

Joonas Kuivalainen

## **Vertaileva tutkimus jalkapallovalmennuksessa ja esimiestyössä käytettävästä johtamisesta**

SJK-Juniorit Ry

Opinnäytetyö

Kevät 2020

SeAMK Liiketalous

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Tradenomi



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi

Tekijä: Joonas Kuivalainen

Työn nimi: Vertaileva tutkimus jalkapallovalmennuksessa ja esimiestyössä käytetävistä johtamisesta

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 67

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin jalkapallovalmentajan johtamisominaisuuksia ja vertailtiin niitä teoriaosuuden avulla yritysmaailman esimiestyöhön. Tutkimuksen pää tavoitteena oli selvittää kehittääkö jalkapallovalmennus henkilön johtamistaitoja ja olisiko valmennuskokemuksesta hyötyä siirryttäessä yrityspuolen esimiestehtäviin. Samalla tutkittiin, mitkä ovat jalkapallovalmentajan tärkeimpiä johtajan ominaisuuksia.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin teemahaastatteluina. Haastatteluun laadittiin kysymysrunko ja haastateltavat saivat kertoa vapaasti omin sanoin käsiteltävistä teemoista. Tämän jälkeen haastatteluista saatuja tuloksia vertailtiin teoriaosuuden johtamisoppeihin ja -menetelmiin.

Haastatteluista saadut tulokset vastasivat teoriaosuuden johtamisoppeja, varsinkin valmentavaa johtamista, yllättävänkin hyvin. Niin jalkapallovalmennus kuin esimiestyö on mennyt pitkälti ihmisten johtamista kohden. Molemmissa tapauksissa johtajan tavoitteena on saada ihminen oivaltamaan itse kysymysten avulla ja jättää oma roolinsa johtajana mahdollisimman pieneksi. Valmennus- ja johtamistyylejä on tietysti edelleenkin monia, mutta hallitsevat tyylit näyttäisivät melko samanlaisilta.

Tärkeimpänä tutkimustuloksena haastatteluista nousi esiin mielestäni luottamuksen rakentamisen tärkeys. Luottamus rakentuu erilaisin keinoin, mutta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että pelaajat täytyy ottaa henkilökohtaisesti huomioon, joka tuo osaltaan myös haasteita suurissa joukkueissa.

Kaikki haastateltavat uskovat, että jos he siirtyisivät yrityspuolen esimiestehtäviin, niin he olisivat siihen valmiimpia valmennus- ja seuratyökokemuksen myötä. Suurimpana eroavaisuutena jalkapallovalmentajan ja tiimin esimiehen välillä ajateltiin olevan taloudellinen vastuu, jota jalkapallovalmentajalla ei käytännössä yleensä ole.

Avainsanat: jalkapallo, valmennus, johtaminen, valmentava johtaminen, esimiestyö.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Joonas Kuivalainen

Title of thesis: A comparative study of leadership between a football coaching and business side managerial work

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2020

Number of pages: 67

Number of appendices: 2

---

The purpose of this thesis was to study the leadership qualities of a football coach and compare those qualities to company management. The main goal of the study was to find out whether football coaching develops a person's leadership skills and whether the coaching experience would be useful when moving to company management positions. In addition, the most important qualities of a football coach as a leader were examined.

The research was carried out using qualitative methods in the form of thematic interviews. The discussion framework was prepared for the interview and the interviewees were free to tell about the themes to be discussed in their own words. The results of the interviews were then compared to the management doctrines and methods of the theoretical part.

The results obtained from the interviews corresponded surprisingly well to the management doctrines of the theoretical part, especially coaching leadership. Both football coaching and managerial work have gone largely towards leading people. In both cases, the leader's goal is to get the person to realize for themselves through questions and keep their role as a leader to a minimum. Of course, there are still many coaching and leadership styles, but the dominant styles would look pretty similar.

The most important research result from the interviews was, in my opinion, the importance of building trust. Trust is built in a variety of ways, but all interviewees were of the opinion that players need to be taken into account personally, which also contributes to challenges in large teams.

All interviewees believe that if they were to move into supervisory positions, they would be more prepared for it with coaching and club work experience. The biggest difference between a football coach and a team leader was thought to be a financial responsibility that a football coach does not usually have in practice.

Keywords: football, coaching, leadership, coaching leadership, management

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo .....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Opinnäytetyön tausta .....	7
1.2 Opinnäytetyön tavoite .....	7
1.3 Tutkimushankkeen esittely.....	8
1.4 Kohdeorganisaation esittely.....	9
2 NYKYPÄIVÄN JOHTAMISTYYLIT .....	11
2.1 Valmentava johtaminen .....	12
2.1.1 Valmentavan johtajuuden rakenne .....	13
2.1.2 Valmentajan asenne .....	15
2.1.3 Luottamuksen rakentaminen .....	16
2.1.4 Valmennuskeskustelut.....	18
2.2 Itsensä johtaminen.....	19
2.2.1 Itsensä mittaaminen.....	20
2.2.2 Tavoitteiden asettaminen.....	20
2.3 Autoritäärisen vallan käyttö.....	21
3 JALKAPALLOVALMENNUS JA -JOHTAMINEN .....	23
3.1 Ihmisten johtaminen jalkapallo-organisaatiossa .....	23
3.2 Valmennustyyli Suomessa.....	24
3.3 Valmennus- ja johtamistaidot.....	25
3.4 Valmentajana kehittyminen Suomessa.....	27
4 TUTKIMUS- JA TIEDONHANKINTAMENETELMÄT .....	29
4.1 Tutkimuksen suunnittelu .....	29
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta .....	30
4.3 Teemahaastattelun edut ja haitat.....	31
4.4 Haastateltavien valinta.....	32
4.5 Haastatteluiden toteutus & litterointi .....	32

4.6 Tutkimusmateriaalin analysointi .....	33
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>34</b>
5.1 Haastateltava 1 .....	34
5.1.1 Jalkapallovalmentajan johtajan ominaisuudet & johtamistyyli .....	34
5.1.2 Luottamuksen rakentaminen .....	35
5.1.3 Rohkeuden ja innovatiivisuuden lisääminen .....	36
5.1.4 Valmennuskokemuksen hyödyntäminen johtajuutta vaativissa yrityspuolen ammateissa .....	36
5.1.5 Jalkapallovalmentamisen ja yrityspuolen johtamisen eroavaisuudet .....	37
5.1.6 Itsenäisen harjoittelun johtaminen vallitsevan koronapandemian aikana .....	38
5.2 Haastateltava 2 .....	38
5.2.1 Jalkapallovalmentajan johtajan ominaisuudet & johtamistyyli .....	39
5.2.2 Luottamuksen rakentaminen .....	41
5.2.3 Rohkeuden ja innovatiivisuuden lisääminen .....	41
5.2.4 Valmennuskokemuksen hyödyntäminen johtajuutta vaativissa yrityspuolen ammateissa .....	41
5.2.5 Jalkapallovalmentamisen ja yrityspuolen johtamisen eroavaisuudet .....	42
5.2.6 Itsenäisen harjoittelun johtaminen vallitsevan koronapandemian aikana .....	43
5.3 Haastateltava 3 .....	43
5.3.1 Jalkapallovalmentajan johtajan ominaisuudet & johtamistyyli .....	43
5.3.2 Luottamuksen rakentaminen .....	44
5.3.3 Rohkeuden ja innovatiivisuuden lisääminen .....	45
5.3.4 Valmennuskokemuksen hyödyntäminen johtajuutta vaativissa yrityspuolen ammateissa .....	45
5.3.5 Jalkapallovalmentamisen ja yrityspuolen johtamisen eroavaisuudet .....	46
5.3.6 Itsenäisen harjoittelun ja seuratoiminnan johtaminen vallitsevan koronapandemian aikana .....	47
5.4 Haastateltava 4 .....	47

5.4.1 Jalkapallovalmentajan johtajan ominaisuudet & johtamistyyli	47
5.4.2 Luottamuksen rakentaminen	49
5.4.3 Rohkeuden ja innovatiivisuuden lisääminen	49
5.4.4 Valmennuskokemuksen hyödyntäminen johtajuutta vaativissa yrityspuolen ammateissa	49
5.4.5 Jalkapallovalmentamisen ja yrityspuolen johtamisen eroavaisuudet	50
5.4.6 Itsenäisen harjoittelun johtaminen vallitsevan koronapandemian aikana	50
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET &amp; POHDINTA</b>	<b>51</b>
6.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	51
6.1.1 Millaisia johtajan ominaisuuksia jalkapallovalmentaja tarvitsee?	51
6.1.2 Kehittääkö jalkapallovalmennus henkilön johtamistaitoja?	53
6.1.3 Olisiko valmennuskokemuksesta hyötyä siirryttäessä yrityspuolen esimiestehtäviin?	55
6.2 Oma pohdinta & kriittinen arviointi	58
6.3 Pohdintaa jalkapallovalmentamisen tulevaisuudesta	59
<b>LÄHTEET</b>	<b>61</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>64</b>

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Palloliiton järjestämät valmennuskoulutukset (Valmentajan polut [4.3.2020]).....	27
Kuvio 1. Tuloksellisen valmentamisen rakenne (Paloranta 2009). ....	14
Kuvio 2. Luottamuksen vaikutukset yksilöön (Bibb & Kourdi 2004, Ristikankaan & Ristikankaan 2010, 171 mukaan). ....	17
Kuvio 3. Haastattelumateriaalin analysointi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144). ....	33
Taulukko 1. Tärkeimmät johtopäätökset.....	58

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Jalkapallovalmentajalla on joukkueessa suuri vastuu johtaa isoa, usein jopa 30 henkilön ryhmää, kun mukaan lasketaan pelaajien lisäksi myös taustaryhmä. Uskon, että jossain määrin valmentajien johtamispuolta ei välttämättä ymmärretä tarpeeksi syvällisesti ja valmennustaidot saatetaan määritellä sen mukaan, kuinka paljon valmentaja tietää lajista ja sen taktiikoista.

Toimin itse jalkapallon parissa valmennustehtävissä nyt toista vuotta ja omiin kokemuksiini pohjautuen halusin tehdä tutkimuksen nimenomaan valmennustyön johtamisen näkökulmasta. Jalkapallovalmentajalta vaaditaan mielestäni paljon muutakin kuin tietämystä jalkapallosta ja se tuo varmasti myös haasteita aloittavalle valmentajalle. Toisaalta ryhmän johtaminen kehittää väistämättäkin johtamisen taitoja ja saattaa auttaa toisenlaisissakin työtehtävissä.

Junioripuolen valmentajilla on lajiopetuksen lisäksi muitakin haasteita. Esimerkiksi pelaajien vanhempien kanssa täytyy kommunikoida onnistuneesti ja osaltaan johtaa myös heitä. Haasteet ovat erilaisia mitä vanhempien pelaajien valmentamiseen tullaan. Kokeneempien pelaajien valmentaminen vaatii jo enemmän lajituntemusta, koska heillä alkaa olla tietyt odotukset valmennuksen tasosta.

Työn tarkoituksena on siis selvittää lisää jalkapallovalmentamiseen liittyvästä johtamisesta. Minkä luontoista johtamista valmentaja käyttää ja miten se kehittää ihmistä johtajana? Tietoa kerätään haastattelemalla valmentajia ja vertailemalla tuloksia erilaisiin johtamisoppien teorioihin.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on haastatteluista saatavien tutkimustulosten sekä teoreettisen viitekehyksen avulla selvittää, miten johtaminen näyttäytyy jalkapallovalmentajan arjessa ja kehittyvätkö valmennustyössä käytettävät johtamisen ominaisuudet tukemaan mahdollisia yrityspuolen esimiestöitä. Tutkimuksen avulla

pyritään saamaan selville, millaisia tyylejä jalkapallovalmentaja käyttää työssään ja miten ne vertautuvat esimiestyössä käytettäviin johtamistyyliin.

