suoritukseen perustuneen normaalin pelitilannemaalini. Sen jälkeen olisi jatkettu normaalisti pelaamista omin tavoittein.” JJ

Lamaantuminen tarttuu joskus samoin kuin innostuminen. Oman hyvän hetken tunnistaminen voi olla samalla hetkellä vastustajan huonon hetken hyödyntämistä.

”Sama asia voi tapahtua toisin päin, kun tulee jokin täysin yllättävä maali, kuten Mikael Granlundin paljon esillä ollut ’ilmaveivimaali’ Venäjää vastaan kevään 2011 maailmanmestaruuskisoissa Bratislavassa. Miltä venäläisistä mahtoi tun-

*tua silloin? Mitä Venäjän joukkueelle tapahtui? He lamaan-
tuivat. Me lamaannuimme Vancouverissa, kun vastustaja
teki helpon ensimmäisen maalin. Siinä tilanteessa valmentaja
ei voi tehdä minuutissa mitään. Minuutissa ei voi muuttaa
peliasetelmaa ja oman joukkueen virettä kuin taikaiskusta
joksikin muuksi. Joukkue olisi pitänyt herättää toisen maa-
lin jälkeen vaihtamalla maalivahti ja kertomalla selkeästi,
että nyt tapahtuu muutos. Koko ryhmä tarvitsee sellaisessa
tilanteessa ryhmäherätyksen: hei, herätkää, nyt otetaan uusi
suunta!” JJ*

Jossakin kriisitilanteen vaiheessa on pakko tehdä päättäväinen uhraus kuin shakissa, mutta mikä, milloin ja miten? Pitääkö jääkiekossa uhrata maalivahti, koska joukkueen pitää voida vielä voittaa peli? Minkä ratkaisun johtaja tai valmentaja voi tehdä pitääkseen ryhmän edelleen iskukykyisenä? Valinta voi joskus olla yhtä hankala kuin seuraava siirto shakissa. Mitä vastustaja odottaa tai ei osaa odottaa, mitä vaihtoehtoja vastustajalla on käytettävissään?

”Jos maalivahti olisi vaihdettu tuossa pelissä kahden maalin jälkeen, kyseinen maalivahti olisi ollut henkisesti kuollut jonkin aikaa. Jos me olisimme voittaneet sen pelin parin takaiskumaalin jälkeen, todennäköisesti sama maalivahti olisi pelannut seuraavankin pelin. Kumpi olisi pelannut finaalipelin siinä tapauksessa? Valmentaja ei voi silloin ajatella yhtä yksittäistä pelaajaa, enkä niin tehnyt. Uskoin, että nousemme vielä. En tajunnut sillä hetkellä, että lamaaneminen oli niin totaalinen. Emme päässeet tilanteessa tasollemme.” JJ

Lamaannus jatkui ja kriisitilanne kiristyi, onnistumisia ei tullut ja vastustaja käytti tilanteen täydellisesti hyväkseen kuin Sunzin oppikirjasta. Yhdysvallat provosoi Suomelle toisen jäähyn. Kolmas maali tuli ajassa 8.36 ensimmäisessä erässä.

”Se tapahtui ylipelaamistilanteessa, koska joukkue yritti yli-kompensoida syntyneitä tappiotilannetta yrittämällä liikaa. Se laskee suorituksen tasoa ja ylläpiti paniikitilaa koko joukkueessa. Alivoimaa pelattiin ikään kuin olisi oltu tasaviisikoin pelissä. Ideaalitalanne on, että joukkue nousee saman tien lamaanuksesta ja palaa peruspelaamisensa tasolle, ettei tule toista maalia. Jos tulee toinenkin maali, silloin pitää tehdä jotakin hyvin nopeasti. Kun tulee kaksi tai kolme maalia, maalivahtin itseluottamus on jo siinä tilassa, että pitää vaihtaa. Voi olla, että maalivahti haluaa pois maalista.” JJ

Vastustaja iski neljännen maalin ajassa 10.08. Valmentaja päättää vaihtaa maalivahtin. Mutta lamaanuminen ei hellittänyt. Vastustaja tekee 5–0 ja 15 sekuntia myöhemmin 6–0 kellon näyttäessä 12.46 pelin ensimmäisessä erässä.

”Vasta erätauko palautti pelimme normaaliin tilaan. Jenkeillä oli ensimmäisessä erässä yhdeksän maalintekopaikkaa, joista he tekivät kuusi maalia. Se on varmaankin jonkin sortin maailmanennätys, ainakin niin merkityksellisessä otte- lussa arvokisoissa. USA:n rynnistys olisi pitänyt pysäyttää vaihtamalla maalivahti aikaisemmin. Huipputasen otteluita ei voi voittaa ellei koko joukkue maalivahti mukaan lukien ole huippuvireessä.” JJ

Kriisitilanne vaatii aina jälkihoidon. Valmentajan ja johtajan pitää huolehtia, että ajatukset siirtyvät menneisyyden hautomisesta tulevaisuuteen.

