

Eeli Tervo

## **JALKAPALLOSEURAN VALMENTAJIEN ROOLIT JA SEURAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

# **JALKAPALLOSEURAN VALMENTAJIEN ROOLIT JA SEURAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

Eeli Tervo  
Opinnäytetyö  
Kevät 2022  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, esimiestyö- ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijä: Eeli Tervo

Opinnäytetyön nimi: Jalkapalloseuran valmentajien roolit ja seuran toiminnan kehittäminen

Työn ohjaaja: Antti Vähäkangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2022

Sivumäärä: 35 + 2 liitettä

---

Opinnäytetyön toimeksiantaja on pohjoissuomalainen jalkapalloseura. Työssä selvitettiin millaisissa eri rooleissa seuran valmentajat toimivat ja kuinka voitaisiin kehittää seuran ja valmentajien välistä yhteistyötä. Työn tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle tietoa valmentajistaan ja ideoita kehittää seuran toimintaa.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin erilaisia valmentamiseen liittyviä teorioita. Päälähteinä käytettiin Marjo-Riitta Ristikankaan ja Leni Grünbaumin kirjaa Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot sekä Satu Koiviston ja Ritva Rannan kirjaa Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus, sisällönanalyysinä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Haastattelumenetelmänä oli teemahaastattelu ja haastateltuja valmentajia oli viisi.

Valmentajien haastatteluiden perusteella osa opinnäytetyön teoriaosuuden teorioista piti paikkansa ja näkyi heidän käytännön toiminnassaan. Osa teorioista ehkä olisi ollut paremmin sovellettavissa aikuisten kuin juniori-ikäisten maailmaan, mikä saattoi vaikuttaa siihen, ettei kaikkien teorioiden osalta välttämättä löytynyt yhteyttä valmentajien toimintaan arjessa. Työstä saatiin useita ja kirjavia konkreettisia kehitysehdotuksia seuran toimintaan ja yhteistyöhön valmentajien kanssa.

---

Valmentava johtaminen, valmentaminen, johtaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Option of Managerial Work and HR

---

Author: Eeli Tervo

Title of thesis: The roles of coaches and development of club's operation principle

Supervisor: Antti Vähäkangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022

Number of pages: 35 + 2 appendices

---

This thesis was commissioned by a football club from Northern Finland. The purpose of the thesis was to find out in which type of roles do the club's coaches act while coaching players and how to develop club's operating model in the future. The target of the thesis was to provide up-to-date information to the club about how their coaches think about different roles in coaching and to provide ideas and proposal suggestions to the club of how to develop their operating models and collaboration between the club and its coaches.

Few different theories of coaching were introduced in the theory section of thesis and five coaches were interviewed with themes and questions based on the theories. According to the interviews the coaches act similarly to some of the theories while coaching but not all the time or not completely. Some of the theories might have been adapted better on adults than children or youngsters which may have explained the outcome.

Thesis also generated decent number of ideas and concrete proposal suggestions about developing operating models in the club and collaboration between club and coaches.

---

Keywords: coaching, leadership, manager, leader, coach

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TIETOA SEURASTA .....	7
3	VALMENTAJIEN ROOLIT .....	9
3.1	Yhteisöllinen johtajuus.....	9
3.2	Valmentava esimiehisyyys .....	9
3.2.1	Manager, leader ja coach.....	10
3.2.2	Valmentavan esimiehen kolme positiota: edessä, joukkueessa, taustalla .	11
3.3	Yhteistyön johtamisen SIMOL-malli.....	12
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	19
5	VALMENTAJIEN HAASTATTELUJEN TULOKSET .....	22
5.1	Aloitus .....	22
5.2	Yhteisöllinen johtajuus.....	22
5.3	Valmentava esimiehisyyys .....	23
5.4	Kolmijako manager, leader ja coach .....	24
5.5	Valmentavan esimiehen kolme positiota .....	25
5.6	Yhteistyön johtamisen SIMOL-malli.....	25
5.7	Valmentajien ja seuran välinen toiminta sekä kehittämissuhteet .....	26
6	TULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
7	POHDINTA .....	33
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET .....	37

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee valmentamista. Tarkemmin sanoen jalkapalloseuran valmentajien erilaisia rooleja sekä roolien suhdetta seuran filosofiaan, arvoihin ja tavoitteisiin. Näitä rooleja voi olla useita erilaisia, joista tässä opinnäytetyössä syvennytään muutamaan. Työssä pureudutaan myös seuran toimintatapojen kehittämismahdollisuuksiin valmentajien kanssa toimimisessa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on oululainen jalkapalloseura ja tutkimusta varten haastateltavat valmentajat tämän seuran valmentajia.

Tutkimusongelmat opinnäytetyössä ovat haastateltavien valmentajien roolien selvittäminen ja niiden roolien suhde seuran filosofiaan, arvoihin ja tavoitteisiin sekä toimintatapojen kehittämisen mahdollisuudet seuran ja valmentajien välillä. Päättökysymykset ovat: miten valmentajat näkevät oman roolinsa toiminnassaan ja miten toimintatapoja voisi kehittää?

Opinnäytetyön aihe ja toimeksiantaja valikoitui luonnollisesti, sillä merkittävän osan elämästäni olen pelannut ja seurannut jalkapalloa tiiviisti. Valmentaminen, etenkin urheilun puolella, on kiinnostanut myös pitkän aikaa. Pelatessani vielä itse sain olla useamman eri valmentajan joukkueessa ja kokea, millaisissa rooleissa valmentajat toimivat ja kuinka he sen tekivät. Uskon, että tämän aiheen tutkimuksesta voisi olla hyötyä seuralle.

Tradenomiopinnoissa liiketalouden puolella erilaiset johtamiseen liittyvät asiat ovat olleet kiinnostavimpien joukossa ja esimerkiksi valmentava johtaminen on ollut yksi kiinnostavimpia aiheita opiskella. Tavoitteeni oli pystyä yhdistämään edellä mainittu kiinnostus urheiluun opinnäytetyön aihetta kartoittaessa ja olen tyytyväinen aiheeseen sekä siihen, että tälle työlle ja aiheelle löysin toimeksiantajan.

Tavoittelen sitä, että opinnäytetyö antaisi seuralle tuoretta tietoa valmentajiensa ajatuksista ja toimimisesta sekä kehittämismahdollisuuksista seuran ja valmentajien välisessä työskentelyssä. Toivon, että työn myötä myös oma osaamiseni valmentamiseen ja valmentavaan johtamiseen liittyen kasvaisi ja mahdollisuuksien mukaan saisin hyödynnettyä sitä jossain vaiheessa tulevaisuudessa esimerkiksi työelämän puolella.

## 2 TIETOA SEURASTA

Toimeksiantajaseuran arvot ovat avoin, iloinen, menestyvä ja välittävä. Kyseiset arvot pohjautuvat jäsenistökyselyyn ja sellaiselta myös seuran toimijat ja seurajohto haluavat seuran näyttävän. Seura ajattelee, että näiden arvojen avulla se pystyy tukemaan pelaajien hyvinvointia ja kehittämään pelaajien jalkapallotaitoja.

Seuran tavoitteena on saada lisää pelaajia maajoukkueisiin, vakiinnuttaa pääsarjapaikka ja kehittää valmentajien osaamista. Nämä ovat tavoitteena sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Seuran visio siitä, millainen se haluaisi olla tulevaisuudessa on Suomen mittakaavassa merkittävä seura jalkapallossa ja tavoitteena on myös kasvattaa pelaajia yhä enemmän kansainvälisille kentille. On mahdollista, että jatkossa seura aloittaisi yhteistyön esimerkiksi ruotsalaisen seuran kanssa, tämä voisi olla yksi keino tavoitella visioon pääsemistä.

Valmentajiltaan seura odottaa Palloliiton laatujärjestelmän mukaista koulutustasoa, joka vaihtelee ikäluokittain. Valmentajan tulee valmennuksessa sitoutua seuran valmennuslinjaan ja toimia valmennuksessa seuran sääntöjen ja arvojen mukaisesti.

Valmennuksen tulokset määräytyvät seuran valmennuslinjan mukaisesti. Seura on yksi johtavista jalkapalloseuroista Suomessa kilpailijoihinsa verraten, joten valmennuksen tulee olla laadukasta ja pelaajia kehittävä. Valmentajien odotetaan ymmärtävän, että seuran tavoitteena on kehittää pelaajia, jotta jatkossakin seuran edustusjoukkue on valtakunnallisesti pääsarjatasoinen. Sen vuoksi junioritasolla menestyksen resepti on hyvä yksilövalmennus, eikä menestystä hankita keinolla millä hyvänsä.

Valmentajille pidetään kerran kuussa jaksopalaveri, jossa käydään läpi valmennuksellisia asioita. Jaksopalaverin lisäksi seuran työntekijät pyrkivät olemaan mahdollisimman paljon valmentajien tukena myös arkivalmennuksessa. Yhteistyö valmentajien kanssa toimii tällä hetkellä tyydyttävästi, joten siinä on vielä parannettavaa. Verrattuna moneen muuhun seuraan yhteistyö valmentajien kanssa on kuitenkin hyvällä tasolla. Toiminta seurassa on seurajohtoista ja valmentajilla on ymmärrys siitä, mitä seuran näköiseltä valmentajalta vaaditaan. Valtaosa valmentajista toimii oman

työnsä ohessa valmentajana, joten yhteistyössä on haasteita, mutta vuosittain toiminta on mennyt eteenpäin.

Yhteispeli seuran ja valmentajien välillä näkyy mm. jaksopalavereiden ja muiden yhteisten tapahtumien muodossa sekä treeneissä käymisen kautta. Konkreettisesti yhteistyö näkyy joukkueiden pelaamisessa. Seuran joukkueet pääsääntöisesti pelaavat samalla tavalla, joten valmentajilla on selkeä käsitys siitä, mitä heiltä työssään vaaditaan.



### **3 VALMENTAJIEN ROOLIT**

Johtamista ja valmentamista voi käsitellä useista eri näkökulmista ja useiden eri teorioiden kautta. Tähän lukuun on koottu opinnäytetyön teoriaosuus, jossa syvennyttään aiheeseen muutaman eri teorian kautta.

Aiheeseen pureudutaan ensiksi yhteisöllisen johtajuuden ja valmentavan esimiehistyksen kautta, jossa käsitellään muun muassa managerin, leaderin ja coachin rooleja sekä valmentavan esimiehen kolmea positiota. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan yhteistyön johtamisen SIMOL-mallia.