Tutkimuksen avulla voidaan kerätä tietoa siitä, miten jalkapallovalmentaja johtaa ryhmää nykypäivänä ja mitkä ovat valmentamisen trendit ja suuntaukset. SJK-junio-reilla on esimerkiksi oma päivittyvä valmennuslinja, jolla kuvataan seuran valmen-nusprosessia ja asetetaan ikäluokkakohtaisesti tavoitteita. (SJK-juniorit valmennus-linja [2.6.2020].) Valmennussuuntauksia vertaillaan nykypäivän johtamisoppeihin ja tarkastellaan, mitä samaa niistä löytyy. Tavoitteena on saada tutkimustuloksia, jotka voisivat auttaa toimeksiantajaa löytämään johtamisen suuntauksia valmennustyöstä ja auttaa haastamaan oman seuran valmentajia ajattelemaan valmennustyötä joh-tamista kehittävässä toimintana.

Varsinkaan huipputasolla jalkapallovalmentajalle ei riitä, että tietää paljon lajista vaan tulee olla samalla hyvä johtamaan ihmisiä. Nykypäivän jalkapallovalmennus on mennyt pitkälti samaan suuntaan kuin yrityspuolen johtaminen. Pelaajia, samoin kuin työntekijöitä, halutaan osallistaa päätöksentekoon ja valmentajan tehtävä on saada pelaajasta paras potentiaali irti. Tällaista suosittua johtamisen oppia kutsu-taankin osuvasti valmentavaksi johtamiseksi. Valmentavan johtajuuden perusajatus on Palorannan (2009) mukaan saada esimies mahdollisimman pieneen rooliin ja hänen tehtävänä on pääasiassa tukea alaisia ja saada heitä ajattelemaan itse mm. kysymysten avulla. Siksi näenkin jalkapallovalmennuksessa ja nykypäivän esi-miestyön johtamisen melko lähellä toisiaan.

### **1.3 Tutkimushankkeen esittely**

Tässä tutkimuksessa tutkitaan jalkapallovalmennuksesta kerättyä kokemusta hyö-dyntävänä tekijänä yritysmaailman johtamistehtävissä. Samat asiat pätevät var-masti monissa muissakin joukkuelajien urheiluvalmentamisessa, mutta tämä tutki-mus on rajattu koskemaan jalkapallovalmentamista, koska toimeksiantajana on jal-kapalloseura SJK-juniorit Ry ja osittain siihen vahvasti kytkeytyvä SJK Oy.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada kerättyä tietoa toimeksiantajalle siitä, voiko valmennuskokemusta hyödyntää yritysmaailman johtotehtävissä ja miten johtamistaitoja voisi kehittää tukemaan esimiestyötä. Jalkapallovalmentamisen johtajuutta vertaillaan johtamiskirjallisuuden avulla erilaisiin johtamisen teorioihin ja käsitteisiin, pääosin valmentavaan johtajuuteen. Toimeksiantaja voi halutessaan käyttää tutkimustietoja esimerkiksi uusien valmentajien rekrytoimiseen tai valmennuskoulutuksien suositteluksessa valmentajille.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset:

1. Millaisia johtajan ominaisuuksia jalkapallovalmentaja tarvitsee?
2. Kehittääkö jalkapallovalmennus henkilön johtamistaitoja?
3. Olisiko valmennuskokemuksesta hyötyä siirryttäessä yrityspuolen esimiestehtäviin?

Samaan tapaan kuin yritysmaailmassa, jalkapallovalmentamisen tyylejä on yhtä paljon kuin on valmentajia. Kaikilla on oma tapansa johtaa ryhmää. Osa käyttää asemaansa vahvemmin, toiset jakavat vastuuta enemmän esimerkiksi apuvalmentajille ja joissain tapauksissa voidaan osallistaa myös pelaajistoa päätöksentekoon.

Asiaa voi katsoa myös ikäjohtamisen näkökulmasta. Eri ikäisiä ja taseisia pelaajia täytyy johtaa ja valmentaa eri tavoin. Junioripelaajien valmentaminen on usein lähikohtaisesti paljon kannustamista ja iloisuuden ylläpitämistä. Samaan aikaan täytyy osata ottaa pelaajat henkilökohtaisesti huomioon, pyrkiä rakentamaan luottamusta ja saada pelaaja kokemaan itsensä tärkeäksi osaksi ryhmää. Mitä vanhemmista pelaajista on kyse, voidaan alkaa keskittymään enemmän lajisäällön valmentamiseen, kuten pelitaktikkaan ja muihin yksityiskohtaisempiin osa-alueisiin.

## 1.4 Kohdeorganisaation esittely

Seinäjoen Jalkapallokerho-juniorit, eli SJK-juniorit perustettiin alun perin vuonna 1955 nimellä Törnävän Pallo-55 ry kunnes vuonna 2012 nimi muutettiin muotoon SJK-juniorit, jotta saataisiin yhdistettyä junioritoimintaa enemmän ns. emoseura SJK Oy:n alla toimiviin joukkueisiin. (SJK-juniorit historia [18.5.2020].) SJK-juniorit

järjestävät juniorijoukkuetoimintaa 3–5-vuotiaista ”snadikerholaisista” aina 15-vuotiaisiin ikäluokkajoukkueisiin saakka. Näiden lisäksi seurassa on tällä hetkellä miesten 4. divisioonassa pelaava joukkue, erityisliikuntaryhmä SJK-tiikerit, sähköpyörätuolijoukkue sekä uusimpana SJK-junioreiden alaisuudessa aloittaa vuonna 2020 ensimmäistä kertaa myös tyttöjoukkue 2006 syntyneille tytöille. (SJK-juniorit joukkueet [18.5.2020].)

Seuran päävärit ovat musta, kulta, ja valkoinen samaan tapaan kuin SJK Oy:n alla toimivien joukkueiden, johon kuuluu miesten Veikkausliigassa pelaava edustusjoukkue, miesten ykkösdivisioonassa pelaava reservijoukkue SJK Akatemia, sekä alle 17- ja alle 20-vuotiaiden akatemiajoukkueet. Lisäksi SJK on aloittanut vuonna 2019, ensimmäisenä Suomessa seuravetoisen jalkapallolukion yhteistyössä Kuortaneen urheilulukion kanssa. (Seinäjoen Jalkapallokerho joukkueet [18.5.2020].) Seuralla on myös elektronisen kilpapelamisen joukkue SJK eSports. (Seinäjoen Jalkapallokerho eSports [18.5.2020].)

Vuoden 2019 loppupuolella Suomen Palloliitto arvioi laatumittareillaan SJK:n seuratoiminnan tasolle 5, joka on korkein mahdollinen taso. Palloliiton toteuttamassa arvioinnissa tarkastellaan seuratoimintaa, junioritoiminnasta edustusjoukkueeseen, valmentajakoulutukseen, seurayhteistyöhön, aina seuran viestintään asti. SJK:n toimitusjohtaja Sami-Petteri Kivimäki kommentoi saavutusta SJK:n sivuilla julkaistussa uutisessa (Seinäjoen Jalkapallokerho 02.12.2019) seuraavasti:

”Olemme puhuneet SJK:n yhteydessä useasti ammattimaisuudesta ja laadukkaasta tekemisestä. Palloliiton tasolle 5 nouseminen on erittäin hieno konkreettinen osoitus kokonaisvaltaisesta tekemisen tasostamme ja seuramme kehityksestä.”

Pelipassimäärässä mitattuna SJK-juniorit on Vaasan piirin alueen toiseksi suurin jalkapalloseura VPS-junioreiden jälkeen. Tällä hetkellä seurassa on 696 aktiivista pelaajaa. Kasvua viime vuoteen on 73 pelaajan verran. Yhteensä koko SJK-perheeseen kuuluu noin 800 pelaajaa, kun mukaan lasketaan sekä juniorit että SJK Oy:n alla toimivat joukkueet. (SJK-juniorit 02.09.2019.)

## 2 NYKYPÄIVÄN JOHTAMISTYYLIT

Johtamisopit muuttuvat eri aikakausina Viitalan ja Jylhän (2019, 47) mukaan sen myötä, mitkä johtamisen käytännöt ja sen myötä ajatusmallit ja uskomukset vallitsevat kunakin ajanjaksona. Muutokseen vaikuttaa, tutkijoiden ja johtajien johtamiskäsityksien lisäksi se, millaista johtamista työntekijät kulloinkin tarvitsevat. Esimerkiksi tämän hetken muutosajureina toimivat mm. vahva digitalisaatio, jonka myötä tieto on nopeasti kaikkien saatavilla sekä kestävän kehityksen tuomat vaatimukset.

Lämsän ja Päivikkeen (2013, 229) mukaan paras johtamistyyli määräytyy usein pitkälti johdettavan tilanteen mukaan. Tätä kutsutaan johtajuuden tilannesidonnaisuudeksi. Hyvä johtaja kykenee käyttämään erilaisia tyylejä ja mukautumaan tarkoituksenmukaisesti tilanteen vaatimalla tavalla. Oikean johtamistavan valitsemiseen vaikuttavat mm. johtajan omat arvot tai johdettavien työasenne ja osaaminen. Myös kokemattomampaa ryhmää alaisia tulee johtaa eri tavalla, kuin pitkän kokemuksen omaavia ammattilaisia.

Viitala ja Jylhä (2019, 59) uskovat, että nykyisissä organisaatioissa ei pystytä enää johtamaan perinteisellä kolmen k:n taktiikalla, eli käskemällä, kontrolloimalla ja korjaamalla. Tämän päivän suositut johtamisopit ovat ihmislähtöisiä ja itseohjautuvuutta vahvistavia tyylejä. Nämä muistuttavat useita aikaisempien vuosikymmenien johtamismalleja, kuten palvelevaa, mahdollistavaa ja valmentavaa johtamista. Eri-tyisesti halutaan suosia vikkellä, nopeasti muokattavissa olevaa johtamista ja organisointia. Vastuuta halutaan siirtää yksilöille ja tiimeille, jolloin johtajan tehtävänä on tukea ja ohjata ryhmiä toimimaan itsenäisesti.

Lämsä ja Päivike (2013, 229) toteavat, että tilannesidonnaisen johtamisen ajattelutavassa ei katsota vain yhtä johtamistapaa tehokkaaksi, vaan uskotaan että johtamisen luonne on vaihtelevaa ja siihen tulisi mukautua tilannetekijöiden mukaan. Näin ollen mikä tahansa johtamistyyli voi olla toimiva tai toimimaton.

Johtamistilanteeseen vaikuttavat tekijät ovat Lämsän ja Päivikkeen (2013, 230) mukaan, jaettu seuraavasti:

- Johtajan omat ominaisuudet (esim. itsetunto ja taidot)

- Johdettavien ominaisuudet (esim. motivaatio ja asenne)
- Johdettavien työnkuva (esim. liian yksipuolista tai liikaa muuttuvaa)
- Organisaatiokulttuurin erityispiirteet (esim. työpaikan arvot ja säännöt)
- Organisaation rakenne (esim. työnjako)

Tjäderin (2017) artikkelissa työterveyslaitoksen Krista Pahkinin mukaan hyvän johtajan ominaisuuksia voidaan jaotella erilaisiin kategorioihin kuten valmentava johtaminen, työkykyjohtaminen, palveleva johtaminen, ikäjohtaminen, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen ja niin edelleen.

Esimiestyötä tutkinut Pahkin (Tjäder 2017) uskoo, että vallitseva johtamistyyli tulisi valita sen mukaan, millaisessa tilanteessa organisaatio kulloinkin on. Ei ole järkevää käyttää samanlaista johtamista esimerkiksi organisaation muutostilassa ja vakaampana ajanjaksona. Johtamistyylin valintaan vaikuttaa myös työntekijöiden erilaiset tarpeet ja millaista johtamista työntekijät kaipaavat. Tärkeintä on suhtauttaa johtamistyyli oman organisaation tarpeisiin. Pahkin puhuu johtajuutta tutkittaessa mieluummin vain hyvästä johtamisesta, eikä kategorioi sitä niinkään eri osa-alueisiin.

Sen sijaan että puhuttaisiin erilaisista johtamisen termeistä, Pahkin keskittyy itse enemmän käytännön asioihin. Hänen mukaansa hyvä johtaminen voidaan kiteyttää toisenlaiseen kolmen k:n sääntöön: kysy, kuuntele ja kannusta. Hyvän johtajan osattava laittaa itsensä ja omat mielipiteensä välillä sivuun, jotta työntekijät uskaltaisivat työpaikoillaan kertoa myös huonoja uutisia ja epäonnistumisia sekä tuoda esille toimimattomia käytäntöjä. (Tjäder 2017.)