”Tämä peli ja kriisitilanne käsiteltiin Vancouverissa lop- puun heti samana päivänä. Paineista johtuvia, mutta päin- vastaisia piirteitä oli vuoden 2011 Bratislavan maailman- mestaruuskisojen todella vaikeassa Ruotsi-ottelussa. Ruotsi oli johdossa vielä toisen erän viimeisillä minuuteilla, jolloin

Suomi lopulta tasoitti. Voitimme viimeisen erän 5–0 ja pelin 22 viimeistä peliminuuttia lukemin 6–0. Ruotsia vastaan teimme lähes jokaisesta avautuneesta paikasta maalin viimeisessä erässä.” JJ

Vastaavia tilanteita tulee jokaiselle valmentajalle muutama koko uran aikana. Kaksi maalia heti pelin alussa vaikutti psykologisesti poikkeuksellisella tavalla koko peliin, pelaajiin ja jopa ottelun katsomoon.

”Häviöön päättynyt peli Yhdysvaltoja vastaan käytiin nopeasti läpi. Ainoa mitä piti miettiä, että kuka pelaa tämän jälkeen maalissa. Siinä paineessa Miikka Kiprusoff osoitti, että hän on maailmanluokan huippumaalivahti. Hän varmistti olympiakisojen pronssimitalin joukkueelle omalla pelillään.” JJ

Delegoi viisaasti

”Delegointi on esimiesasemassa äärettömän tärkeä ominaisuus. Pitää osata jakaa vastuuta ja pitää voida luottaa siihen. Ei pidä yrittää tehdä kaikkea itse. Nuorempina valmentajana ajatteli niin, että pitää osata ja tehdä kaikki itse.” JJ

Delegointi eli tehtävien siirto toisten hoidettavaksi ei ole yksinkertainen asia. Poliitikon sinänsä erinomaisella perusopilla ”Hymyile, jos et tiedä, delegoi, jos et osaa” ei päästä pitkälle, kun kyseessä on keskipitkän tai pitkän aikavälin tavoitteiden mukainen valmentava johtaminen.

Delegointi kuuluu ydinjohtamisen asioihin. Missään johtamistehtävässä ei saa olla niin paljon vähämerkityksisiä sivuasioita tai merkityksettömiä rutiineja, että ne voidaan siirtää

säännönmukaisesti johtamisvastuussa olevalta jonkun muun hoidettavaksi. Silloin tehdään usein vääriä asioita.

On erittäin tärkeää huomata lähipiirissä ihmisiä, joille voi jakaa vastuuta. He arvostavat tehtäviä delegoivaa esimiestä ja haluavat suoriutua tehtävistään hyvin ja nauttivat siitä. On rikkaus, että ihmiset ovat erilaisia ja tekevät asioita eri tavalla. Erilaisuus on rikkautta työyhteisössä hallitustasoa myöten. Kun ihmisillä on erilaisia vahvuuksia, työyhteisöä pitäisi kannustaa vahvistamaan, jalostamaan ja käyttämään näitä tunnistettuja vahvuuksia.

Ammattimaisessa jääkiekossa jokainen pelikausi on Suomessakin hyvin hektinen, kaikkineen vajaan vuoden jakso. Aika kuluu nopeasti ja siksi hyvä yhteistyö ja vastuun jakaminen ovat menestymisen välineitä. Valmentaja joutuu ehkä rekrytoimaan uuden pelaajan tai useampia, jos tulee loukkaantumisia tai jos tarvitaan vahvistuksia muuten. Sellaisista asioista on kyettävä keskustelemaan johdon keskuudessa, koska täytyy olla valmius reagoida nopeasti.

”Jos urheiluseura on kovin hierarkkinen ja päätösten tekeminen vie siksi aikaa, se on johtamisjärjestelmän puute. Nopea reagointi ja nopea päätöksenteko kuuluvat ammattimaiseen jääkiekkoon. Ei ole aikaa moniin eri kokouksiin eikä sadan ihmisen tarvitse aina olla päättämässä asiasta, jonka valmentaja voi päättää yksinkin tai yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Kaikki pitää kuitenkin tehdä joukkueen kannalta järkevällä tavalla.” JJ

Delegointi on korvaamaton apuväline taiten käytettynä. Pitää osata määritellä, mitkä asiat voi antaa toisten hoidettavaksi ja kenelle ja missä tilanteessa. Delegointi on osa onnistunutta johtamista, jos vastuun saava henkilö tai ryhmä tietää tarkasti, mitä heiltä odotetaan, ja jos sitoutuminen tehtävään on sataprosenttinen.