#### **3.1 Yhteisöllinen johtajuus**

Yhteisöllisen johtajan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on alaisten yksilöllinen kohtelu; kyky tunnistaa alaisten persoonallisuuden erot ja taito huomioida heitä nämä eroavaisuudet mielessä pitäen. Yhteisöllinen johtaja myös kykenee saamaan ihmiset motivoitumaan ilman, että hänen tarvitsee luvata palkkiota toivotunlaisesta käyttäytymisestä. Työyhteisössä tämän johtamistyylin vaikutus voi näkyä mm. työtyytyväisyytenä, ahkeruutena, luottamuksena, yksikön yhtenäisyytenä ja tavoitteellisuutena työn suhteen. (Brandt 2011, 43–45.)

Historioitsija James MacGregor Burnsian mukaan tausta-ajatus yhteisöllisessä johtamisessa on nostaa johtajan itsensä sekä alaisten motivaatiota ja moraalialia. Yhteisöllisen johtamisen on tutkimuksissa todettu vaikuttavan merkittävästi alaisten motivaation tasoon. Hyvä motivaatio taas vaikuttaa tuloksiin. (Brandt 2011, 43–45.)

#### **3.2 Valmentava esimiehisyys**

Valmentavaa esimiehisyyttä voisi kuvailla valmentavan johtajuuden sukulaiseksi. Jälkimmäinen on ensimmäistä laajempi käsite. Valmentava johtajuus ajattelu- ja toimintatapana ei rajoitu pelkästään esimiestyöhön. Valmentava johtajuus on sosiaalipsykologinen ilmiö, joka ei ole riippuvainen organisaation hierarkiasta. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 13.)

Valmentava esimies pyrkii rakentamaan keskinäistä luottamusta ryhmässä siten, että yksilöissä oleva potentiaali voisi vapautua koko ryhmän käyttöön, ja pyrkii niin sanottuun win-win-tilanteeseen, jossa yhteiseen tavoitteeseen päästään vastavuoroisuuden ja yhteistyön voimin (Ristikangas & Grünbaum 2018, 19).

Toinen piirre valmentavassa esimiestyössä on, että esimies koettaa kehittää joukkuettaan sekä samalla itseään. Tämä myös erottaa valmentavan esimiestyön muista johtamisen malleista. Valmentavan esimiehen erottaa perinteisestä pomosta etenkin se, että hän ei hae kunniaa tai hyväksyntää omalla tietämyksellään. Sen sijaan hän pyrkii kehittämään muita paremmiksi. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 20–21.)

### **3.2.1 Manager, leader ja coach**

Perinteisesti esimiestyötä on kuvattu kahden eri roolin eli managerin ja leaderin kautta, joista managerin rooli tarkoittaa asiojohtamista ja leaderin rooli ihmisten johtamista. Manager pitää huolen, että asioita tehdään oikein, prosessit toimivat ja lakisääteiset velvollisuudet toteutuvat. Leader taas antaa suuntaa vision muodossa, pyrkii ohjaamaan ihmisiä toimimaan sen mukaan ja toimii siinä esimerkkinä. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 26.)

Valmentavan johtamisen ja esimiestyön kohdalla kahden edellä mainitun roolin lisäksi joukkoon voi lisätä kolmannen roolin eli coachin roolin. Coach yrittää sparrata ja oivalluttaa ihmisiä toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suunnassa sekä saada ihmiset oivaltamaan vahvuuksiaan, voimavarojaan ja potentiaaliaan. Coach pyrkii myös saamaan aikaan omaehtoista innostumista. Coachin kohdalla voidaan puhua vastuullisuuden johtamisesta. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 26–27.) Tässä opinnäytetyössä jatkossa coach-termiä käytettäessä viitataan nimenomaan Ristikankaan ja Grünbaumin kirjassaan esittämään kolmijakoon leader, manager ja coach sekä jaossa määriteltyihin coachin ominaispiirteisiin.

Roolit voivat painottua arjessa tilanteista riippuen ja jokaista niistä tarvitaan välillä. Manageria esimerkiksi lakisääteisten asioiden hoitamisessa, leaderia kun halutaan valaia uskoa toiminnan jatkuvuuteen tulevaisuudessa. Coachia tarvitaan tehokkaan arjen mahdollistamiseksi, jotta ihmisten si-

toutuminen haasteiden ratkaisemiseen sekä aivojen käyttö toteutuvat. Hän pyrkii auttamaan johdettaviaan ottamaan vastuuta tilanteestaan ja kehittymisestään. Valmentavalla esimiehellä coachingin ajattelutapa näkyy koko ajan, vaikka hän tekisikin töitä leaderin tai managerin roolissa. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 27–28.)

### **3.2.2 Valmentavan esimiehen kolme positiota: edessä, joukkueessa, taustalla**

Valmentavaa esimiestä ohjaavat menestyvän tiimin tekijät. Tiimin johtaminen arjessa näyttäytyy valmentavalle esimiehelle erilaisina toiminta- ja suhtautumistapoina tiimiin ja tiimin jäseniin. Tapoja on kolme ja niitä kutsutaan esimiehen positioiksi, jotka korostavat esimiehen etäisyyttä johdettaviin. Ensimmäinen positioista on edessä, suunnannäyttäjänä, joka kirkastaa tavoitetta. Toinen positio on yhdessä joukkueen kanssa, ryhmän osana yhteistyötä tekemässä. Kolmas positio on taustalla, mahdollistajana ja havainnoijana. Kaikki positiot ovat yhtä tärkeitä ja voivat vaihdella tilanteesta riippuen. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 71–72.)

Suunnannäyttäjän eli ensimmäinen position tulee osata vastata seuraaviin kysymyksiin: mihin, miksi ja mitä. Hän varmistaa, että hänellä on johdettaviensa kanssa yhteisymmärrys missiosta ja visiosta sekä arvoista, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa ja asiakaslupauksesta. Suunnannäyttäjän ei kuitenkaan tulisi alkaa vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”milloin”. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 72.)

Toisessa positiossa eli yhdessä joukkueen kanssa tärkeää on tuntea tiimiläiset henkilökohtaisesti. Valmentava esimies voi tässä positiossa työskennellä asiantuntijana rinnan työntekijöiden kanssa tasavertaisena jäsenenä, jolloin kollegasuhteet lähenevät. Valmentava esimies voi oppia tuntemaan työntekijänsä paremmin myös toisella tapaa, systemaattisen kommunikoinnin ja arvostavan arvioinnin avulla. Tällöin huomioidaan onnistumista ja oppimista. Tämän tavan tärkeys korostuu etenkin silloin, kun esimies ei osaa tehdä tiimin asiantuntijatehtäviä tai ne eivät ole priorisoitu hänelle. Joukkueensa kanssa toimiessaan esimiehen auktoriteetti ei korostu. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 79.)

Taustalla mahdollistaja eli kolmas positio on sivussa ja antaa muiden loistaa. Hän ei opeta, vaan auttaa oppimaan ja iloitsee heidän onnistumisistaan. Hän näkee tiimensä potentiaalin ja haluaa oppia kasvattamaan ja hyödyntämään tiimin jäsenten vahvuuksia. Mahdollistaja tarkkailee joukkueensa toimintaa pystyäkseen vaikuttamaan sen toimintaan. Tavoitteena on sellaisten työtapojen luominen, jotka mahdollistavat, että kaikki tulevat kuulluksi ja pääsevät osallistumaan. Mahdollistajana tarkkaillaessaan valmentava esimies rakentaa järjestelmällisesti tiimiin kulttuuria ja valjastaa ryhmän potentiaalia. Tämän position esimiehellä on taito ymmärtää kokonaisuuksia. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 116–118.)

Esimiehen täytyy huolehtia kaikkien jäsenten sitoutumisesta ja tuloksesta. Tiimissä on aina kolmen eri tason tiimiläisiä: huiput, tavalliset ja heikot. Usein esimiehet käyttävät aikansa kahteen edellä mainituista, heikkoihin ja huippuihin. Tavalliset työntekijät saavat vähiten huomiota, vaikka kaikki tarvitsisivat sitä paljon. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 117.)

### **3.3 Yhteistyön johtamisen SIMOL-malli**

Sosiaalinen identiteetti on identiteetti, jonka määrittävät eri ryhmät, joiden jäsen yksilö on. Toisin sanoen näiden ryhmien jäsenenä oleminen muovaa yksilön sosiaalista identiteettiä. Ajatuksena on, että mikä tai mitkä asiat yhdistävät yksilöä muihin ihmisiin ryhmässä/ryhmissä, joihin yksilö kuuluu. (Koivisto & Ranta 2019, 12.)

Sosiaalisen identiteetin johtamismalli SIMOL on lyhenne englannin kielen sanoista Social Identity Model of Organizational Leadership. Kyseinen malli antaa uuden vinkkelin yhteistyön johtamiseen. Mallin keskeinen osa on käsitys, että ihminen on sosiaalinen olento ja ihmisen identiteetti vaikuttaa siihen, millä tavalla toimimme kussakin tilanteessa sekä miten sosiaalinen ympäristö vaikuttaa meihin eri tilanteissa. Johtamisen kannalta ryhmän jäsenten identiteetti on siis hyvin tärkeä ja yhteistyön johtamisessa on kyse juuri identiteetin hallinnasta ja johtamisesta. (Koivisto & Ranta 2019, 42.)

SIMOL:ssa eli sosiaalisen identiteetin johtamismallissa identiteettiä pohditaan kahden ulottuvuuden kautta: henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin. Henkilökohtaisessa identiteetissä yksilöllä

on rakentunut yksilöllinen, ainutkertainen ”minänsä”. Henkilökohtainen identiteetti erottaa yksilöä muista yksilöistä. Sosiaalinen identiteetti taas muodostuu jäsenyyksistä eri ryhmissä sekä rooleista, joilla on merkitystä yksilön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sosiaalista identiteettiä voisi kuvailla yksilön tunteeksi ryhmänsä jäsenyydestä ja ryhmään kuulumisen tärkeydestä. Kun henkilökohtainen identiteetti erotteli yksilön muista yksilöistä, niin sosiaalinen identiteetti yhdistää ryhmäksi sellaiset yksilöt, jotka jakavat saman sosiaalisen identiteetin. Havainnollistettuna henkilökohtaista identiteettiä voisi olla esimerkiksi luonteenpiirre tai kiinnostuksen kohde, kuten vaikkapa pitkäpin-naisuus tai jääkiekko. Sosiaalista identiteettiä taas voisi kuvailla eri ryhmiin kuulumisen kautta, muun muassa suomalaisuudella, ammattikunnalla tai jonkun yksittäisen jääkiekkjoukkueen kannattamisella. (Koivisto & Ranta 2019, 43.)