## 2.1 Valmentava johtaminen

Palorannan (2009) mukaan valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan sellaista johtamistyyliä, missä esimies pyrkii tekemään itsensä mahdollisimman tarpeettomaksi ja valjastaa alaisiaan hyödyntämään omaa potentiaaliaan enemmän. Tästä käytetään yleisesti englanniksi termiä *coaching*. Tämä johtamistyyli sopii parhaiten sellaisiin organisaatioihin, missä suuri osa työstä tehdään joko ns. aivotyönä ja/tai muiden ihmisten kanssa yhdessä.

Paloranta (2009) toteaa, että tilanne voi olla usein esimiehelle haastava, koska hänellä on lopulta vastuu oman yksikkönsä tuloksesta. Samalla kun hänen tulisi kehittää alaisiaan yksilöinä ja tuomaan omia ideoitaan työssä esille, on työskenneltävä organisaation etua ajatellen. Jos valmentamista halutaan käyttää pelkästään työntekijöiden kehittämiseen ihmisenä, olisi hyvä käyttää riippumatonta valmentajaa.

Balentor-verkkosivulla [28.1.2020] korostetaan, että esimiehen asema ei voi enää nykyään olla pelkkää auktoriteetin käyttöä, vaan on osattava hyödyntää alaisten erilaisia vahvuuksia yhteisen päämäärän hyväksi. Valmentava johtaminen on tehokasta erityisesti sellaisilla aloilla, joilla käytetään asiantuntijoita, ja koska esimies on vain harvoin kaikkien alojen asiantuntija, tulisi hänen osata siirtää vastuuta ja päätöksentekoa alemmas organisaatiotasolla. Monissa organisaatioissa esimiehen asemasta on luovuttu jopa kokonaan ja siirretty kehitysvastuuta vahvemmin esimerkiksi projektipäälliköille.

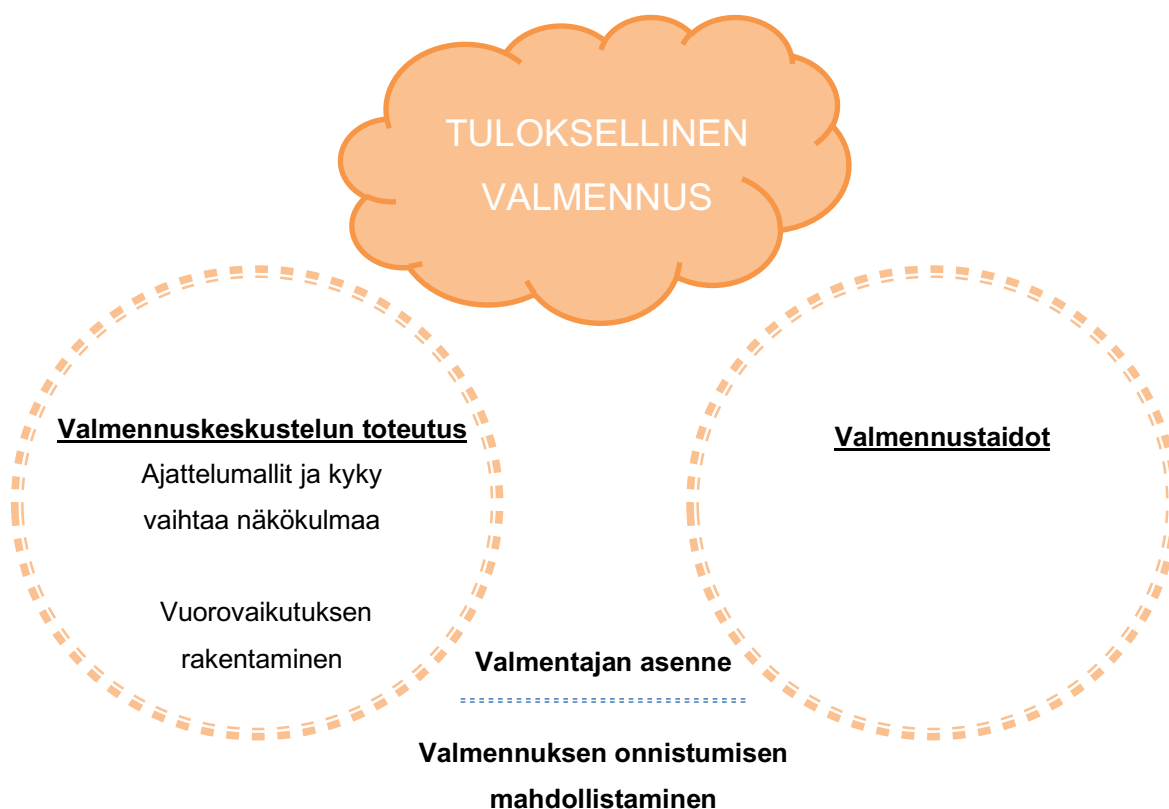
Valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla silloin, kun valmentaja uskoo, että alaisilta löytyy käyttämätöntä potentiaalia ja samalla valmennettavan on oltava itsekkin valmis hyödyntämään sitä, kertoo Paloranta (2009). Mikäli valmennettavalla ei ole halua sitoutua käyttämään valmentamisen menetelmiä, hän voi kokea tulleen manipuloituksi oman etunsa vastaisiin työskentelymenetelmiin. Valmentavan johtajuuden voikin todeta ensisijaisesti enemmän asennekysymykseksi kuin taitokysymykseksi.

Palorannan (2009) mukaan valmentajan tehtävänä on lisätä kysymysten avulla työntekijän ymmärrystä asiaan ja itseensä sekä saada rohkeutta toteuttaa omia ratkaisuja. Ensisijainen tarkoitus on siis saada valmennettava oivaltamaan ja ajattelemaan. Valmentavan johtajan tulee olla mahdollisimman vähän äänessä ja antaa työntekijöille työkalut tehdä päätöksiä enemmän itsenäisesti.

### **2.1.1 Valmentavan johtajuuden rakenne**

Valmennuskeskustelujen onnistuminen edellyttää tietyn rakenteen ja periaatteiden noudattamista. Alla olevassa mallissa on Palorannan (2009) mukaan kuvattu päivit-

täiskäyttöön riittävät oleelliset näkökulmat. Kuviossa tarkastellaan toimintaa kolmesta eri kulmasta. Vaikka asiat on eritelty kolmeen eri kohtaan, niin ne liittyvät aina oleellisesti toisiinsa.



Kuvio 1. Tuloksellisen valmentamisen rakenne (Paloranta 2009).

1. Valmentajan oikeanlainen asenne on perusta onnistumiselle.
2. Jotta valmennettaviin saadaan paras mahdollinen vaikutus, on varmistettava, että valmennuskeskustelut toteutuvat oikeassa järjestyksessä. Valmennusprosessi koostuu: vuorovaikutuksen rakentamisesta ajattelumallien ja näkökulman vaihtamistaitojen kehittämisestä.
3. Valmennustaidot edistävät edellä kuvattujen asioiden onnistumista

### 2.1.2 Valmentajan asenne

Paloranta (2009) arvelee, että sellainen tilanne, että valmentaja on samalla valmennettavan esimies, tuo haasteita jokapäiväiseen työhön enemmän kuin silloin jos organisaatioon olisi tuotu valmentaja ulkopuolelta. Valmennettava luo mielikuvansa johtajan onnistumisesta ja asenteesta omien tuntemusten sekä kuulopuheiden perusteella. Onnistumisen perusedellytyksenä on, että valmentaja uskoo johdettavien kykyihin onnistua työssään itsenäisesti ja osaa luoda ilmapiirin, jossa johdettava kokee luottamusta toimia rohkeasti omiin kykyihinsä luottaen. Valmentajan on tärkeä tunnistaa millaiset asiat vaikuttavat ihmisten asenteisiin ja motivaatioon. Ihmistuntemus on siten tärkeä taito hyvälle valmentavalle johtajalle.

Paloranta (2009) korostaa, että valmennustaitojen kehittäminen tulisi nähdä aina molemminpuolisena projektina valmentajan ja valmennettavien välillä, jossa toimitaan yhteisen päämäärän eteen. Silloin kun valmentavasta johtajuudesta halutaan saada paras mahdollinen hyöty, niin työpaikalla tulisi vallita avoin ilmapiiri, jossa myös valmentaja uskaltaa epäonnistua ja kysyä tarvittaessa apua. Esimiehen omien heikkouksien peittely ja omien taitojen kehittämisen salaaminen saattaa aiheuttaa johdettavissa luottamuksen puutetta.

Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 89–90) mukaan yksilöt ovat erilaisia ja siksi ei olekaan olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa ihmisiä. Johdettavilla on erilaisia arvoja, asenteita, motiiveja ja kokemuksia. On tärkeää kohdata jokainen henkilökohtaisesti ja olla aidosti kiinnostunut heidän ajatusmaailmastaan ja mielipiteistä.

Paloranta (2009) katsoo, että kysymykset ovat valmentajan tärkeimpiä työkaluja asenteen lisäksi. Kysymykset ovat usein melko yleisiä, joilla hän saa valmennettavan itse pohtimaan ja oivaltamaan asiaa, jolloin valmentajan tehtäväksi jää kuunnella ja miettiä voisiko ohjata pohdintaa jatkokysymyksillä. Kun valmentajalla on aito halu kuunnella ja hyödyntää valmennettavan ajatuksia ratkaisun saamiseksi, hän samalla lisää luottamusta osapuolien välille.

### 2.1.3 Luottamuksen rakentaminen

Palorannan (2009) mukaan valmentava johtajuus perustuu nimenomaan luottamukseen. Esimiehen ja alaisen luottamussuhdetta tarvitaan jokapäiväisessä työssä ja siihen liittyvissä keskusteluissa. Suhdetta tulisi myös rakentaa jatkuvasti vahvemmaksi. Jos luottamusta ei ole, on hankala löytää tarpeita ja tehdä suunnitelmaa tilanteen ratkaisemiseksi.

Avoimuus on tärkeä osa luottamuksen rakentumisessa, kertoo Paloranta (2009). Vaikeista asioista puhuminen voi olla hankalaa ilman luottamussuhdetta, mutta niistä keskusteleminen tai edes niiden ottaminen esille keskusteluissa, vahvistaa henkilöiden välistä luottamusta huomaamatta. Ongelmakohtien salaaminen tai syytely ei ainakaan paranna luottamusta, yleensä päinvastoin, heikentää sitä.

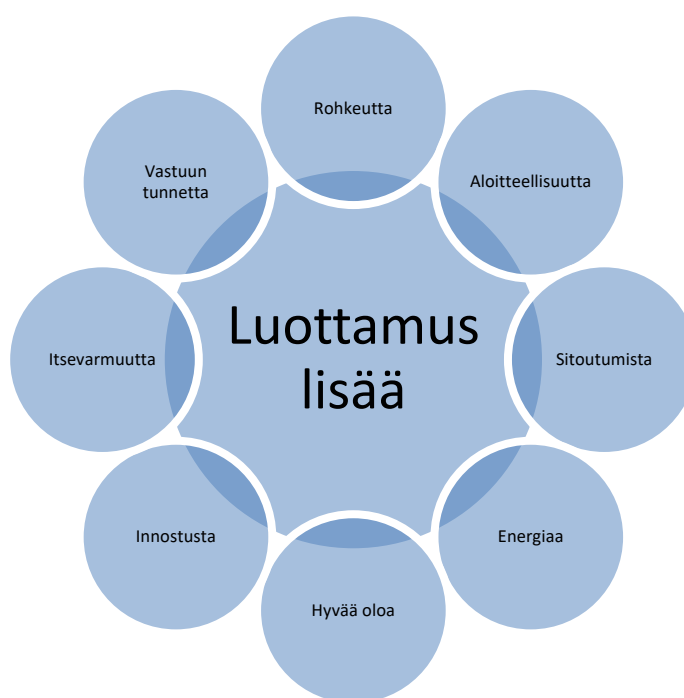
Ristikangas ja Ristikangas (2010, 165) uskovat, että valmentavaa johtajuutta ei voi olla ilman luottamusta. Laine (2008) esittää, että luottamus on tulevaisuuteen tähtäävä käsite. Sen kautta muodostetaan mielikuva toisesta henkilöstä ja hänen osaamisestaan. Toisesta ihmisestä saadun käsityksen perusteella joko luotetaan tai ei luoteta siihen, että hän toimii sovitusti saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Valmentajan tai valmennettavan osaamisella on myös vaikutus luottamuksen rakentumiseen.

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 164) toteavat, että luottamukseen liittyy aina luotettavan ihmisen kannalta olettaamus siitä, että luotettava ihminen pyrkii toimimaan molempien parhaiden etujen mukaisesti tai ainakin ottaa ne myös toisenkin osapuolen kannalta huomioon. Mikäli näin ei ole tai toisen aikeita ja motiiveja epäillään, luottamusta ei synny.

Ristikangas ja Ristikangas (2010,170) painottavat myös, että luottamus lisää aina luottamusta entisestään. Motivaatio ja työhön sitoutuminen lisääntyy, kun alaisella on tunne, että häneen luotetaan. Samalla hän uskaltaa ottaa riskejä ja tehdä omia ratkaisuja helpommin sekä saattaa synnyttää halun kehittyä omassa osaamisessaan.

Molemminpuolinen luottamus auttaa myös kertomaan avoimemmin omista vahvuuksista ja heikkouksista, uskovat Ristikangas ja Ristikangas (2010, 171). Luottamuksellisessa ilmapiirissä työ on helpompaa pitää avoimena. Aikaansaannoksista voidaan keskustella yhdessä ja voidaan yhdessä miettiä mahdollisia kehityskoh-teita.

Luottamukseen vaikuttaa Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 164–165) mukaan myös oletamus siitä, että luotettavalla henkilöllä on riittävä osaaminen vaadittavaan tehtävään. Oli kyse sitten esimerkiksi esimiehen johtamistaidoista tai alaisen työhön liittyvistä taidoista, molempien on luotettava toistensa ammattitaitoon. Sekä alaisella että esimiehellä täytyy olla riittävät taidot sekä työnsä hoitamiseen, että muiden työntekijöiden kanssa toimimiseen. Menestyvä johtaja osaa rakentaa luottamukselliset vuorovaikutussuhteet.



Kuvio 2. Luottamuksen vaikutukset yksilöön (Bibb & Kourdi 2004, Ristikankaan & Ristikankaan 2010, 171 mukaan).

Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 191) mielestä rehellisyys on tärkeä osa luottamuksen syntyä ja ylläpitämistä. Totuuden sanominen on usein hankalaa, mutta vaikeidenkin asioiden tuominen julki on aina parempi vaihtoehto, kuin asioiden salaaminen. Totuutta kiertelemällä voidaan saada toiset ihmiset tuntemaan, että heihin ei

luoteta ja vuorovaikutus heikkenee entisestään. Kun totuus kerrotaan suoraan, vaikka asia olisikin negatiivinen, niin se auttaa koko yhteisöä sopeutumaan tilanteeseen ja ratkaisuja voidaan miettiä yhdessä.

#### 2.1.4 Valmennuskeskustelut

Palorannan (2009) mukaan valmennuskeskustelujen sujuvuutta helpottamaan on kehitetty erilaisia työkaluja, joiden avulla valmentaja voi selkeyttää omaa toimintaansa. Tässä jaksossa on kuvattu John Withmoren (2002) kehittämään GROW-malliin perustuva rakenne. GROW-nimi tulee englannin kielen sanoista goal, reality, options ja will.

Ensimmäiseksi Paloranta (2009) esittää, että keskustelujen tavoitteena (*goal*) on saada johdettava tavoitekeskeisesti etsimään ratkaisuja ja mahdollisuuksia, eikä niinkään katsomaan asian ongelmakohtia. Tavoitteen tulisi olla työryhmässä jatkuvasti esillä, jotta osataan kulkea yhdessä kohti haluttua päämäärää. Jos ratkaistavat asiat ovat epäselkeitä, ensimmäinen tehtävä voi olla yhteisen tavoitteen luominen.

Palorannan (2009) mukaan seuraavaksi on ratkaistava, mitkä ovat tosiasiat (*reality*)? Mitä ratkaistavasta asiasta tiedetään jo ja mitkä ovat mahdolliset ongelmakohdat ja rajoitteet? Toisaalta mitä ei vielä tiedetä? Yhtenä osana tähän liittyy vahvasti myös tunteet. Millaisia tuntemuksia johdettavilla on? Tunteista on hyvä keskustella, mutta väittely tai niiden kieltäminen on turhaa ja usein myös loukkaavaa.

Paloranta (2009) pohtii, onko valmennettavilla olemassa jo valmiita ratkaisuvaihtoehtoja (*options*) tai ideoita? Mikäli ratkaisuja ei vielä ole, voidaan aloittaa tavoitteen ja nykytilan kertaamisella. Valmentaja voi esimerkiksi kysymysten avulla luoda keskustelua ja yrittää ohjata valmennettavia pohtimaan tavoitteen mukaisia ratkaisumalleja.

Paloranta (2009) toteaa, että lopuksi on vielä mietittävä, mikä on valmennettavan tahto (*will*) toteuttaa ratkaisuja? Millaisiin toimenpiteisiin hän on valmis yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

## 2.2 Itsensä johtaminen

Lämsän ja Päiviken (2013, 210) mukaan, itsensä johtamista voidaan kuvailla seuraavan vanhan kiinalaisen sananlaskun mukaisesti: ”Sen, joka hallitsee muita, on ensiksi hallittava itseään.”

Lämsä ja Päivike (2013, 210) toteavat, että menestyvä johtaja pystyy hallitsemaan itseään, omaa aikaansa sekä pystyy toimimaan erilaisissa tilanteissa. Asiaa voidaan tarkastella esimerkiksi psykodynaamisen suuntauksen kautta. Psykodynaamikassa johtaja pyrkii ensisijaisesti tarkastelemaan omaa psyykkistä, etenkin tunneperäistä maailmaansa. Joitain osia omasta psyykeestään ihminen ei kuitenkaan tiedosta. Psykodynaamikassa uskotaankin, että persoonan ominaisuudet ovat juurtuneet syvälle ihmiseen. Tämän vuoksi, ihmistä on vaikeaa johtaa puhumattakaan hallitsemisesta.

Psykodynaamisen ajattelutavan tunnettu kehittäjä Carl Jung on Lämsän ja Päivikkeen (2013, 210) mukaan luonut varjo-käsitteen, joka käsittelee ihmisen itsessään kieltämää aluetta. Tämän mukaan johtaja voi esimerkiksi nähdä itsensä sellaisena henkilönä, joka ajattelee muiden etua ja pyrkii olemaan oikeudenmukainen, mutta toimii kuitenkin tiedostamattaan pääsääntöisesti omien etujensa mukaisesti, mutta ei kykene näkemään sitä puolta itsessään.

Muun muassa lääkäripalveluita tarjoavan Mehiläisen verkkosivuille kirjoitetussa artikkelissa [18.3.2020] todetaan, että jos halutaan johtaa organisaation hyvinvointia viisaasti, on johtajien tärkeää osata ensin johtaa itseään. Kaiken perustana on oppia tuntemaan omat heikkoudet ja vahvuudet, jotta pystyy asettamaan rajat omalle työnteolleen. Jos työt vievät ihmiseltä liikaa energiaa, eikä jää aikaa esim. perheelle, harrastuksille tai parisuhteelle, se voi johtaa pidemmän päälle uupumiseen.

Mehiläisen artikkelin [18.3.2020] mukaan filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka kuvailee itsensä johtamisen tärkeyttä seuraavasti:

”Väsähtänyt ja uupunut työntekijä ei pysty olemaan innovatiivinen ja luova. Johtajan tehtävänä onkin pitää hyvää huolta niin omasta kuin tiiminsä ja koko organisaation hyvinvoinnista. Ainoastaan silloin hän pystyy varmistamaan, että tehokkuuden vaatimaa uudistumista pitkässä juoksussa tapahtuu.”

### 2.2.1 Itsensä mittaaminen

Itsensä johtamiseen olemassa erilaisia apuvälineitä, joilla voi mitata omaa hyvinvointiaan konkreettisilla mittauslaitteilla. Arinan (2014) mukaan, mittausta on tehty jo pitkään esimerkiksi urheilijoiden keskuudessa auttamaan palautumista ja parantamaan tuloksia esim. sykevyön tai -kellon avulla, mutta miksi niitä ei voisi käyttää yhtä hyvin ns. tavallisissa työpaikoissa apuvälineinä?

Mittaukseen on Arinan (2014) mukaan olemassa nykyään hurja määrä erilaista laitteistoa, jota voi hyödyntää esim. unenlaadun parantamiseksi tai oikeanlaisen ruokavalion löytymiseksi. Sovelluksia on mm. seuraavien osa-alueiden mittaamiseen:

- syke, verenpaine ja sydänvariaatio (stressi)
- unen kesto, vaiheet ja laatu
- liikenopeus, askeleet, korkeuden vaihtelu, sijainti ja matka-aika
- kehon lämpötila, ihon kosteus ja sähkönjohtavuus
- aivosähkökäyrä ja keskittyminen
- paino, kehonkoostumus, selän asento ja ryhti
- nesteytys, nautitun nesteen määrä ja kofeiinin puoliintumisaika
- verensokeri ja veren happisaturaatio
- lihasten toiminta ja käyttö
- nautittujen kalorien, makro- ja mikroravinteiden määrä
- sairauksien oireet, mieliala ja muut psykofyysiset tekijät
- tavoitteiden seuranta, tehtävälistat, käytetyt sovellukset ja ajankäyttö
- sisäilman laatu, valaistus ja lämpötila.

Mittaustulosten pohjalta voidaan tehdä havaintoja ja korjauksia työntekijöiden työskentelytapoihin tai muihin vaikuttaviin tekijöihin. Joissain tapauksissa mittaustuloksia voidaan tarkastella johdon toimesta, mutta paras vaihtoehto olisi varmasti saada työntekijät motivoitumaan käyttämään mittaustuloksia omaa kehittymistä ja hyvinvointia ajatellen.

### 2.2.2 Tavoitteiden asettaminen

Martikainen (2015) pohtii, että tavoitteiden asettamista voi katsella monesta eri näkökulmasta. Yksi suosittu tapa on käyttää SMART-kriteeristöä, jonka mukaan tavoitteiden tulisi olla:

- tarkkarajaisia (*specific*)

- mitattavia (*measurable*)
- realistisia (*achievable*)
- oleellisia (*relevant*)
- aikasidonnaisia (*time bound*).

Martikaisen (2015) mielestä suurissa projekteissa tavoitteet olisivat järkevää asettaa ensin alatavoitteiksi, koska päätavoitteeseen ei ole mahdollista päästä heti. Pienempien tavoitteiden asettaminen helpottaa jokapäiväistä työntekoa ja suurempien kokonaisuuksien hahmottamista.

Alatavoitteiden luominen kasvattaa Martikaisen (2015) mukaan tutkitusti motivaatiota ja itsevarmuutta. Pienempien tavoitteiden seuraaminen päätavoitteen sijaan, helpottaa huomattavasti arviota prosessin etenemisestä. Siitä millaisen tavoitteen työlle asettaa, on aina yksilöllistä, ja siinä tulisi ottaa huomioon niin työntekijät yksilöinä kuin projektin luonne.

Martikainen (2015) uskoo, että mitä mitattavampi tavoite suoritukselle on luotu, sen paremmin siitä saadaan hyötyä. Jos asetettuja tavoitteita ei pystytä mitata, niin tavoitteesta ei saada sen hyötyä esille. Mikäli taas mittauksia tehdään ilman asetettuja tavoitteita, saadut tulokset eivät siirry toiminnaksi ja teoiksi. Sen vuoksi mittaaminen ja tavoitteiden asettaminen kulkevat aina käsi kädessä.