Yhteistyön johtamisessa yhteisen sosiaalisen identiteetin rakentaminen on tärkein tavoite. Tiedos-tamattakin yksilön toimintaa voi ohjata henkilökohtaiset tavoitteet ja arvot, etenkin jos yksilön hen-kilökohtainen identiteetti on vahva. Tässä tilanteessa uhkana on, että ryhmän muut jäsenet voidaan nähdä kilpailijana tai uhkana yksilön omien tavoitteiden kannalta. Yhteistyön kannalta optimaalinen voisi olla tilanne, jossa yksilöt ryhmässä määrittelisivät itseään ryhmän sosiaalisen identiteetin avulla. Tällöin tiimin päämäärät sitouttaisivat ryhmän yksilöitä yhteen. (Koivisto & Ranta 2019, 48–49.)

Tutkimusten mukaan voimakas yhteinen identiteetti ryhmässä voi muun muassa vähentää aikeita irtisanoutua, suojella uupumukselta ja vähentää konflikteja. Se voi myös lisätä työn imua, innos-tusta ja ylpeyttä tekemästään työstä. (Koivisto & Ranta 2019, 50.)

SIMOL-mallia sovellettaessa käytännössä tosielämässä on huomioitava viisi periaatetta, joiden ympärille yhteistyön johtaminen kytkeytyy: 1) Luo tunne ”meistä”, 2) Ole yksi ”meistä”, 3) Työsken-tele ”meitä” varten, 4) Luo ”meille” merkitys ja olemassaolon tapa sekä 5) Luo ”meille” tulevaisuu-den visio. Periaatteet pohjautuvat eri organisaatioissa, sektoreilla, ammattiryhmissä ja kulttuureissa suoritettuihin tutkimuksiin. Nämä tutkimukset ovat vahvistaneet, että näillä periaatteilla on merki-tystä ryhmässä luottamukseen, viestintään, tiedonjakoon, motivaatioon ja yhteistyöhön. (Koivisto & Ranta 2019, 57–59.)

Ensimmäinen periaate on me-tunteen luominen ja yhteisen identiteetin alkurakentaminen ja mää-rittelemine. Siinä olennaista on määritellä, mitä ”me” tarkoittaa ryhmälle, mitkä asiat ja arvot ovat ryhmälle tärkeitä sekä mikä erottaa tämän ryhmän muista ryhmistä. Vastaukset edellä mainittuihin

kysymyksiin määrittää ryhmää ympäröivä sosiaalinen todellisuus. Vastaukset myös kuvaavat ryhmän toimintaympäristöä ja ryhmää kuvaavia tekijöitä. Kysymysten ja vastausten avulla ryhmä luo itsensä ja muokkaa itseään. (Koivisto & Ranta 2019, 60–61.)

Ryhmän identiteetti ei välttämättä aina ole täysin yhtenäinen, vaan sen sisällä voi olla alaryhmiä, esimerkiksi pituus tai ikä. Näillä alaryhmillä ei kuitenkaan ole välttämättä painoarvoa ryhmäidentiteetin kannalta. Ryhmän identiteettiin voi vaikuttaa asiat, joihin jäsenet voivat vaikuttaa valinnoiltaan, kuten vaikkapa asuinpaikka, aktiivisuus tai harrastukset. Nämä asiat saattavat yhdistää ryhmää entisestään. (Koivisto & Ranta 2019, 62.)

Ominaisuudet, jotka samanaikaisesti sekä yhdistävät ryhmän jäseniä toisiinsa että erottavat ryhmää muista ryhmistä, ovat ryhmän identiteetin kannalta keskeisiä. Ryhmän identiteetti tulee vahvemmaksi, kun ryhmä vertaa itseään toiseen ryhmään, jonka kokee poikkeavan omasta ryhmästään. Jos esimerkiksi ryhmän arvomaailma tai sukupuolijakauma eroaa merkittävästi kaikista muista vertailtavista ryhmistä, niin nämä tekijät voivat olla keskeisiä ryhmän identiteetin kannalta. Koska ryhmän identiteetti on vahvasti yhteydessä myös toimintaympäristöön, niin siihen tulee kiinnittää huomiota ryhmän yhteisen identiteetin rakennusvaiheessa. (Koivisto & Ranta 2019, 65.)

SIMOL-mallin toinen periaate on ”ole yksi meistä”. Yhteinen identiteetti on hyvin tärkeä ryhmän toiminnan onnistumisen takaamiseksi. Kun ryhmälle on muodostunut yhteinen identiteetti ja yhteenkuuluvuuden tunne on suuri, on tärkeää, että johtaja nähdään porukan jäsenenä, ”yhtenä meistä”. Johtaja, joka onnistuu tässä, todennäköisesti menestyy ryhmänsä johtamisessa. Ainoastaan johtaja, joka edustaa yhteistä identiteettiä ryhmässä, saa motivoitua ryhmänsä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. (Koivisto & Ranta 2019, 101.)

SIMOL-mallin mukaan johtaminen on ryhmäilmiö. Tämä tarkoittaa, että johtajan ryhmässä vaikuttamisen vallan perusta on siinä, nähdäänkö hänet ryhmässä ”yhtenä meistä”. On havaittu, että ryhmässä valtaa käyttää etenkin henkilö, joka parhaimmalla tavalla edustaa ryhmän yhteistä identiteettiä. Usein tämä henkilö on johtaja. SIMOL-mallissa johtajasta puhutaan prototyyppisenä ryhmän jäsenenä. Se tarkoittaa, että johtajan kyky kuvastaa ryhmän identiteetin keskeisiä asioita luo hänen vallalleen perustan. Prototyyppinen johtaja siis on ryhmässä ”yksi meistä”. Prototyyppistä johtajaa voisi yksinkertaisesti sanottuna luonnehtia ryhmän tyypilliseksi jäseneksi ja ryhmän perikuvaksi, malliesimerkiksi. (Koivisto & Ranta 2019, 103–104.)

Tutkimukset osoittavat, että prototyyppinen johtaja kykenee ohjaamaan ryhmän yhteistyötä haluaansa suuntaan, erityisesti ryhmässä vahvan yhteisen identiteetin vallitessa. Prototyyppistä johtajaa myös pidetään tehokkaampana ja miellyttävämpänä sekä hänen epäonnistumisiinsa tai virheisiinsä reagoidaan ymmärtäväisemmin kuin sellaisen johtajan, joka ei edusta ryhmän identiteettiä. Tämä on tärkeää, sillä harva johtaja pystyy välttämään virheet täysin. Lisäksi tutkimukset kertovat, että prototyyppisen johtajan epämiellyttävät päätökset hyväksytään helpommin kuin päinvas-taisen johtajan. Myös muutostilanteissa prototyyppisyydestä on etua johtajalle. Eräässä tutkimuk-sessa myös työntekijät olivat tyytyväisempiä työhönsä, kun he näkivät johtajansa prototyyppisenä johtajana. (Koivisto & Ranta 2019, 104–106.)

Johtaja voi pyrkiä tekemään itsestään prototyyppisen johtajan muun muassa puhetavan ja retorii-kan, pukeutumisen sekä huumorin keinoin. Puheessa me-sanana käyttö voi yhdistää ihmisiä ja joh-tajaa samaan ryhmään ja innostaa sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Myös kansantajuinen kielen ja sanojen käyttämisestä voi olla etua. Pukeutumisessa yhteinen vaatetus voi vahvistaa ryhmän yhteistä identiteettiä, kuten Rovion entisen toimitusjohtajan Peter Vesterbackan Angry Birds -hup-parin käyttö aikanaan osoitti. Huumori taasen on vahva keino yhteisen identiteetin vahvistami-ssa. Se kohottaa yhteishenkeä ja sisäpiirivitsit lisäävät ryhmän yhteishenkeä sekä ainutlaatui-suutta, sillä sisäpiirivitsit ovat vain kyseisen ryhmän tiedossa ja ymmärrettävissä. On kuitenkin tärkeä muistaa, ettei johtaja korosta prototyyppisyyttään siten, että se jakaa ryhmää useampiin osiin. Tämä riski voi toteutua esimerkiksi, jos ryhmän jäsenet ovat jakautuneet maantieteellisesti erilleen toisistaan tiimien tai toimipisteiden muodossa ja johtajan käyttämä huumori sulkee osan jäsenistä ikään kuin ulkopuoliseksi. (Koivisto & Ranta 2019, 109–113.)

Kolmas periaate SIMOL-mallissa on ”meitä” varten työskenteleminen ja ryhmän puolesta toimimi-nen. Periaatteen ydintä on ajatus, että johtaja motivoi ryhmää yhteistyöhön edistämällä ryhmän etua sekä puolustamalla ryhmää toimintaympäristössään. Olennaista on nimenomaan, että ryh-mässä jäsenet kokevat johtajansa edistävän ryhmän etua, eikä omaa tai jonkun toisen ryhmän etua. Tämän edistämisen tulee tapahtua ryhmän arvojen ja normien mukaisesti. Yleispätevää oh-jetta ryhmän edun edistämiseen ei ole, vaan se on tilannekohtaista ja silloin ryhmän identiteetin tunteminen nousee tärkeään asemaan, jotta johtaja osaa edistää ryhmän etuja oikein. Lisäksi on tärkeää, että johtajaa aidosti kiinnostaa ryhmänsä tulevaisuus. Silloin jäsenet kokevat johtajansa halun tuntea ryhmä ja olla mukana sen toiminnassa, ja näin johtaja nähdään sitoutuneena yhteisten tavoitteiden taakse sekä hänen ajatuksilleen ollaan entistä vastaanottavaisempia haastavissakin tilanteissa. (Koivisto, Ranta 2019 & 124–125.)

On myös tärkeää, että ryhmässä koetaan johtajan toimivan oikeudenmukaisesti, sillä johtajalta odotetaan sitä. Oikeudenmukaisuuden toteutumista voi arvioida ainakin kolmella eri ulottuvuudella: resurssien jaolla, päätöksenteon menettelytavoilla ja ihmisten kohtelulla. Esimerkiksi lomien tai bonusten jakautuminen tasapuolisesti, päätöksissä ihmisten huomioiminen ja mielipiteiden esittämisen mahdollistaminen sekä tasapuolinen kohtelu päätöksistä viestimisessä kuvaavat näitä ulottuvuuksia. Tutkimusten mukaan ihmisille päätöksenteossa on omaa mieluista lopputulostakin tärkeämpää se, että päätökset tehdään tasapuolisesti ja niistä viestitään kunnioittavasti. Esimerkiksi motivaatiota vahvistaa enemmän se, että esimiehen kohtelu alaisille on tasapuolista kuin se, saako ihminen enemmän palkkaa tai resursseja. (Koivisto & Ranta 2019, 128–130.)