### 2.3 Autoritäärisen vallan käyttö

Valmentavan ja osallistavan johtamisen vastakohtana voisi nähdä autoritäärisen johtamisen. Viitala ja Jylhä (2019, 24) toteavat, että autoritääristä johtamismuotoa käyttävässä yrityksessä johtaja tekee osallistamisen sijaan päätöksiä mieluummin itse. Tällaisessa tapauksessa johtaja uskoo, että hänen yksin tekemänsä päätökset ovat parhaita. Viitalan ja Jylhän (2009, 24) mukaan Vroom ja Yetton (1973) kertovat, että paras mahdollinen päätöksenteko riippuu aina tilanteesta. Päätöksen tekoon vaikuttavia asioita ovat päätöksen merkitys, päätöksenteon edellyttämä tieto, päätökseen sitoutumisen tärkeys sekä ratkaistavan ongelman monimutkaisuus. Lämsä ja Päivike (2013, 232) yhtyvät edelliseen toteamalla, että jos esimerkiksi jokin tilanne

on ajautunut kriisiksi asti, niin kärkevä johtamistyyli voi silloin olla järkevin ja tehokkain tapa toimia. Vastaavasti kun pyritään kehittämään henkilöstöä sietämään erilaisuutta, toimii valmentava johtaminen luultavasti parhaiten.

Etzioni (1961) on jaotellut organisaatiossa käytettävän vallan kahteen osaan, henkilökohtaiseen valtaan sekä asemavaltaan. Asemavalta perustuu ihmiselle annettuun asemaan organisaatiossa ja sitä käyttävät varsinkin johtaja- ja esimiesasemassa olevat henkilöt. Asemavaltaa käytetään henkilölle ylempää annetun johtajuusaseman perusteella. Se perustuu lakeihin ja sopimuksiin, palkitsemiseen, tavoitteiden asettamiseen sekä työn organisoinnin mahdollisuuksiin. Henkilökohtainen valta perustuu arvostukseen, eikä silloin tarvita välttämättä edes muodollista johtajan asemaa. Henkilökohtainen valta on vaikuttavampaa ja usein työilmapiirin kannalta parempi vaihtoehto. Sen ominaisia piirteitä ovat mm. rehellisyys, läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus.

Viitalan ja Jylhän (2019, 39) mukaan asemavallan käyttö voidaan kokea monesti määrällävänä. Liian autoritäärisesti toimiva johtaja voi johtaa alaisten silmissä vaikutusvoiman heikkenemiseen. Samalla on vaarana, että työyhteisöstä katoaa työn tekemisen ilo ja oma-aloitteisuus.

Viitala ja Jylhä (2009, 39) toteavat, että johtajalla on kolme tapaa vaikuttaa johdettaviinsa: työnjohto-oikeuden käyttäminen, järkiperäinen vaikuttaminen ja tunneperäinen vaikuttaminen. Hyvän johtajan tulisi osata käyttää näitä kaikkia kolmea tyyliä aina tilanteen vaatimalla tavalla. Joskus kärkevä johtaminenkin voi olla oikea tapa johtaa, jos tilanne on sellainen, että on selkeästi yksi toimintavaihtoehto ylitse muiden ja johtajalla on ehdoton auktoriteetti. Liian kaskemisessa on aina riskinä alaisen passivoituminen ja sitoutumisen heikkeneminen.

### 3 JALKAPALLOVALMENNUS JA -JOHTAMINEN

#### 3.1 Ihmisten johtaminen jalkapallo-organisaatiossa

Eoghan Macguire (2013) kirjoittaa CNN:n julkaisemassa artikkelissa Harvardin kauppakorkeakoulun tekemästä tutkimuksesta, jossa tutkijat päättivät tutkia korkean tason johtajuutta suuressa organisaatiossa. Tutkimuksessa olisi ollut helppo keskittyä korkean aseman toimitusjohtajaan kaupallisesta tai finanssimaailmasta, sen sijaan akateemikot päättivät ottaa yhteyttä jalkapallojohtajaan, joka on tunnettu hyvistä ihmisten johtamistaidoistaan, jalkapalloseura Manchester Unitedin entiseen huippuvalmentajaan, Sir Alex Fergusoniin.

Macguire (2013) kertoo, että Ferguson on yksi kaikkien aikojen menestyneimpiä valmentajia, ja on voittanut monia pokaaleja ja mestaruuksia Manchester Unitedin kanssa, viiden vuosikymmenen aikana. Ansioluettelo valmentajana on vaikuttava, mutta mitä Ferguson voisi tietää johtajuudesta yritysmaailmassa, josta olisi hyötyä syvässä tutkimuksessa?

Macguire (2013) toteaa artikkelissaan, että johtamiskonsultin ja kirjailijan Mike Carsonin mukaan paljonkin. Hän on haastatellut kirjaansa, *Manageri*, huipputaso jalkapallojohtajia, kuten Fergusonia.

Carson (2014, 281) uskoo, että pysyvän menestyksen luominen ja sellaisen organisaation muodostaminen, joka jossain vaiheessa määrittelee omaa alaa, on yritysmaailman johtajalle iso haaste. Voisi ajatella, että jalkapallojohtaminen on luonteeltaan hyvinkin erilaista, mutta varsinkaan korkealla tasolla, näin ei kuitenkaan ole. Jalkapallossakin johtajan on joka päivä toimittava paineiden kanssa ja samaan aikaan luotava jotain kestävää.

Carson (2014, 286–293) on luonut, tutkimiansa jalkapallomanagerien ajatusten pohjalta, viisi periaatetta, jotka ovat hyödyllisiä pitkän tähtäimen menestymiseen.

1. Vahvojen ja nopeiden päätösten tekeminen.
2. Kerää riittävän suuri tietovarasto ja jaa sitä myös muille.
3. Pidä fokus ihmisissä, mutta älä ole liian pehmeä.

4. Se miten pääsit tänne, ei välttämättä vie sinua seuraavaan paikkaan.
5. Panosta seuraavaan sukupolveen.

Macguiren (2013) mukaan jalkapallovalmentajilla on monesti temperamenttinen tyyli johtaa peliä, kentän laidalta ja antaa suoraan kovaakin palautetta pelaajille huuutamalla. Tästä ajatellaan varmasti, että tuollainen käytös tuskin sopii yritysmaailmaan, mutta asia ei ole välttämättä ihan näinkään.

Macguire (2013) mainitsee tekstissään Edinburghin yliopiston kauppakorkeakoulun dekaani professorin Ian Clarken näkemyksen, että nämä vahvasti esille tuodut tunteelliset tyylit silti heijastavat johtajuusominaisuuksia, joita liikemiehet voivat käyttää mukautetusti omaan työhönsä.

Clarken mukaan yksi tärkeimmistä asioista, joita yrityselämän ihmiset voivat oppia urheilujohtajilta, on intohimo. Hän on sitä mieltä, että monilla urheilun huipputalentajilla on intohimoa, mutta harvat yritysjohtajat näyttävät sitä avoimesti organisaatioissaan tai ulkoisesti.

### **3.2 Valmennustyyli Suomessa**

Vuonna 2019 tehtiin suomalaisessa jalkapalloilussa historiaa, kun miesten A-maajoukkue, Huuhkajat, selvitti tiensä karsintojen kautta jalkapallon EM-kisoihin ensimmäistä kertaa historiansa aikana. Tämä saavutus tuli myöskin pitkälti vahvan ihmisjohtamisen avulla. Suomen A-maajoukkueen päävalmentaja Markku Kanerva on ammatiltaan luokanopettaja ja on tunnettu hyvistä ihmissuhdetaidoistaan. Selkeä pelitapa ja pelaajien vahvuuksien maksimaalinen hyödyntäminen on siivittänyt Suomen maajoukkueen lentoon Kanervan otettua ohjat joulukuussa 2016. (Vainikka 2019.)

Kyösti Niemelän (2018) Helsingin Yliopistolle kirjoittamassa artikkelissa Kanerva vertaa jalkapallojoukkuetta koululuokkaan:

”Miten saa ihmiset löytämään oman potentiaalinsa ja suorittamaan parhaiten? Niin luokkaan kuin joukkueeseen pitää luoda oppimista edistävä positiivinen ilmapiiri. Oppimista edistäviin tai ehkäiseviin tekijöihin

ei pääse käsiksi, ellei saa aikaan luottamusta ja rehellistä vuorovaikutusta.”

Niemelä (2018) kertoo Kanervan painottavan luottamuksen ja rehellisyyden merkitystä menestyvän valmentamisen onnistumiseksi. Jos pelaajalla ja valmentajalla on hyvä luottamus keskenään, niin pelaaja kertoo ajatuksistaan ja valmentaja pystyy mahdollisesti vaikuttaa niihin. Jos taas luottamusta ei ole, niin keskusteluyhteyttä ei synny, eikä valmentajalla ole mahdollisuuttakaan päästä korjaamaan ongelmaa. Hyvä jalkapalloilija on Kanervan mielestä aina rehellinen, koska silloin hän ajattelee koko joukkueen etua ja sitä kautta myös menestystä.

Vahva ihmisten johtamiskyky ja opettajatausta, näkyy suomalaisessa jalkapallossa tällä hetkellä vahvasti muutenkin. Kuopion Palloseuran kaudella 2019 Veikkausliigan mestaruuteen asti johdattanut, ja siitä SJK:n nykyiseksi päävalmentajaksi siirtynyt, Jani Honkavaara on ammatiltaan myöskin nimenomaan luokanopettaja. (Seinäjoen Jalkapallokerho 23.10.2019.)

### **3.3 Valmennus- ja johtamistaidot**

Mikä tekee hyvän jalkapallovalmentajan? Tärkein ominaisuus, jota valmentajalta tulisi löytyä, on innostus. Ihmiset reagoivat positiivisesti innokkaaseen ja ahkeraan johtajaan (BBC Sport, [Viitattu 26.3.2020]). Ollakseen innokas, täytyy olla myös intohimoa valmennustyöhön ja lajiin, joka johtaa helpommin haluun kehittää itseään.

Hyvällä valmentajalla on oltava tarpeeksi kattavan lajitaidon lisäksi tiettyjä johtajan ominaisuuksia, jotta hän pystyy johtaa suurta joukkoa pelaajia sekä samalla muuta valmennusryhmää. Vaadittavat johtamisen ominaisuudet vaihtelevat mm. sen mukaan, minkä ikäisiä pelaajat ovat sekä mikä on joukkueen tavoite, onko toiminta vahvasti tavoitteellista vai omaksi iloksi harrastamista?

Yle Urheilun julkaisemassa artikkelissa Suomen jääkiekkomaajoukkueen entinen päävalmentaja, Erkki Westerlund, pohtii Laisin (2004) mukaan, että valmentaminen on siirtynyt, osittain pakon edessä, joukkueen valmentamiseen. Yksilöstä pyritään saamaan paras mahdollinen irti. Valmentajan rooli tässä yhtälössä on johdattaa pelaajaa tunnistamaan omat vahvuutensa ja pyrkiä tukemaan niiden kehittämisessä.

Vaikka Westerlundin laji onkin jääkiekko, niin nämä ajatukset pätevät varmasti useimpiin joukkueurheilulajeihin yleisesti. Hänen mielestään urheilijan kehitys lähtee aina omasta halusta, ja valmentajan tehtävä on antaa työkaluja kehittymiseen ja kannustaa eteenpäin. Kovaan ääneen huutavat valmentajat ovat hänen mielestään jäämässä vähitellen pois. (Laisi 2014.)