Tutkimuksien mukaan johtajan ryhmälleen osoittama oikeudenmukaisuus lisää ryhmän jäsenten halukkuutta työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen ja kasvattaa ryhmän jakamaa sosiaalista identiteettiä. Samalla jäsenten kokema oikeudenmukainen kohtelu lisää heidän arvostustaan ryhmään kuulumista kohtaan, mikä puolestaan lisää halua kuulua ryhmään. Tällöin ryhmän tavoitteet koetaan omiksi tavoitteiksi, kun ryhmän jäsenyys on vahvasti osa jäsenen omaa identiteettiä. (Koivisto & Ranta 2019, 130.)

Haasteena tai riskinä on syytä huomioida, että johtaja voi kuulua useampaankin ryhmään ja johtaa niitä. Silloin voi olla haastavaa edistää jokaisen ryhmän etua, varsinkin jos edut ovat ristiriidassa keskenään. Myös johtajan ajan jakautuminen riittävän tasaisesti ryhmien kesken on syytä ottaa huomioon. Joskus ryhmän tärkeänä pitämä asia ei ole mahdollista toteuttaa taikka se ei sovi yrityksen strategiaan. Tällöin on erityisen tärkeää, että johtaja pystyy viestimään ryhmälle päätöksenteon tapahtuneen oikeudenmukaisesti ja viestintä on kunnioittavaa ryhmän jäseniä kohtaan. Johtajan tulee myös pystyä viestimään, miksi ryhmän toivomaa etua ei mahdollisesti pystytty toteuttamaan ja että johtaja työskentelee ryhmän eteen, vaikka aina toivottuja etuja tai päämääriä ei saada ajetuksi. (Koivisto & Ranta 2019, 132–134.)

SIMOL-mallin neljäs periaate on merkityksen luominen ryhmälle. Yhteistä merkitystä ryhmälle voi luoda ainakin viestinnällä, toiminnan järjestämisellä ja ryhmän kontekstiin vaikuttamisella. Olenaista on, että merkitys on yhteinen: johtajan täytyy johtaa ryhmän yhdessä muodostettua merkitystä. (Koivisto & Ranta 2019, 140.)



Yhteistä merkitystä ryhmälle voi luoda viestinnän avulla, jo aiemminkin mainittua me-sanaa puheessa käyttäen. Se ei ainoastaan korosta johtajan prototyypisyyttä eli että johtaja on ryhmän jäsen, vaan rakentaa myös ryhmän merkitystä. On motivoivampaa kuulla johtajan puhuvan ”meidän tavoitteistamme” kuin hänen omista tavoitteistaan. Tosin tämä ei toimi välttämättä aina yhtä hyvin. Jos johtaja todella nähdään ryhmän keskuudessa ”yhtenä meistä”, me-sanana käyttö edesauttaa ryhmän merkityksen rakentumisessa. Yhteishenkeä ja sen merkitystä voi vahvistaa myös retorisin keinoin. ”Meidän” vertaaminen johonkin toiseen menestyneeseen ja arvostettuun ryhmään nostaa yhteishenkeä ja antaa merkitystä ryhmän tekemälle työlle. Onnistuneen suorituksen jälkeen vertailu kilpaileviin ryhmiin nostattaa ryhmän identiteettiä, samoin kuin tulevaisuudesta positiiviseen sävyyn puhuminen ryhmän merkitystä sen takeena korostaen. Unohtamatta sanattoman viestinnän kuten eleiden ja ilmeiden voimaa yhteisen merkityksen rakentamisessa. (Koivisto & Ranta 2019, 141–143).

Toimintaa ja tapahtumia järjestämällä yhteisen merkityksen luomiseen ryhmälle saadaan konkreettista. Kohtaamiset ryhmän jäsenten kesken ovat tärkeitä ja arki työssä on kohtaamisista tärkein, muun muassa palaverit tai yhteinen pikaviestiryhmä ovat tämän kaltaisia tilanteita. Yhteisöllisyyttä voi kasvattaa myös muilla keinoin, kuten konferensseilla tai pikkujouluilla. Juhlat ja tapahtumat eivät kuitenkaan yksinään pysty rakentamaan ryhmää, jonka toiminta perustuu vahvaan yhteiseen identiteettiin. Arjessa tapahtuvat rutiinit, viikkopalaverit ja yhteiset lounaat luovat kokemuksen ryhmän tärkeydestä ja todellisuudesta. Tätä yhteisöllisyyden toteuttamista voidaan toteuttaa myös virtuaalisin keinoin vaikkapa WhatsApp-ryhmän tai Teamsin avulla. Tällöin on kuitenkin hyvä muistaa, että sovellukset ovat kaikkien saatavilla ja käytössä, kaikki osaavat käyttää niitä ja riittävän suuri määrä ryhmän jäsenistä suhtautuu niihin positiivisesti. Mikäli nämä ehdot eivät täyty, kyseisten kaltaisten sovellusten hyöty voi jäädä toissijaiseksi. (Koivisto & Ranta 2019, 143–144.)

Kolmas tapa luoda merkitystä ryhmälle on konteksti eli toimintaympäristö. Kun ryhmälle luodaan merkitystä, johtaja ei toimi pelkästään oman ryhmänsä käsittävissä tyhjiössä vaan laajassa useiden ryhmien kontekstissa. Johtajan johtama ryhmä liittyy muihinkin ryhmiin laajemmassa kuvassa: ryhmän oleminen on suhteessa siihen, keitä ympärillä on. Toimintaympäristössä on kilpailijoita, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Ympäristön ja etenkin kilpailijoiden tuntemisella on mahdollista luoda vahvakin yhteinen identiteetti ja sen merkitys. Eri johtajat ovat kertoneet, että ryhmän yhteishenkeä piti yllä päätös voittaa kilpailijat. Esimerkiksi Nokiolla vastaavanlainen tilanne oli yhteen aikaan Motorolan kanssa. Kyseisen kaltaisen kilpailijan valinnassa johtajan täytyy käyttää hyvää

harkintaa. Täytyy olla olemassa mahdollisuus päihittää valittu kilpailija ja johtajan täytyy uskoa siihen aidosti, jotta tunne tarttuu muuhun ryhmään. (Koivisto & Ranta 2019, 144–145.)

SIMOL-mallin viides periaate on tulevaisuuden vision luominen. Aiempien periaatteiden kohdalla on puhuttu yhteisen identiteetin ja merkityksen luomisesta. Sen lisäksi että ryhmä ymmärtää mikä se on, täytyy myös tietää mihin ryhmä on matkalla ja millaiseksi se haluaa tulla. Johtajan on luotava uutta yhteistä suuntaa ryhmälle, tarjottava houkutteleva visio eli näkymä tulevaisuudesta ja saatava ryhmä toimimaan siten, että sinne päästään. Paikalleen ei voi jämähtää, sillä toimintaympäristö muuttuu, kilpailijat kehittyvät, asiakkaiden toivomukset muuttuvat. (Koivisto & Ranta 2019, 155–156.)

SIMOL-malli alleviivaa, että johtaminen on ryhmäprosessi. Tulevaisuuden vision luomisessa tarvitaan sekä johtajaa että koko ryhmää. Johtaja ei pysty yksin määrittämään muun ryhmän puolesta, millainen on ryhmää innostava tulevaisuus, eikä motivaatiota vision hyväksymiseen ja toimeenpanemiseen voi synnyttää ulkoisesti. Ryhmän sisäinen vuorovaikutus vision luomisessa ja toimeenpanemisessa on siis avainasemassa. Tässäkin kohtaa me-sanankäyttö, yhteinen pukeutuminen ja yhteinen huumori ovat tärkeitä, koska ne edistävät ryhmän tulevaisuuden vision muodostumista yhdessä. Toimintaympäristön huomioiminen on myös erityisen tärkeää vision muodostamisessa. (Koivisto & Ranta 2019, 156–158.)

Tulevaisuuden visiota luodessa pyritään löytämään vastaukset kysymyksiin keitä me haluamme olla, miten eroamme muista ryhmistä tulevaisuudessa ja minkälaisen tulevaisuuden vision puolesta olemme valmiita työskentelemään. Prototyyppinen johtaja eli ryhmää edustava johtaja pystyy vaikuttamaan ryhmään vision luomisessa osaamalla tarjota ryhmää kiinnostavia visioita. Johtajan ryhmänsä kanssa jakama sosiaalinen identiteetti mahdollistaa ryhmään vaikuttamisen. Tällöin johtaja voi pystyä luomaan ryhmälle mieluisan tulevaisuudenkuvan esimerkiksi vertaamalla ryhmää uusiin vertailuryhmiin. Olennaista myös on, että ryhmällä on valta. Ryhmän jäsenten toimijuus ei vähennä johtajan valtaa, vaan kyse on yhdessä toimimisesta. Johtaja voi tarjota ryhmän identiteettiä myötäilevän vision, jonka eteen ryhmä on valmis toimimaan. Johtajan lisäksi tulee pystyä tarjoamaan ryhmälle askelmerkit, joiden avulla visioon päästään. (Koivisto & Ranta 2019, 158–160.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus, koska sen avulla pääsee parhaiten kiinni valmentamisen yksityiskohtiin ja asiaan syvällisemmin. Tutkimusta varten valmentajilta kerättiin tietoa haastatteluiden avulla. Haastateltuja valmentajia oli viisi. Näin työtä varten sai laajasti näkökulmaa eri tahoilta. Toimeksiantajan kanssa sovimme, että oli järkevin antaa heidän valita haastateltavat valmentajat, koska toimeksiantaja tuntee valmentajansa parhaiten ja näin toimittuna opinnäytetyö palvelisi toimeksiantajan tavoitteita mahdollisimman hyvin.

Haastattelut toteutettiin kasvotusten, mukana oli muistiinpanoina teemoja ja niiden apukysymyksiä. Kaikki haastattelut äänitettiin sekä litteroitiin myöhemmin haastateltujen suostumuksella. Näin kaikki haastateltujen kommentit saatiin kokonaisuudessaan kirjattua ylös ja haastattelujen aikana pystyin keskittymään täysin itse haastatteluun, kun muistiinpanoja ei tarvinnut kirjoittaa.

Käytin haastattelumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelussa ennalta valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Näin myös tässä opinnäytetyössä, jossa haastatteluiden teemat pohjautuvat opinnäytetyön teoriaosuuteen. Lisäksi teemoihin ja apukysymyksiin pohdin toimeksiantajan kanssa yhdessä asioita, joita he toivoisivat työssä käsiteltävän. Tämä tuli esille etenkin kehittämisenäkökulmassa, jossa etsittiin kehittämismahdollisuuksia seuran toimintaan valmentajien kanssa. Tätä kautta valitut teemat ja apukysymykset muodostuivat selkeäksi ja niitä eritellään tarkemmin tämän luvun lopussa.

Tutkimuksessa kerätty aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tavoite on luoda tästä tutkittavasta ilmiöstä sanallinen selkeä kuvaus. Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään siis aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että aineiston sisältämä informaatio häviäisi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Teorialähtöinen sisällönanalyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan. Tutkimuksessa tutkittava ilmiö siis määritellään jonkin jo tunnetun teorian mukaisesti ja aineiston analyysiä ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Teorialähtöisessä analyysissä taustalla usein on aikaisemman tiedon testaaminen uudessa asiayhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Sisällönanalyysin osalta käytän siis opinnäytetyössäni teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Päädyin ratkaisuun, koska koen, että sen pohjalta saadaan parhaiten selkeää ja helposti ymmärrettävää tietoa siitä, vastaavatko haastateltujen valmentajien toiminta tai ajatukset teoriaosuudesta esille nostettuja teemoja tai kysymyksiä. Koen siis kyseisen sisällönanalyysitavan selkeimpänä tutkimuksen toteuttamisen ja tuloksien analysoimisen kannalta.

Kuten johdannossa tuli ilmi, tutkimusongelmat ovat haastateltavien valmentajien roolien selvittäminen ja niiden roolien suhde seuran filosofiaan, arvoihin ja tavoitteisiin sekä toimintatapojen kehittämisen mahdollisuudet seuran ja valmentajien välillä. Päättökysymyksiä ovat miten valmentajat näkevät oman roolinsa toiminnassaan ja miten toimintatapoja voisi kehittää?

Teoriaosuudesta ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta haastatteluiden teemoja nousi yhteensä seitsemän ja ne ovat: aloitus, yhteisöllinen johtaminen, valmentava esimiehisyyss, kolmijako manager, leader ja coach, valmentavan esimiehen kolme positiota, yhteistyön johtamisen SIMOL-malli sekä toiminta seuran ja valmentajien välillä ja siihen liittyvät kehittämissuhteudet.

Aloitusta teemana käsittelee aiemman valmentamiskokemuksen ja motivaation valmentamiseen. Yhteisöllinen johtaminen käsittelee valmennettavien pelaajien motivoimista, valmentamisen painopistettä kollektiivin ja yksilön välillä sekä pelaajien yksilöllisen kohtelemisen vaikutuksen heidän motivaatiossaan tai suorituksissaan.

Valmentavan esimiehisyyden alla oli yksilön potentiaalinsa saaminen joukkueeseen käyttöön, keskinäisen luottamuksen ilmapiirin vaikutukset ja ajankäytön jakautuminen eri tasoisten valmennettavien kesken. Kolmijako manager, leader ja coach käsittelee käytännön asioiden järjestelemisen, tavoitteista viestimisen ja valmennettavien kyvyistä oivalluttamisen suhdetta ja toteutumista valmennustyössä.

Valmentavan esimiehen kolme positiota teemana pitää sisällään kysymyksen, mistä asemasta/positiosta haastateltu koki valmentavansa joukkuettaan sekä hänen ajatuksiaan näistä positioista. Kyseisiä positioita käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.2.

Kuudes teema haastatteluissa oli yhteistyön johtamisen SIMOL-malli ja sen viisi käytännön periaatetta, joita käsitellään laajemmin tämän työn luvussa 3.3. Viimeinen teema haastattelussa oli toiminta ja kehittämis ehdotukset seuralle. Tämä teema sisältää eri sidosryhmien vaikutusta valmentajan työhön, seuran tarjoaman tuen määrää ja laatua sekä kehittämis ehdotukset seuran ja valmentajien yhteistyöhön. Edellä mainitut sidosryhmät ovat pelaajat, pelaajien vanhemmat, seura johto ja seuran johtokunta.

## 5 VALMENTAJIEN HAASTATTELUJEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluiden tulokset teemoittain ja apukysymyksittäin. Haastateltavia valmentajia oli siis yhteensä viisi.

Teemoja haastattelussa oli seitsemän. Teemat listattiin luvun 4 lopussa ja ne tulevat esiin tietysti myös alla tuloksia käsiteltäessä.

### 5.1 Aloitus

Haastateltujen valmentajakokemus keskimäärin oli useita vuosia ja taustaa löytyi myös eri joukkueista kuin nykyisestä. Motivaatio valmentajana toimimiseen oli kaikilla valmentajilla hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla.

Tekijät, jotka motivoivat valmentamaan vaihtelivat hieman enemmän. Rakkaus lajiin, joka päivä uuden oppiminen valmentajana, asioiden opettaminen, oman lapsen valmentaminen, harrastuksen mahdollistaminen pelaajille ja sosiaalisuus nousivat esille motivoivina tekijöinä. Selvästi eniten pintaan nousi kuitenkin mahdollisuus saada nähdä pelaajien kehitystä matkan varrella.

### 5.2 Yhteisöllinen johtajuus

Pelaajien motivoinnin suhteen tapoja löytyi useita. Paljon esille tuli se, että pelaajille saataisiin heidän omalle tasolleen sopivia haasteita, harjoituksia ja pelejä sekä että jokaisen tulisi kehittyä yksilönä vertaamatta itseään muihin. Tekemisen eli harjoitusten ja yhteisten tapahtumien laadukkuus ja mielekkyys koettiin myös tärkeäksi keinoksi motivoida. Myös ”porkkanan” käyttöä palkitsemiskeinona tuotiin esiin. Lisäksi esiin nousi henkilökohtainen huomioiminen, kehuminen ja kannustaminen sekä tietynlaisen illuusion luominen, eli että pelaajien annetaan ymmärtää olevansa hieman taitavampia kuin he olisivatkaan, mikä ruokkisi lisää intoa harjoitella ja kehittyä. Myös joukkueen sosiaalisen median tilillä pelaajien esiin tuominen ja joukkueen hyvästä hengestä viestiminen mainittiin pelaajia motivoivana.

Valmentamisen painopistettä kysyttäessä vastauksia tuli sekä kollektiivin eli joukkueen että yksilöiden suunnalle sekä myös molemmille, tasaisesti kaikkia näitä kolmea tyyliä. Pelaajien kohtelemista nimenomaan yksilöinä ja sen vaikutuksia motivaatioon tai suorituksiin kysyttiin ja vastauksista kävi ilmi, että sillä koettiin olevan vain positiivisia vaikutuksia suorituksiin ja motivaatioon. Tämän saattoi aistia elekielestä tai siitä, kun pelaaja välittömästi huomioimisen jälkeen korjasi tekemistään asian suhteen. Osa vastaajista koki myös, että tätä asiaa voi olla vaikea mitata. Myös pelaajien luonne voi vaikuttaa asiaan ja aina aikaa ei välttämättä ole, jotta tämmöistä yksilöllistä huomioimista ehtisi tekemään.

### **5.3 Valmentava esimiehisuus**

Yksilöiden potentiaalin saamisessa koko joukkueen käyttöön korostettiin eniten oikeiden pelipaikkojen löytämistä kullekin pelaajalle ja ominaisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä siten. Uuden oppiminen epä mukavuusalueenkin kautta ja kannustava ja tsemppaava ote tuli ilmi vastauksissa, samoin pelaajan tärkeyden kertominen hänelle ääneen sekä pelaajan mahdolliset kyvyt joukkuehengen nostamisen kannalta.

Vahvan keskinäisen luottamuksen ilmapiirin merkitys yksilöiden potentiaalin täyttymisessä ja esille tulemisessa tunnistettiin vastauksissa. Luottavaisessa ja turvallisessa ympäristössä suorittaminen koettiin nostavana asiana suorituksen ja sitä kautta potentiaalin täyttymisen osalta. Ilmapiirin vaikutus myös asenteeseen tuotiin esille. Lisäksi vahva keskinäinen luottamus edisti avointa ja suoraakin kommunikaatiota pelaajien ja valmentajien välillä kuitenkin ilman kenenkään mielen pahoittumisia. Luottamuksen ilmapiirin tärkeyttä korostettiin, osa myös pohti, että se ei yksinään välttämättä riitä täyttämään koko potentiaalia vaan muutakin tarvitaan.

Valmentamiseen käytetyn ajan jakautuminen pelaajien kesken jakoi linjoja. Ajan koettiin jakautuvan hieman enemmän taitavampien pelaajien puoleen, vaikka luonnollisesti kaikkia huomioidaan. Tähän osaltaan vaikutti myös, että motivoituneempia pelaajia toisinaan on enemmän taitavampien joukossa. Vastauksissa aprikoiitiin, että huomio voi kääntyä myös semmoisten puoleen, jotka sitä eniten vaativat käytöksellään. Myös tasaista ajan jakamista valmennettavien kesken tuli ilmi vastauksissa. Esiin tuotiin runsaasti sitä, että valmentajan aika ei riitä kaikkien huomioimiseen läheskään niin hyvin kuin valmentaja toivoisi. Tahtotila huomioida kaikkia tasapuolisesti on kuitenkin kaikilla.

## 5.4 Kolmijako manager, leader ja coach

Tässä teemassa tarkasteltiin kolmea eri osa-aluetta valmentajien työssä, eli käytännön asioiden järjestämisen, tavoitteista viestimisen ja niiden suuntaan ohjaamisen sekä pelaajien omista voimavaroistaan ja ominaisuuksistaan oivalluttamisen määrää sekä näiden toteutumista suhteessa toisiinsa, esim. määrältään.

Käytännön asioita oli jokaisen vastaajan kohdalla vähintään jonkun verran ja niiden määrä riippuu paljon joukkueenjohtajasta ja muusta taustatiimistä. Esim. joitain juoksevia hommia tai muita pieniä askareita kaikki joutuvat tekemään, mutta esille nousi enemmän kuin kerran, että käytännön asioihin menee aivan liikaa aikaa ja se on pois itse ydintehtävästä eli valmentamisesta. Tätä taakkaa toivottiin selvästi pienemmäksi.