Tässä kuvattuna ohjeita ja ominaisuuksia, joita varsinkin aloittavan valmentajan olisi hyvä miettiä (BBC Sport, [Viitattu 26.3.2020]):

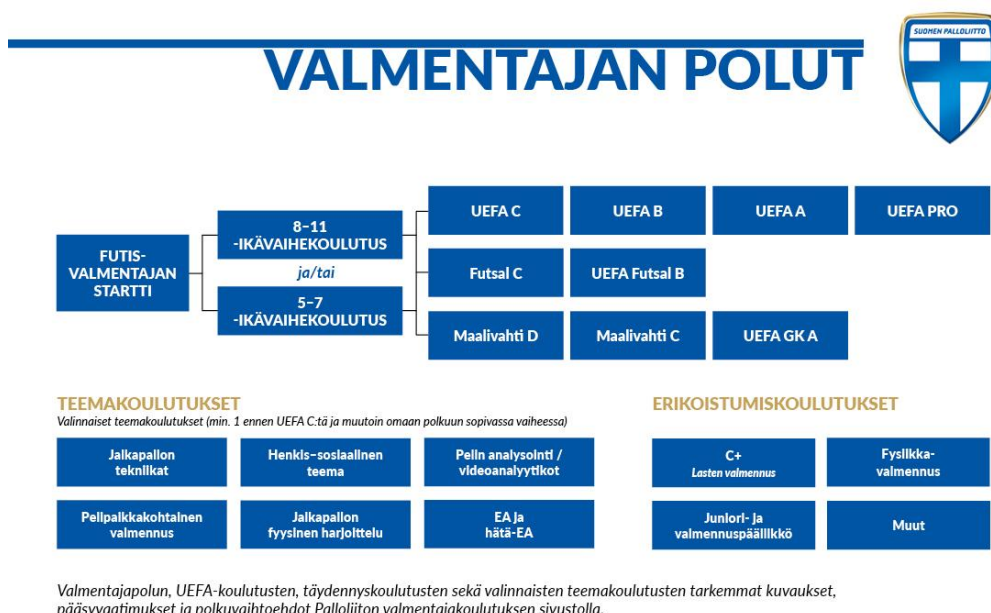
- Tunne itsesi
  - Miksi haluat valmentaa ja mitä haluat saavuttaa?
- Kyse on urheilusta
  - Mitä paremmin ymmärrät tekniikoista ja taidoista, sitä paremmin varusteltu olet siirtämään ne eteenpäin.
- Ole positiivinen
  - Kärsivällisyys ja kannustaminen toimivat paljon paremmin kuin kritiikki ja huutaminen.
- Erilaisuus on rikkaus
- Opeta taito ja näytä esimerkkisuoritus
  - Varsinkin lapset ymmärtävät esimerkin avulla asiat helpommin
- Hyvä kommunikaatio
  - Teot puhuvat enemmän kuin sanat. Kehon kieli on tärkeä. Hymy ja positiiviset eleet tekevät ihmeitä.
- Keho ja mieli
  - Ymmärrys siitä, kuinka keho reagoi liikuntaan ja harjoitteluun, sekä kyky omaksua turvallisia käytäntöjä ja estää vammoja ovat tärkeitä.

- Luottamuksen lisääminen, tavoitteiden asettaminen, keskittymiskyky - valmentajat harjoittavat henkistä puolta samoin kuin fyysistä.
- Johda esimerkillä
  - Johda esimerkillä ja hanki luottamus ja kunnioitus. Valmentajat ovat esimerkkejä pelaajille.

### 3.4 Valmentajana kehittyminen Suomessa

Valmentajana kehittyminen lähtee aina omasta halusta oppia uutta ja syventää tietämystä lajista sekä opetusmetodeista. Tiedyt ominaisuudet, kuten vaikka pelaajien johtaminen, kehittyvät varmasti ilman kouluttautumistakin tiettyyn pisteeseen, mutta taitojen syventämiseen on olemassa eri tasoisia valmennuskoulutuksia.

Suomen Palloliitto järjestää yhdessä UEFA:n (Euroopan jalkapalloliitto) sekä suomalaisten seurojen kanssa valmennuskoulutusta pienten lasten valmentamisesta aina huippuvalmentajaksi saakka (Valmentajan polut [4.3.2020]).



Kuva 1. Palloliiton järjestämät valmennuskoulutukset (Valmentajan polut [4.3.2020]).

Palloliitolla on olemassa myös valmennuslinja, jonka avulla pystytään keskittymään mm. erilaisiin teknistaktisten, fyysisten ja henkisten osa-alueiden valmennuksiin eri

ikävaiheissa. (Palloliiton valmennuslinja [4.3.2020]). Ikäryhmät ja opetettavat painopisteet on jaettu seuraavasti:

### LAPSUUSVAIHE U7-U11

- Teknis-taktinen valmennus
- - Hyökkääminen
- - Puolustaminen
- Fyysinen valmennus
- Harjoittelu

### NUORUUSVAIHE U12-U15

- Teknis-taktinen valmennus
- - Hyökkääminen
- - Puolustaminen
- Fyysinen valmennus
- Harjoittelu

### HUIPPUVAIHE U16-U21

- Teknis-taktinen valmennus
- - Hyökkääminen
- - Puolustaminen
- Fyysinen valmennus
- Henkinen valmennus
- Harjoittelu
- Maajoukkue-toiminta
- - Hyökkäyspeli
- - Puolustuspeli

## 4 TUTKIMUS- JA TIEDONHANKINTAMENETELMÄT

### 4.1 Tutkimuksen suunnittelu

Miten tutkimus kannattaa suunnitella, että siitä saataisiin paras mahdollinen hyöty? Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 54) mukaan hyvän suunnitelman avulla voidaan vähentää turhaa työtä ja pystytään käsittelemään pelkästään aiheita, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia.

Tutkijalla on yleensä jokin toimeksiantaja, joka haluaa tietää, että onko tutkimus ylipäätään mahdollinen. Tutkimussuunnitelman avulla pystytään hahmottamaan paremmin, millaisista vaiheista tutkimus koostuu. Samasta syystä suunnitelma on tärkeä työkalu myös tekijälle ja sen lisäksi se tekee omien voimavarojen laskemisen mahdolliseksi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 54).

Keskustelin suunnitteluvaiheessa toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa mahdollisista tutkimusaiheista ja ehdotin, jos tekisin tutkimuksen valmennustyön johtamispuolesta. Myöhemmissä keskusteluissa tarkensimme tutkimusaluetta nimenomaan jalkapallovalmentamisesta saadun kokemuksen hyödyntämiseen yrityspuolen esimiestyössä. Pohdimme myös, mikä olisi tehokkain tapa toteuttaa tutkimus, luotettavimman tutkimustuloksen saamiseksi. Toimin toimeksiantaja SJK-junioreilla valmennustyössä itsekkin, joten asiasta oli helppo päästä yhteisymmärrykseen.

Tutkimussuunnitelman tekoon on Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 54) mielestä olemassa kaksi perus lähtökohtaa. Ensinnäkin pitää miettiä selvästi, mikä on tutkimuksen idea ja mitä sillä yritetään saavuttaa. Toiseksi tulee selvittää, miten tutkimus kannattaa teknisesti toteuttaa. Suunnitelmaan tulisi siis sisältyä sekä problematisoiva että tekninen lähestymistapa.

Haastatteluista saatavia tuloksia vertaillaan erilaisiin nykypäivän johtamisen oppeihin, pääasiassa valmentavaan johtamiseen. Vertailemalla vastauksia johtamisen suuntauksiin, pyritään löytämään valmennus- ja esimiestyöstä samankaltaisuuksia. Samalla halutaan löytää, mitkä asiat valmennustyössä voivat kehittyä tukemaan esimiestyötä ja mitä eroavaisuuksia niistä löytyy.

## 4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 35–36) mukaan, kyselylomaketta käytetään usein sen vaivattomuuden vuoksi, varsinkin jos kyseessä ei ole tieteellinen tutkimus. Toisaalta ihmiset ovat yleensä motivoituneempia vastaamaan kysymyksiin, joissa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan saavat itse syventää ja tarkentaa vastauksiaan.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 34) mukaan Robson (1995, 227) toteaa: ”Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, tutkittavat voivat itse kertoa itseään koskevia asioita.” Hirsjärvi ja Hurme (2008, 34) korostavat, että empiirisen tutkimuksen menetelmät ovat aina tärkeä osa tutkimusta. Kun lähdetään valitsemaan tutkimusmetodia, valintaa ei tulisi tehdä miettimättä sen soveltuvuutta tutkittavaan kohteeseen ja haluttavaan lopputulokseen. Haastatteluun liittyy myös tiettyjä ongelmakohtia, kuten haastateltavien oma tietämys asioista ja faktojen erittelemisen mielipiteistä. Raportointia ei tulisi pitää ainakaan liian teknisenä, vaan ottaa huomioon, että ihmiset kokevat asioita eri tavoin ja jakavat haastattelutilanteessa oman näkemyksensä.

Yhtenä ongelmana lomakkeiden käytössä on Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 37) mukaan, että vaikka tutkija itse kokisi tehneensä kattavat ja monipuoliset vastausvaihtoehdot, niin sillä ei siltikään kovin usein pääse syvälle vastaajan ajatusmaailmaan. Kyselylomakkeiden käytössä on hyviäkin puolia. Jos tutkittava asia on konkreettinen ja selkeä, niin hyvin suunnitellulla kyselylomakkeella saadaan helposti käsiteltäviä tutkimustuloksia.

Päädyimme yhdessä toimeksiantajani kanssa toteuttamaan tutkimusta kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastattelujen avulla, koska mielestämme tällä haastattelumuodolla saadaan tutkimuksen kannalta tehokkaimmin tarvittavaa tietoa. Haastattelu tai kysely, jossa olisi valmiit vastausvaihtoehdot, saattaisi jäädä osittain suppeaksi, koska haastateltavat eivät pääsisi syventämään vastauksiaan. Haastattelujen avulla haastateltavat pääsevät itse kertomaan omin sanoin johtamisesta jalkapallovalmentajana.

### 4.3 Teemahaastattelun edut ja haitat

Haastatteluun liittyy Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 35–36) mukaan myös haasteita, joita täytyy punnita ennen tutkimusmetodin valitsemista. Onko haastattelijalla tarpeeksi taitoa ja kokemusta toteuttaa haastattelu? Jos halutaan saada aikaiseksi luotettava haastattelu, niin haastattelijalla tulisi olla koulutusta haastattelutilanteesta. Haastatteluun sisältyy usein myös virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta kuin haastateltavasta. Esimerkiksi, jos haastateltava ei pysty antamaan tarpeeksi suoria vastauksia tai tarkastelemaan asiaa myös kriittisesti.

Haastattelu sopii joustavuutensa vuoksi moniin erilaisiin tutkimustilanteisiin. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, jolloin pystytään ohjaamaan keskustelua ja saamaan tietoa tehokkaasti oikeista asioista, joskus jopa ei-kielellisten vihjeiden avulla, kertoo Hirsjärvi ja Hurme (2008, 34).

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 35) mukaan muita hyviä puolia haastatteluun päädyttäessä on mm., jos tiedetään jo etukäteen vastausten olevan moniselitteisiä ja ne perustuvat vastaajan omiin havaintoihin ja kokemukseen tai vastauksia halutaan tarkentaa ja pyytää perusteluja sekä esittää jatkokysymyksiä.

Haastatteluun on lisäksi pystyttävä varaamaan tarpeeksi aikaa kokonaisuudessaan. Haastattelurungon suunnittelu, haastateltavien etsiminen, haastatteluajan sopiminen ja haastattelun toteutus vievät paljon aikaa ja siihen on osattava varautua. Näiden jälkeen on tehtävä vielä vastausten analysointi, tulkinta ja raportointi.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35–36) toteavat vielä, että haastattelusta syntyy paljon myös ns. turhaa aineistoa, joka pitkittää vastausten tarkastelua ja analysointia, koska valmiita malleja ei ole juurikaan saatavilla.

#### **4.4 Haastateltavien valinta**

Haastattelija pohtii Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2008, 58) usein, että montaako ihmistä hänen olisi haastateltava tutkimukseensa. Haastateltavien määrään vaikuttaa eniten tutkimuksen tarkoitus, ja sen vuoksi tulisi haastatella niin montaa henkilöä, että saadaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan jalkapallovalmentamista suhteessa yrityspuolen johtamiseen, joten haastattelun pääosin toimeksiantaja SJK:n valmentajia ja yhtä hallinnollisia tehtäviä hoitavaa henkilöä, jolta löytyy myös valmennustaustaa.