Osa vastaajista kertoi viestivänsä tavoitteista ja visiosta pelaajille runsain määrin. Yksittäisten harjoitustapahtumien tai harjoitteiden sisällä, viikkotason ja jaksotason eli muutaman viikon sykleissä, sekä sitäkin pidemmän aikavälin tavoitteita koetetaan viestiä pelaajille mahdollisuuksien mukaan paljon. Lisäksi vielä pelaajille myös henkilökohtaisia tavoitteita pyritään asettamaan. Osalla vastaajista tavoitteiden linjaaminen ei ole vielä ajankohtaista pelaajien osalta johtuen iästä.

Oivalluttamisen suhteen etenkin osalla vastaajista se oli selkeästi prioriteettina ja kaikki sanoivat, että sille on oma paikkansa valmentamisessa. Vastauksissa tuotiin esiin erästä valmennusmetodia, joka ohjaisi paljon kyselemiseen pelaajilta ja he saisivat itse ratkoa ongelmia, eikä valmiita vastauksia annettaisi, mikä edesauttaisi pelaajien oivaltamista. Osittain ikäluokka tuo mahdollisesti haasteensa oivalluttamiseen ja joskus myös aikaresurssin puute hankaloittaa sitä. Osa valmentajista koki, että voisi tehdä oivalluttamista vielä enemmänkin.

Osalla vastaajista käytännön asiat eli manager-roolin asiat veivät selkeästi isoimman potin kakusta, josta aika jaettiin näiden kolmen osa-alueen kesken ja tämä osa vastaajista koki sen varsin ongelmallisena. Osalla vastaajista taas käytännön asiat eivät vieneet suurta osuutta ja aikaa vapautui enemmän tavoitteiden ja oivalluttamisen puoleen.

Kaikki kolme osa-aluetta eli käytännön asiat, tavoitteista viestiminen ja oivalluttaminen koettiin tärkeäksi vastaajien keskuudessa. Käytännön asiat arjen toiminnan kannalta ovat välttämättömiä,



vaikka kaikkien niiden ei tulisi olla valmentajan vastuulla yksistään. Tavoitteiden asettaminen koettiin erittäin tärkeäksi, kuten myös oivalluttaminen.

## **5.5 Valmentavan esimiehen kolme positiota**

Valmentavan esimiehen kolme positiota oli haastattelun viides teema ja tarkemmin avattuna ensimmäinen positio on edestä johtava, suunnannäyttäjän rooli, jossa esimies kirkastaa tavoitetta tiimin jäsenille. Toisessa positiossa ydin on johtajan rooli yhdessä joukkueen kanssa ja osana ryhmää yhteistyötä tehden. Kolmas positio on taustalla mahdollistamassa ja havainnoimassa.

Kysyttäessä haastatteluissa suurin osa valmentajista koki olevansa näistä kolmesta positioista eniten edestä johtaja, mutta todella paljon esille nostettiin myös, että sen lisäksi johdetaan ja valmentetaan osana ryhmää. Haastatteluissa kerrottiin, että harjoitusten pyörimisen kannalta edestä johtaminen on välttämätöntä ainakin jossain määrin tai joissakin tilanteissa. Osana ryhmää -positiota korostettiin myös ja taustalla mahdollistajana ja havainnoijana oli satunnaisesti läsnä vastauksissa, liittyen enimmäkseen turnauksiin tai joihinkin pelitapahtumiin. Myös valmentajien määrällä tapahtumassa on vaikutus tähän.

Kaikki haastatellut kertoivat myös, että kaikkia kyseisistä kolmesta positioista tarvitaan ja kaikki ovat tärkeitä, eri paikoissa kukin. Joukkue ja eri tilanteet määrittävät, milloin millekin näistä kolmesta positioista on eniten tilausta.

## **5.6 Yhteistyön johtamisen SIMOL-malli**

Tässä haastattelun teemassa syvennyttiin joukkueen sisäisen identiteetin merkitykseen ja SIMOL-mallin viiteen osaseen, jotka ovat: 1) Luo tunne ”meistä”, 2) Ole yksi ”meistä”, 3) Työskentele ”meitä” varten ja tähän liittyen oikeudenmukaisesti toimiminen, 4) Luo ”meille” merkitys ja olemassaolon tapa sekä 5) Luo ”meille” tulevaisuuden visio.

Identiteetin merkitystä korostettiin osassa vastauksista ja se koettiin tärkeäksi joukkueen pelaajien kannalta, erityisesti yhden haastatellun joukkueessa. Identiteettiä lisäksi luo kuvaa pelaajille joukkueen toiminnasta ja odotuksista. Valmentajat myös kokivat, että pelaajat tiedostavat identiteetin joukkueissaan hyvin.

Ryhmälle tunnetta ”meistä” ja me-henkeä luo valmentajien mukaan ylivoimaisesti eniten yhteiset tapahtumat, sekä kentällä että kentän ulkopuolella. Nämä edistävät joukkueen ryhmäytymistä merkittävästi ja tämä nousi esille kaikissa haastatteluissa. Yhteiset pelisäännöt, treeniasut ja viestintä sosiaalisessa mediassa kohottaa me-henkeä. Myös yhdessä ”höpöttäminen” ja valmentajan yhteiset juttuhetket pelaajien kanssa jalkapallon ulkopuolisista asioista vaikuttivat positiivisesti.

Kielenkäyttö ja nimenomaan ”meistä” puhuminen, yhteiset treeniasut, pelaajien maailmaan heittäytyminen keskusteluissa ja luottamuksen rakentaminen koettiin haastateltujen joukossa parhaimmiksi keinoiksi sille, miten valmentaja olisi joukkueessa pelaajille ”yksi meistä”.

”Meitä” varten työskentelyssä ja oikeudenmukaisesti toimimisessa kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä: oikeudenmukaisesti toimiminen jalkapallovalmentajana on hyvin, hyvin kinkkinen asia. Mikä ensinnäkin on oikeudenmukaista? Nousi esiin yhteisesti näkemys, että eri tilanteissa voisi toimia monella eri tavalla ja se olisi jollekin oikeudenmukaista, mutta jollekin toiselle välttämättä ei. Tämä liittyy esimerkiksi pelaajavalintoihin ja pelaajien vanhempien reaktioihin erinäisissä tilanteissa. Yhteisten sääntöjen ja niissä pitäytymisen sekä kaikki pelaajat samalla viivalla -asenteen merkitys tuli esille vahvasti, mutta oikeudenmukaisuuden määritelmä joukkueurheilulajissa nostettiin varsin visaiseksi pähkinäksi, johon oli hyvin vaikea antaa suoria tai oikeita vastauksia.

Merkityksen luomisessa joukkueelle ja joukkueeseen kuulumisen merkityksellisyydessä painottivat kaverisuhteiden merkitys ja se, että pelaajille kerrotaan, että he ovat tärkeitä joukkueelleen. Yhdessä vastauksessa nousi esiin myös joukkueeseen kuulumisen status, moni pelaaja kyseisessä joukkueessa koki sen itselleen tärkeäksi asiaksi.

Tulevaisuuden vision luomisessa valmentajat kertoivat, että se ei ehkä olisi suoraan heidän tehtävänsä, vaan visio tulisi enemmänkin seuratasolta tai ylempää. Visiota toki jalkautetaan erilaisin viestinnän keinoin. Tavoitteet mainittiin myös vision luomisessa osatekijänä.

## **5.7 Valmentajien ja seuran välinen toiminta sekä kehittämisehdotukset**

Haastattelun viimeisessä teemassa käsiteltiin valmentajien toimintaa seuraympäristössä, valmentajien ja seuran välistä yhteistyötä sekä kehittämisehdotuksia valmentajilta.

Kaikki valmentajat kokivat, että pelaajat arvostavat heidän työtään varmasti. Valmentajat eivät kokeneet, että pelaajat yrittäisivät vaikuttaa heihin esimerkiksi peliajan suhteen, pois lukien normaalit ja harmittomat kysymykset ”milloin pääsee kentälle”. Tietoisempia vaikutusyrityksiä ei ollut koettu lähes ollenkaan.

Vanhempien vaikuttamista valmennustyöhön koettiin monella eri tavalla. Osa tarkkailee toimintaa normaalisti taustalta, osa antaa palautetta silloin tällöin, positiivista tai negatiivista. Osa saattaa tarjota kohteliaasti ehdotuksia tai ideoita valmentajille ja osa vanhemmista kokee ja ilmaisee selkeästi erimielisyyden valmentajan joitain valintoja kohtaan, usein liittyen joukkueenvalintaratkaisuihin.

Joukkueenjohto ei vaikuttanut millään tapaa kielteisesti valmentajien työhön, vaan heillä on enemmän ollut myönteinen vaikutus. Ainut puute on ollut toisinaan se, että joukkueenjohto tai taustaryhmä on niin ohut, että osa valmentajista olisi joskus kaivannut enemmän apua sitä kautta. Kaikki valmentajat kokivat nauttivansa hyvästä työrauhasta pesteissään.

Seurajohto tässä teemassa tarkoittaa seuran muita työntekijöitä, mutta ei johtokunnan jäseniä. Seurajohdon koettiin vaikuttavan valmentajien työhön siten, että sieltä tulee ohjeistuksia ja tavoitteita harjoitteluun sekä myös pelillisiin asioihin. Osa valmentajista toivoisi tämän kaltaista osallistumista ja harjoituksissa käymistä enemmänkin.

Johtokunnan jäsenten mahdollinen tuplarooli johtokunnassa ja samaan aikaan seuran pelaajan vanhempana sekä tämän mahdollisen tuplaroolin vaikutus johtokunnan tapaan johtaa seuraa tai valmennustyöhön jakoi hieman ajatuksia. Osa haastatelluista koki, että jos se vaikuttaa tapaan johtaa seuraa, niin se on täysin luonnollista. Osa valmentajista epäili, että huonossa skenaariossa se voi lähteä ohjaamaan mahdollisesti liikaa ja esiin nousi myös ajatus, että se ei olisi seuran kannalta ollenkaan hyvä tilanne vaan päinvastoin.

Osa haastatelluista koki saavansa seuralta tarvittaessa kaiken avun mitä pyytää. Osa oli tyytyväinen saamaansa apuun, mutta toivoi pieniä lisäyksiä, kuten harjoituksissa useammin vierailua tai netin harjoituspohjiin kattavampia selitteitä. Esiin nousi myös toive, että valmentajat pääsisivät kat-

somaan toistensa treenejä ja että joskus saataisiin vaikkapa ammattivalmentaja vetämään harjoitukset omalle joukkueelle, joita saisi seurata ja oppia. Useammasta kuin yhdestä suunnasta tuli myös toive apuvalmentajasta tai lisäresurssista valmennuspuolelle.

Kehittämissuunnitelmien sana oli täysin vapaa haastatteluissa ja monia asioita nostettiin keskusteluun. Valmentajien keskinäisiä palaverikutsuja toivottiin aikaistettavaksi, jos se on mahdollista. Toiveissa oli muun muassa, että jos tilanteen sen salliessa palaveriaikoja voitaisiin lyödä lukkoon jopa muutaman kuukauden ajalle eteenpäin. Tämä helpottaisi kalenterinhallintaa valmentajan näkökulmasta, toki ymmärtäen, että myös muilla on kalenterien osalta potentiaalisesti samanlainen tilanne ja aikataulujen lukkoon lyöminen kauas voi olla vaikeaa.

Yksi toive oli joukkueen taustaryhmän käsikirja, esimerkiksi kahden A4-sivun mittainen manuaali, missä olisi määritelty eri taustaryhmän jäsenten roolit ja tehtävät tarkasti. Näin taustaryhmään uusia tekijöitä haettaessa kriteerit ja vaatimukset olisivat selvät ja pestiä empivä tietäisi, mitä häneltä odotetaan ja pystyykö hän vastaamaan niihin. Tämmöisen uskottiin helpottavan taustaryhmään etenkin uusien jäsenten tuloa sekä selkiyttävän rooleja nykyiselläänkin, mikä helpottaisi valmentajaa ja koko ryhmää.

Haastatteluissa nousi esiin myös, että uutta kautta toivottaisiin suunniteltavaksi aiemmin esimerkiksi joukkueiden tilanteiden ja valmentajakuvioiden osalta. Valmentajien määrää pohdittiin, että pitäisikö siinä olla määriteltynä joku minimi, liittyen sekä pelaajien että valmentajien hyvinvointiin. Valmentajille mielellään suotaisiin myös esimerkiksi pedagogisia ja humanistisia koulutuksia sekä seuralle vielä lisää eettisten periaatteiden pohtimista.

Seuran profiilin nostoa ja muokkaamista sosiaalisen median puolella ja yhteishengen kasvattamista seuran sisällä pyöriteltiin haastatteluissa myös.

Harraste-/haastepolun kehittämistä ja jatkamista toivottiin. Tämä liittyy siihen, että jos joukkueeseen olisi vaikkapa tulossa tietyssä ikävaiheessa uusia pelaajia, kuten vasta-alkajia, jotka eivät tahtoisi pysyä mukana, kun muilla olisi jo pitkä lajitausta takana, niin tämän kaltaisissa tilanteissa haastepolku ja sen tarjoama joukkue olisi valmentajan, uuden pelaajan ja pelaajan vanhempien kannalta erittäin toivottava ratkaisu. Esiin nousi myös toive linjanvedosta tai säännöstöstä sellaisiin tilanteisiin, jossa vaikkapa kilpajoukkueessa pelaajien tasoerot alkaisivat repeämään suuriksi, ja tämä alkaisi jarruttaa esimerkiksi joukkueen kehittämistä harjoituksissa. Säännösten avulla tämän

kaltaisiin skenaarioihin toivottaisiin selkeää ohjenuoraa, jotta joukkueen toiminta tai kehittyminen ei hidastuisi.

Seuraidentiteetin kasvattamista ja vahvistamista ja etenkin seuran ihmisten houkuttelemisesta edustusjoukkueen peleihin toivottiin. Myös me-henkeä seuran kesken olisi hieno saada kasvatettua. Toiveissa oli myös, etteivät vaikkapa edustusjoukkueen pelipäivät menisi päällekkäin juniorijoukkueiden pelien kanssa, jotta pelejä pääsisi katsomaan, mutta tässä asiassa seura ei välttämättä pysty operoimaan tai muuttamaan tilannetta täysin yksin, vaan esimerkiksi lajin kotimainen kattojärjestö käyttänee jonkunlaista valtaa tässä asiassa.

## 6 TULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteisöllisen johtamisen osalta haastatteluissa tulleet vastaukset eivät täysin noudattaneet teoriaosuuden huomioita. Pelaajille koetettiin löytää omaan tasoonsa nähden sopivia haasteita, mutta ihan persoonallisuuden tasolle tässä ei päästy. Yksilöä kyllä yritetään huomioida, mikä tarjoaisi periaatteessa mahdollisuuden myöhemmässä vaiheessa huomioida persoonan tasolla eroavaisuuksia ja vahvuuksia itse kullakin. Porkkanan käyttö palkitsemisena olikin täysin päinvastainen metodi kuin mitä teoriaosuudessa yhteisöllisen johtamisen oppeihin verraten. Voi olla, että tässä kohden on vaikeaa soveltaa suoraan yhteisöllisen johtamisen oppeja juniorijalkapalloseuraan, etenkin kun kyseessä on nuoret.

Valmentavan esimiehisyyden piirteet valmentajien työssä toteutuivat haastattelujen perusteella ainakin siten, että esimies eli tässä tapauksessa valmentaja koettaa kehittää joukkueensa lisäksi myös itseään, eikä hae kunniaa omalla tietämyksellään, vaan koettaa kehittää muita paremmiksi. Myös ryhmässä keskinäisen luottamuksen ilmapiirin merkitys joukkueen suoriutumisessa noteerattiin valmentajien keskuudessa haastatteluiden perusteella mallikkaasti.

Manager-leader-coach-jaon suhteen valmentajat haastatteluiden perusteella toimivat likipitäen kokonaan kuten teoriaosuudessa ilmi tuli. Kaikki valmentajat myös korostivat teorian mukaisesti, että kaikkia kolmea kyseistä rooleista tarvitaan välillä. Täysin coachin piirteitä kaikki haastateltavat eivät välttämättä täyttäneet sen osalta, että coachin ajattelutapa näkyisi, vaikka toinen kahdesta muusta roolista olisi päällä. Tosin valmentajat kertoivat hyödyntävänsä suurissa määrin oivalluttamiseen tähtäävää valmennusmetodia, mikä on yksi coachin ominaisista piirteistä.

Haastatellut valmentajat täyttivät kertomansa perusteella teoriaosuudessa esiteltyjen valmentavan johtajan kolmen position määritelmät aika lailla täysin, vaikka heillä omissa rooleissaan painotus olikin edestä johtamisella ja johtamisella osana ryhmää. Valmentajat myös teorian oppeja mukailleen kertoivat, että kaikki positiot ovat tärkeitä ja niitä tarvitaan eri tilanteissa, joita joukkue ja sen toiminta määrittävät.

Valmentajien haastatteluissa tuli esille, että he pitävät joukkueen yhteistä sosiaalista identiteettiä tärkeänä ja tekevät sen eteen töitä mm. järjestämällä erilaisia tapahtumia. He myös kertoivat, että pelaajat tiedostavat joukkueen identiteetin aika hyvin. Tämä voisi antaa varovaisia viitteitä siitä,

että joukkueiden toiminnassa toteutuisi samoja periaatteita kuin teoriaosuudessa esitellyssä yhteistyön johtamisessa jaetun yhteisen sosiaalisen identiteetin suhteen. Voi siis olla, että pelaajat joukkueissaan määrittelisivät itseään joukkueen yhteisen identiteetin mukaan ainakin hieman ja ehkä myös sitoutuisivat ryhmänä yhteen sulavammin sen ansiosta, kuten teoria toteaa.

Haastattelujen perusteella joukkueet ovat onnistuneesti luoneet esimerkiksi tapahtumien avulla me-tunnetta, kuten teoriaosuudessa SIMOL-mallin ensimmäisestä askeleesta kerrotaan. Sen sijaan esimerkiksi määrittely mitä ”me” ryhmälle tarkoittaa on luultavasti jäänyt vähemmälle. Tämä tosin on ymmärrettävää, kun kyse on junioriurheilujoukkueesta, jossa tämä asia ei välttämättä ensimmäisenä nouse pelaajien mielissä pinnalle.

SIMOL-mallin mukaan johtajan ryhmässä vaikuttamisen vallan perusta on siinä, nähdäänkö hänet ryhmässä ”yhtenä meistä”. Valmentajat haastatteluiden perusteella he ovat onnistuneet tässä mainiosti, muun muassa yhteisellä pukeutumisella ja puhumalla joukkueen edessä ”meistä”, kiinnittäen huomiota nimenomaan kielenkäyttöön ja tiettyihin sanoihin. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että valmentajat koettavat heittäytyä pelaajien maailmaan juttutuokioissa ja rakentaa luottamusta, joten tässä kohden teoriaosuuteen nähden valmentajien toiminta on käytännössä identtistä.

Valmentajat haastatteluissa kertoivat pyrkivänsä toimimaan oikeudenmukaisesti, mutta se on todella vaikeaa heidän toimintaympäristössään, koska asiat ovat sen suhteen hyvin mutkikkaita. Tässä mielessä ei ole helppo täyttää teoriaosuudessa esiteltyä SIMOL-mallin määritelmää oikeudenmukaisesti toimimisesta. Kaikki valmentajat kertoivat tietysti siihen pyrkivänsä, mutta tässä kohtaa joukkueurheilulaji toimintaympäristönä on varmasti normaalia työpaikkaa haastavampi, sillä vaikkapa pelaajavalinnoissa joukkueita jakaessa voidaan perustella erilaisia valintoja lukuisilla eri fyysisillä, teknisillä tai vaikka taktisilla ominaisuuksilla, joukkueen kemiasta puhumattakaan. Silloin absoluuttisesti perusteltavissa olevan oikeudenmukaisen päätöksen tekeminen on todella vaikeaa, koska pelkästään mitattavia ominaisuuksia on niin monta, eikä ole helppoa edes ratkaista näiden ominaisuuksien tärkeysjärjestystä. Esimerkkinä voidaan mainita syöttötaito vastaan juoksunopeus vastaan pelikäsitys. Vastaavasti esim. 100 metrin pikajuoksussa on huomattavasti helpompaa perustella oikeudenmukaisesti, miksi joku juoksijoista ansaitsisi tulla valituksi olympialaisiin, koska mitattava ominaisuus on juoksu-aika, ja se on ylivoimaisesti tärkein.