Haastatteluun valittiin neljä henkilöä, sen perusteella, miten uskotaan saavutettavan tarvittava tieto tutkimuskysymyksiä varten. Haastatteluun osallistui kolme valmentajaa SJK-Junioreiden puolelta ja yksi SJK:n valmennuksessa työskentelevä valmentaja. Haastateltavilta löytyy laajasti erilaista valmennuskokemusta pienistä junioreista aina aikuisten miesten edustusjoukkueisiin saakka.

#### **4.5 Haastatteluiden toteutus & litterointi**

Haastattelut toteutettiin yksitellen yhden viikon aikana SJK:n sekä SJK-junioreiden toimitiloissa. Haastattelujen tallentamiseen käytettiin puhelimen sekä tietokoneen ääninauhuria, jotta saatiin varmistettua, että puhe varmasti kuuluu ja on olemassa varmuuskopio, jos yhdelle nauhoitteelle tapahtuisikin jotain.

Haastattelut kestivät 30 minuutista 45 minuuttiin riippuen haastateltavan vastauksien pituudesta. Tilanteessa käytettiin etukäteen laadittua kysymyspohjaa, jonka lisäksi pystyttiin esittämään jatkokysymyksiä tarvittaessa. Jotkut haastattelulomakkeen kysymykset olivat aihepiiriltään melko samanlaisia, joten siitä johtuen vastauksissa ilmeni jonkin verran aiempien vastausten toistoa. Se tuottaa hieman ylimääräistä työtä nauhoitusten käsittelyyn.

Kaikki haastattelut tapahtuivat rauhallisissa tiloissa, joten vastauksiin vaikuttavia häiriötekijöitä ei juurikaan ollut. Tilanteet itsessään olivat sujuvia ja haastatteluissa oli rento tunnelma, joka teki helpoksi lisäkeskustelun aiheesta ja välikysymysten esittämisen.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 138) kertovat, että haastatteluiden valmistuttua, on mahdollista joko purkaa kaikki haastattelut tekstiksi tai poimia kerätyistä tallenteista tutkimusta koskevat tärkeimmät tiedot analyysiä varten. Koko haastattelun litterointi on yleisin tapa, mutta varsinkin silloin, jos haastateltavia ei ole ollut montaa, niin voidaan kerätä tarvittava tutkimustieto suoraan tallenteista, kirjoittamatta koko haastattelua tekstiksi.

Omaa tutkimustani varten, saan kerättyä oleellisin tiedon suoraan tallenteista, koska kysymykseni ovat hyvin samankaltaiset kaikille ja ne etenevät pääsääntöisesti teemoittain. Tärkeimpien havaintojen tarkastelussa voin käyttää lainauksia suoraan haastateltavan vastauksista.

#### 4.6 Tutkimusmateriaalin analysointi

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 144) toteavat, että monesti kvalitatiivisen materiaalin tutkimusraportteja tarkasteltaessa, voi huomata, että tulosten esittäminen on keskeytynyt analyysin kohdalla. Tulosten tulkinta saattaa jäädä usein suppeaksi, eikä ilmiötä ole yritetty saada synteessin tasolle, jolloin tutkittu tulos pyrittäisiin ymmärtämään laajemmin.

Kun haastattelumateriaali on kerätty ja jollain tapaa avattu, niin Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 144) mukaan, tutkimuksen eri osia voidaan havainnollistaa monin eri tavoin. Alla olevassa kuviossa on esitetty yksi tapa lähestyä tulosten analysointia.



Kuvio 3. Haastattelumateriaalin analysointi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144).

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Haastateltava 1

Haastateltavalta 1 löytyy jalkapalloilijana pitkä pelaajatausta aina Suomen pääsarjatasolta asti. Pelaajauran jälkeen valmennuskokemusta on kertynyt noin 12 vuoden verran. Päätoimisena valmentajana ja seuratyöntekijänä hän on toiminut vuodesta 2015 lähtien. Valmennettavia joukkueita on tähän mennessä ollut pienistä pojista nuorten joukkueisiin saakka. Valmennustöiden lisäksi haastateltavalla on korkea-koulututkinto ja on toiminut aiemmin valmennuksen ohella myös muissa työtehtävissä.

#### 5.1.1 Jalkapallovalmentajan johtajan ominaisuudet & johtamistyyli

Tärkeimmäksi ominaisuudeksi haastateltava 1 mainitsee yleisesti ihmisten johtamisen, koska pelaajien lisäksi valmentajan on yleensä johdettava myös taustaryhmää sekä, varsinkin junioripuolella, myös pelaajien perheiden kanssa on tultava toimeen. Valmennustyössä valmentajalle on eduksi tietynlainen karisma sekä sosiaaliset taidot. Pelaajien ja vanhempien kuunteleminen ja vuorovaikutuksen rakentaminen on iso osa valmennuksen onnistumista. Haastateltava pohtii, että varsinkin sosiaaliset taidot kehittyvät valmennustyötä tehdessä, koska valmentaja esiintyy pelaajien edessä jokaisessa tapahtumassa ja johtaa toimintaa vahvasti. Esiintymistilanteet tulevat kokemuksen myötä luonteviksi.

Ihmisten johtamisen lisäksi valmentajan tulisi haastateltavan mielestä osata organisoida ryhmän toimintaa sekä asettaa tavoitteita ja päämääriä. Organisoitokykyä vaaditaan varsinkin päävalmentajalta ja hänellä tulisi olla myös kyky delegoida tehtäviä apuvalmentajille sekä taustaryhmälle.

Haastateltava 1 toteaa, että vahva osallistaminen on hänen mielestään toimivin johtamistyyli jalkapallovalmentajalle. Osallistamisen kautta pystytään tuoda pelaajan omat vahvuudet esille ja silloin pelaaja kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Haastateltavan oman peliuran juniorivuosina johtaminen oli monesti

vahvan auktoriteetin käyttämistä. Valmennusta toteutettiin virheiden korjaamisen kautta ja muutenkin vahvasti vain palautteen avulla, sekä negatiivisen että positiivisen. Valmennustyyli on haastateltavan mielestä siirtynyt niistä ajoista kohti tavoitteiden asettamista ja mietitään keinoja, miten niitä tavoitteita voidaan saavuttaa.

Haastattelussa pohdittiin lisäksi, että onko nykyään kuitenkin olemassa tilanteita, joissa vahvan auktoriteetin käyttö voisi olla paras tapa toimia ja haastateltavan mielestä sellaisiakin tilanteita on. On kyseessä sitten jokin työyhteisö tai joukkue, niin toiminnassa on aina jonkinlaiset normit ja käyttäytymismallit. Jos näitä yhteisiä normeja rikotaan, niin haastateltavan mielestä se on johtajan tehtävä puuttua siihen. Jos johtaja ei puutu epäkohtiin, niin toiminnasta saattaa tulla sekavaa. Sillä tavoin saadaan myöskin lisättyä luottamusta, kun ihmiset voivat kokea, että näitä meidän yhteisiä sääntöjä täytyy noudattaa. Haastateltava lisää vielä, että:

”Se täytyy tietysti huomioida, että millä tavalla siihen puututaan, kun siihenkin voi puuttua monella eri tavalla, mutta viime kädessä se on kuitenkin se auktoriteetti, joka siitä vastaa.”

Haastateltava kokee, että myös valmennettavien pelaajien ikä vaikuttaa oleellisesti siihen, miten valmentajan tulisi johtaa. Esimerkiksi palautetta täytyy antaa eri tavoin 10-vuotiaalle lapselle kuin 17-vuotiaalle nuorelle. Samalla tavoin lapselta ei voi vaatia samoin keinoin asioita kuin nuorelta, jolla taitotaso on korkeampi ja osaa luultavasti käsitellä asioita jo kypsemmin.

### **5.1.2 Luottamuksen rakentaminen**

Haastateltava uskoo, että luottamuksen rakentaminen on valmennuksen onnistumiseksi kaiken perusta. Oli kyseessä sitten pelaajan ja valmentajan tai työntekijän ja esimiehen välinen suhde, niin jos ei saada rakennettua luottamusta ja yhteistä näkemystä siitä, että ollaan menossa oikeaan suuntaan, niin ei voida päästä haluttuihin päämääriin.

Valmennustyössä luottamuksen rakentaminen lähtee haastateltavan mielestä juuri-kin vuorovaikutustaidoista. Kaikkien on tultava kuulluksi ja pelaajia on hyvä osallistaa toimintaan. Jos pelaaja kokee, että hänen mielipiteellään on väliä, niin se lisää motivaatiota ja rakentaa samalla luottamusta.

### **5.1.3 Rohkeuden ja innovatiivisuuden lisääminen**

Haastateltava 1 uskoo, että osallistamisen ja vuorovaikutustaitojen avulla pystytään lisäämään pelaajan rohkeutta ja innovatiivisuutta toteuttaa opittuja taitoja. Pelaaja halutaan saada keskustelemalla ja kyselemällä itse oivaltamaan asioita, mieluummin kuin vain kertomalla suoraan mitä pitää tehdä. Haastateltava pohtii, että oivaltamiseen kannustaminen lisää myös pelaajan motivaatiota kehittyä ja keksiä itse ratkaisuja. Valmentaja voi esimerkiksi kysyä pelaajalta, että nyt kun olet asettanut tämän tavoitteen, niin mitä sinun pitäisi tehdä, että kehityt siinä? Samaan tapaan pelaajan itseluottamusta pystytään vahvistaa palautteen ja erilaisten tehtävien avulla. Valmentaja voi esimerkiksi antaa pelaajille tehtäväksi antaa toisilleen palautetta ja kertomaan missä oma joukkuekaveri on hyvä. Valmentajan tehtävänä on haastattelijan mielestä myös kyetä rakentamaan sellaisia harjoitteita ja tehtäviä missä pelaaja kokee onnistumisia ja saa myös sitä kautta itseluottamusta, mutta ovat kuitenkin samalla sopivan haastavia.

Valmennusta ajatellaan haastateltavan mielestä nykyään enemmän kokonaisvaltaisesti. Valmentajan tärkeä tehtävä on lajiopettamisen lisäksi opettaa pelaajaa ihmisenä. Tavoitteena on saada pelaaja itse miettimään asioita.

### **5.1.4 Valmennuskokemuksen hyödyntäminen johtajuutta vaativissa yrityspuolen ammateissa**

Haastateltava 1 uskoo, että valmennuskokemuksesta voisi olla hyötyä johtajuutta vaativissa ammateissa. Molemmista tehtävissä täytyy olla melko samoin tavoin ihmisten kanssa tekemisissä ja olla ihmisten edessä. Valmentajan täytyy tietyllä tapaa

esiintyä joukkueen edessä ja hallita ryhmää kokonaisuudessaan. Valmentajan täytyy myös asettaa tavoitteita ja sitä varten myös mittareita, että miten pääsemme tavoitteisiin.

Haastattelussa arvioitiin, että pystyykö valmennustyössä kehittämään johtamistaitoja, jotka tukisivat työtä liike-elämän johtajana. Haastateltava 1 uskoo, että jos valmennustyössä ei pyri itse kehittymään, niin aika nopeasti jää muista jälkeen. Oma tekemistä täytyy reflektoida ja itsearviointitaidot ovat hyvinkin tärkeitä, jos valmentaja haluaa kehittyä. Valmentaja voi asettaa itselleen tavoitteita ja välitavoitteita, pyrkiä kehittymään ja tarkastella myöhemmin onko kehitystä tapahtunut.

Konkreettisina esimerkkeinä haastateltava uskoo, että ainakin joukkueen ilmapiirin rakentaminen auttaa kehittämään valmentajan johtamisen taitoja tukemaan mitä tahansa johtamistyötä. Uusien pelaajien tulo joukkueeseen muuttaa aina ryhmän ilmapiiriä ja muut pelaajat voivat miettiä, että onko minun oma paikkani uhattuna. Valmentajan tehtävä johtajana on auttaa joukkue tämän ns. kuohuntavaiheen yli, takaisin normaaliksi. Tietysti aiemminkin mainitut sosiaaliset taidot ja organisointitaidot kehittyvät valmennustyössä.