SIMOL-mallin neljännellä portaalla merkityksen luominen ryhmälle on olennaista. Valmentajat ovat tehneet tätä muun muassa kielenkäytön avulla "me"-sanaa käyttäen. Joukkueurheilussa myös vertaileminen kilpaileviin joukkueisiin voi olla yleistä. Yhteisiä tapahtumia järjestämällä valmentajat ovat toteuttaneet ainakin osan teorian esittämistä keinoista merkityksen luomiseksi ryhmälle.

SIMOL-mallin viidenteen osaan eli tulevaisuuden vision luomisen suhteen valmentajien joukkueiden toimintaa ei täysin järkevästi voi verrata teoriaan, sillä haastatteluista kävi ilmi, että vision luominen on enemmän ehkä seuran harteilla kuin valmentajien omissa joukkueissaan.



## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön prosessi on ollut kohdallani tapahtumarikas. Prosessin alussa noin kaksi vuotta sitten puhuin intoa, että valmistuminen koulusta olisi loppusuoralla. Sen jälkeen maailmantilanteessa tapahtui muutoksia, jotka varmasti kaikki muistavat ja hetkeksi opinnäytteen tekeminen jäi ymmärrettävästi taka-alalle. Löysin kuitenkin aika pian todella mielenkiintoisen ja mieluisan aiheen, mutta työn tekemisestä ja koko prosessista tuli monin kerroin vaikeampi kuin osasin odottaa. Stressiä on riittänyt, joten nyt olo onkin hyvällä tavalla epätodellinen siitä, että asiat rullaavat viimein kohti loppusuoraa.

Prosessin osalta tuli myös karvaita epäonnistumisia ja virhearvioita. Ainakin aikataulun suunnittelussa reputin olan takaa, työlle on tullut kestoja jo puolitoista vuotta. Kaikesta huolimatta toivon, että nämä kangertelut myös opettivat jotain, mikäli tulevaisuudessa kohtaan samanlaisia tilanteita.

Jälkikäteen huomasin, että haastattelun teemoihin olen tyytyväinen, mutta apukysymyksissä olisi voinut onnistua paremmin, sillä muutama kysymys oli lopulta tavallaan ”ylimääräinen” tai toistoa. Tämä siitä huolimatta, että testasin teemojen apukysymyksiä etukäteen. Oppia käteen tästäkin.

Valmentajien vastauksista löytyi jonkun verran yhtymäkohtia, suoriakin sellaisia, teoriaosuuden eri teorioihin, vaikka kaikki eivät osuneet kohdalleen. Osittain juniori-ikäiset joukkueet saattoivat vaikuttaa asiaan, sillä osa teorioista on ehkä paremmin sovellettavissa aikuisten maailmassa.

Haastatteluja tehdessä sai arvokasta kokemusta haastattelutilanteissa toimimisesta ja olen kiitollinen valmentajille, jotka suostuivat auttamaan työn valmistumisessa antamalla aikaansa ja jakamalla ajatuksiaan. Kiitollinen olen myös toimeksiantajalle, joka tarttui ehdottamaani ideaan opinnäytetyön aiheesta.

Haastattelujen aikana ja niitä litteroidessa huomasin myös, kuinka joukkueurheilu on mielenkiintoisella tavalla oma saarekkeensa muista työyhteisöistä joissain määrin, vaikka toisaalta joskus urheilijoita käytetään esikuvina ja ajatellaan, että sieltä maailmasta on paljon hyvää siirrettävissä työelämään. Uskonkin että se on totta. Mutta ne erot ”tavallisiin” työyhteisöihin.

Oikeudenmukaisuuden käsitteleminen toi ne parhaiten pintaan, sillä vasta työtä tehdessä tajusin, kuinka vaikeaa nimenomaan joukkueurheilun parissa on toimia absoluuttisen oikeudenmukaisesti. Eihän se helppoa ole välttämättä missään, mutta joukkuelajeissa lähtökohtaisesti pitää valita otte-luihin paras kentällinen pelaaja ja kaudeksi pitää koota paras saatavilla oleva joukkue.

Ei olekaan kovin helppo tehtävä perustella, miksi juuri joku on paras valinta joukkueeseen tai tiet-tyyn otteluun. Vaikuttavia tekijöitä eli urheilijan ominaisuuksia on niin monia. Esimerkiksi jalkapal-lossa näitä voisivat olla muun muassa nopeus, ketteryys, vahvuus, kunto, pituus, pelisilmä, taito (ja siinä riittää kymmeniä alaluokkia etenkin jalkapallossa, mainittakoon vaikka harhauttaminen ja pal-lon suojaaminen). Samaa vertailua tehdessä vaikkapa kuulantyöntäjään tilanne muuttuu radikaal-isti. Kuulantyöntäjätkin voivat erota toisistaan monissa eri fyysisissä ominaisuuksissa, mutta lo-pulta paremmuuden ratkaisee täysin työnnön pituus. Jalkapallossa maalit ratkaisevat, mutta miten perustelet, ketkä ovat parhaat valinnat tekemään maaleja? Toki tilastot kertovat jotain mutta tilanne on lähtökohtaisesti paljon vaikeampi.

Tämän pohdiskelu oli erityisen kiehtovaa, koska olen pelannut jalkapalloa koko ikäni, mutta en ollut huomannut ajatella asiaa tältä kantilta juurikaan aiemmin. Tämä myös kertoi itselleni sen, että ai-heen valinnassa onnistuin kerrankin sataprosenttisesti.

Opinnäytetyön ja haastatteluiden seurauksena virisi varsin mukavasti ehdotuksia ja ideoita toimin-nan kehittämiseen seurassa, mistä olen iloinen. Toivon, että niiden pohjalta seuran toiminta kehit-tyisi entistäkin paremmaksi ja näin ollen opinnäytetyöstä voisi koitua jonkinlaista hyötyä seurassa kaikille eli valmentajille, pelaajille, vanhemmille ja seuratoimijoille. Työssä esille nousseista sei-koista keskustelemalla voisi parhaassa tapauksessa nousta esiin myös muita uusia keinoja kehit-tää seuran toimintaa vieläkin paremmaksi.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita miettien yksi mahdollinen aihe voisi olla joukkuelajien valmentajien metodien ja niiden toimivuuden tutkiminen esimerkiksi kasvatustieteellisestä näkökulmasta.

## LÄHTEET

Brandt, Tiina 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuudet. Vaasa: Leaded-kustannus.

Koivisto, Satu & Ranta, Ritva 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2018. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu laitos.

**ALOITUS**

Kuinka pitkä kokemus sinulla on valmentamisesta?

Minkälainen motivaatio sinulla on valmentajana toimimiseen? Mitkä asiat sinua motivoivat valmentamisessa?

**YHTEISÖLLINEN JOHTAJUUS**

Miten pyrit motivoimaan pelaajia?

Onko valmentamisessasi painopiste kollektiivissa eli joukkueessa, yksilöissä, molemmissa näistä tai jossain muussa?

Jos pelaajia kohtelee nimenomaan yksilöinä, huomaako heidän motivaatiossaan muutosta johonkin suuntaan? Ja vaikuttaako tämä suoriutumiseen tai tuloksiin?

**VALMENTAVA ESIMIEHISYYS**

Miten pyrit saamaan yksilöiden potentiaalin koko joukkueen käyttöön?

Jos joukkueessa saa aikaan vahvan keskinäisen luottamuksen ilmapiirin, näkyykö se yksilöiden potentiaalin täyttymisessä tai esille tulemisessa?

Miten valmentamiseen käytetty aika jakautuu eri tasoisten valmennettavien kesken?

**MANAGER-LEADER-COACH**

Minkä verran työssäsi koet, että vastaat erilaisten käytännön asioiden järjestymisestä?

Minkä verran viestit visiosta/tavoitteista pelaajille ja pyrit ohjaamaan heitä niiden suuntaan?

Minkä verran pyrit saamaan pelaajia oivaltamaan asioita itsestään, voimavaroistaan, ominaisuuksistaan?

Missä suhteessa arvioit niiden toteutuvan omassa työssäsi?

Miten tärkeäksi koet kunkin kolmesta edellä mainitusta roolista?

**KOLME POSITIOTA (edessä suunnannäyttäjänä, yhdessä joukkueen kanssa ryhmässä, taustalla mahdollistajana)**

Miten kuvailisit asemaa, josta valmennat joukkuettasi?

Koetko johtavasi joukkuetta edestä, osana joukkuetta tai taustalta? Jos useaa näistä, niin missä suhteessa?

Mitä ajatuksia em. kolme tapaa herättää? Mikä on tärkein? Miksi?

## **YHTEISTYÖN JOHTAMINEN SIMOL-MALLI**

Millainen merkitys on joukkueen sisäisellä identiteetillä?

**Viisi periaatetta: 1) Luo tunne ”meistä” ja identiteetti. 2) Ole yksi ”meistä”. 3) Työskentele ”meitä” varten. 4) Luo ”meille” merkitys. 5) Luo ”meille” tulevaisuuden visio.**

1) Miten ryhmälle luodaan me-henkeä?

2) Miten valmentaja toimii, että hänet nähdään joukkueessa ”yhtenä meistä”?

3) Miten valmentaja toimii joukkueen kanssa oikeudenmukaisesti (esim. päätöksenteko)?

Onko oikeudenmukaisesti toimimisessa haasteita?

4) Miten valmentaja luo tunteen, että joukkueeseen kuuluminen on merkityksellistä?

(Viestintä, yhteiset tapahtumat, toimintaympäristö ja kilpailijat)

5) Miten joukkueelle luodaan haluttu tulevaisuudenkuva eli visio?

Miten koet toteuttavasi näitä viittä periaatetta?

## **TOIMINTA SEURASSA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET SEURALLE**

Miten koet pelaajien arvostuksen työtäsi kohtaan? Koetko, että pelaajat yrittävät vaikuttaa valmennustyöhösi, esimerkiksi pelaajan suhteen?

Miten koet pelaajien vanhempien vaikuttavan valmentamistyöhön? Entä joukkueenjohdon?

Miten koet seurajohdon vaikuttavan valmentamistyöhösi?

Koetko että vanhemmuus vaikuttaa seuran johtokunnan tapaan johtaa seuraa tai valmentamistyöhösi?

Onko sinulla työrauha valmentajana?

Minkä verran koet saavasi seuralta apua tai tukea valmennustyöhön?

Tarvitsisitko mahdollisesti jonkinlaista tukea lisää?

Onko sinulla kehittämisideoita tai parannusehdotuksia seuralle?