Haastateltavalta kysyttiin, että jos hän itse aloittaisi nyt jonkun yrityksen esimiestehtävässä, niin olisiko hän valmiimpi tehtävään valmennuskokemuksen myötä? Haastateltava uskoo, että kyllä varmasti olisi. Hänen omaan työhönsä liittyy paljon vapaaehtoisten valmentajien johtamista, joka on opettanut ainakin motivoimisen taitoja, koska siinä tapauksessa ainakaan raha ei ole johdettavan motivaatio. Hän kokee, että vapaaehtoisten johtaminen on hieman erilaista mitä yrityksessä olisi palkkaa saavien ihmisten johtaminen. Täytyy olla erilaiset keinot motivoida. Haastateltava kokee, että vapaaehtoisten johtaminen saattaa olla joiltain osin jopa haastavampaa kuin palkallisten työntekijöiden johtaminen. Sosiaaliset taidot ja esimerkiksi johtaminen ovat tällöin tärkeitä piirteitä.

### **5.1.5 Jalkapallovalmentamisen ja yrityspuolen johtamisen eroavaisuudet**

Haastateltava 1 toteaa, että tarkkoja vastauksia on vaikeaa antaa, kun ei ole molemmissa tehtävissä toiminut, mutta uskoisi että suurimmat erot liittyvät luultavasti

taloudellisen tuloksen tekemiseen. Yrityksissä johtajien tavoitteet ovat monesti tehdä yritykselle rahaa ja se luo painetta, kun taas valmentajan tehtävänä on enemmänkin kehittää pelaajia ja ihmisiä. Toki huipputasolla jalkapallossa on samat taloudellisetkin paineet, mutta junioripuolella tavoitteet ovat enemmän ihmislähtöisiä. Tavoitteet ovat haastattelijan mielestä eri tavalla mitattavia.

### **5.1.6 Itsenäisen harjoittelun johtaminen vallitsevan koronapandemian aikana**

Haastateltava 1 kokee, että se tuo tietysti uudenlaisia haasteita valmentajalle, mutta toisaalta myös mahdollisuuksia. Omasta puolestaan hän kokee ensinnäkin oppineensa ainakin erilaisten digitaalisten apuvälineiden käyttöä. Vaikka itsenäinen harjoittelu olisi toteutettu hyvin, niin joukkuelajin kokemuksesta jää suuri osa pois, kun pelaajat eivät pääse tekemään keskenään asioita ja näkemään toisiaan.

Haastateltavan mukaan myös pelaajien kontrollointi ja kehityksen havainnointi on vaikeaa, kun valmentaja ei näe pelaajan harjoittelua omin silmin. Itsenäinen harjoittelu lisää entisestään pelaajan omaa vastuuta ja sitoutuneisuutta. Pelaajilla on erilaiset motivaatiotasot ja itsenäinen harjoittelu lähtee lopulta heidän omasta halustaan kehittyä.

## **5.2 Haastateltava 2**

Haastateltava 2 on tehnyt pelaajauraa ammattilaisena Englannissa, ennen siirtymistä valmentajaksi. Oman peliuran jälkeen alkoi nopeasti valmennustehtävät, joita on kertynyt useasta eri maasta ja nykyään hän toimii Seinäjoella SJK:n valmennus- ja johtotehtävissä ja vastaa mm. nuorten pelaajien kehityksestä. Haastateltava on valmentanut lähes kaiken ikäisiä pelaajia lapsista aikuisiin. Valmennustyön lisäksi haastateltava on tehnyt jalkapallon parissa nuorisotyötä, johon kuului mm. vaikeista taustoista tulevien nuorten auttamista jalkapallon avulla.

### 5.2.1 Jalkapallovalmentajan johtajan ominaisuudet & johtamistyyli

Haastateltava 2 uskoo, että tärkein ominaisuus jalkapallovalmentajalle on rehellisyys. Valmentajan työ on siitä hankalaa, että joukkueet ovat yleensä isoja, monesti 25 pelaajaa tai enemmänkin. Kaikkia pelaajia ei voi valita kokoonpanoon eikä pelaamaan ja jos ei puhu kaikille pelaajille suoraan, voi menettää luottamuksen ja joidenkin pelaajien motivaatio saattaa laskea.

Haastateltava 2 pohtii, että päävalmentajalta ja apuvalmentajalta vaadituilla johtajan ominaisuuksilla on suuri ero. Hyvä apuvalmentaja on päävalmentajan tukena, niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina. Hänen mielestään apuvalmentajan tehtävänä on antaa neuvoja, vaikka ne ei olisivatkaan linjassa päävalmentajan päätösten kanssa ja päätti päävalmentaja sitten kuunnella niitä neuvoja tai ei, niin silti tulisi aina tukea päävalmentajaa. Suuri ero on siinä, että apuvalmentajan on hyväksyttävä se tosiasia, että hänellä ei ole päätöksiin viimeistä sanaa. Se riippuu tietysti aina päävalmentajasta, kuinka paljon hän antaa apuvalmentajille ja taustaryhmälle valtaa esimerkiksi organisoida harjoituksia.

Haastateltava 2 ajattelee, että on olemassa suuri määrä ihmisiä, jotka tietävät paljon jalkapallosta, mutta ne, jotka ovat sen lisäksi hyviä ihmisten kanssa, tulevat loistaviksi valmentajiksi.

Haastateltava 2 kertoo kokemuksestaan aiemmin valmennusurallaan Englannissa, missä hän työskenteli valmentajan kanssa, joka oli Englannin parhaita kehittämään nuoria pelaajia. Hänen johtamistyyliinsä perustui täysin rehellisyyteen ja luottamukseen. Sen tyylin avulla tämä valmentaja sai pelaajat ja taustaryhmän toteuttamaan hänen näkemystään siitä minkä hän uskoi olevan oikea. Tämän valmentajan alaisuudesta on noussut pelaajia pelaamaan mm. maajoukkueiden MM-kisoissa ja Englannin Valioliigassa ja samoin hänen kanssaan työskennelleet valmentajat ovat päässeet valmentamaan suuriin sarjoihin, kuten juuri Valioliigaan. Haastateltava 2 toteaa tämän valmentajan kanssa työskentelyn olleen hänen valmennusuransa merkittävin tekijä ja vaikuttaja.

Haastateltava 2 toteaa, että on tärkeää, että johdat esimerkillä ja annat itse kaikkesi, jos haluat että pelaajat ja ihmiset, joiden kanssa työskentelet tekevät samoin.

Pohdittaessa onko olemassa sellaisia tilanteita, joissa käskeminen ja vahvan auktoriteetin käyttö voisi olla oikea tapa toimia, Haastateltava 2 uskoo että sille on oma paikkansa, kunhan sen osaa tehdä oikein. Se riippuu aina siitä, millaisen ryhmän kanssa toimit ja millaisia yksilöitä sinulla on joukkueessasi. Kaikilla on erilaiset persoonallisuudet ja kaikki oppivat, kehittyvät, ymmärtävät ja suorittavat eri tavoin. Hyvät johtajat ja hyvät valmentajat ymmärtävät sen kenelle he voivat olla tiukempia ja ketä täytyy käsitellä varovaisemmin. Jos sinulla on hyvä luottamus pelaajiin, pystyt keskustella ja perustella sanomisesi, niin voit saada parhaan irti jokaisesta. Haastateltava 2 lisää vielä, että:

”Valmennuksessa on aina aikoja, jolloin johtajan täytyy olla vahva ja näyttää että minä olen pomo. Voit kertoa pelaajille, että olen avoin ja rehellinen ja teillä voi olla oma mielipiteenne, mutta näin meidän täytyy tehdä.”

Haastateltava 2 uskoo, että jos pystyy hallitsemaan tilanteen, niin että ihmiset ympärilläsi silti luottavat ja uskovat sinuun, niin se voi olla hyvin tehokasta. Jos teet sen väärin, niin voit menettää ihmisten luottamuksen ja menettää koko ryhmän arvostuksen. Johtajan tehtävänä on kuitenkin asettaa ryhmälle tasapuoliset ja oikeudenmukaiset rajat kaikkeen toimintaan.

Haastateltava toteaa, että eri ikäisiä pelaajia tulee valmentaa ja johtaa erilaisin keinoin. Varsinkin lapsia ja nuoria valmennettaessa tulee ottaa huomioon kaikki ulkoiset asiat, kuten heidän perheensä ja opettajat. Jotkut ihmiset voivat olla loistavia valmentajia nuorille pelaajille, mutta surkeita valmentamaan aikuisia ja sama pätee toisinpäin.

Haastateltava 2 kokee onnistuneensa jalkapallovalmentajana, kun hän voi sanoa, että olen antanut kaiken minkä pystyn, joka päivä. Meni valmennus sitten loistavasti tai ei niin hyvin, mutta pystyy sanoa rehellisesti, että yritin parhaani auttaakseni ja kehittääkseni ihmisiä.

Pitkällä tähtäimellä haastateltava ajattelee onnistuneensa, jos hän tietää olleensa osa jotain ja auttanut rakentamaan jotain kestäväää, joka säilyy, vaikka hän ei enää itse olisikaan mukana.

### **5.2.2 Luottamuksen rakentaminen**

Haastateltava 2 toteaa, että luottamuksen rakentaminen pelaajiin on kaikki kaikessa. Jos ryhmä ei luota sinuun valmentajana, he eivät ikinä anna kaikkeaan olakseen joukkueena menestyvä ja toteuttaakseen mitä pyydät heiltä. Jos saat luotua luottamuksen, he tekevät monesti enemmän mitä pyydät heiltä.

Luottamuksen rakentaminen ei tarkoita pelkästään pelaajia, vaan taustaryhmää myös. Erityisesti silloin kun olet valmentajana muuttamassa jotain toimintatapaa esimerkiksi joukkueen pelitapaa. Hyvän luottamussuhteen avulla ihmiset ovat avoimempia muutokselle. Haastateltava mainitsi aiemmin rehellisyyden tärkeimmäksi ominaisuudeksi valmentajalle ja hän uskoo, että avoimuus ja rehellisyys saa ihmiset luottamaan sinuun. Jos puhut eri tavalla mitä teot näyttävät, niin et saa ikinä luotua luottamusta.

### **5.2.3 Rohkeuden ja innovatiivisuuden lisääminen**

Haastateltava 2 nimeää pelon suurimmaksi tekijäksi, joka estää ihmisiä saavuttamasta sen, mitä he oikeasti kykenevät saavuttamaan. Siinä, miten ihmisissä saa lisättyä rohkeutta parhaalla mahdollisella tavalla, haastateltavalla on vielä omasta mielestään paljon opittavaa. Haastateltava uskoo, että jos onnistut poistamaan pelon joltain, niin tulet näkemään paljon enemmän. Jos olet valmentajana aina huutamassa pelaajille, kun he tekevät virheitä, niin he eivät enää yritä olla luovia, ilmaista itseään eivätkä yritä etsiä uusia keinoja toteuttaa asioita. Jos pystyt valmentajana poistamaan pelon pelaajasta, niin pelaajalla on suurempi todennäköisyys saavuttaa oma potentiaalinsa.

### **5.2.4 Valmennuskokemuksen hyödyntäminen johtajuutta vaativissa yrityspuolen ammateissa**

Haastateltava 2 uskoo valmennuskokemuksesta olevan hyötyä liike-elämän johtamistehtävissä. Jalkapallovalmennus tuo eteesi paljon erilaisia tilanteita. Työskentelet paljon eri kokoisten ryhmien kanssa ja erilaisten persoonallisuuksien kanssa. Jos

pystyt johtaa pelaajia valmennustyössä, ja siirryt toimistotyöhön, jossa sinun täytyy johtaa, se on samanlainen tilanne. Ympäristö on erilainen, mutta yrityksessä johtaessa sinulla on silti erilaisia persoonia, eri ikäisiä ihmisiä, ihmisiä erilaisin vakaumuksin ja ihmisillä on erilaisia tapoja toimia. Haastateltava toteaa, että jos pystyt johtaa ja valmentaa hyvin jalkapallossa, niin se valmistaa sinua hyvin kaikenlaisiin johtotehtäviin.

Haastateltava 2 painottaa, että jos yrität siirtää johtamistaitosi suoraan yhdeltä alueelta toiselle, niin tarvitset silti tietoa siitä toimialasta, johon olet siirtymässä johtajaksi. Haastateltava 2:

”Vaikka olisit kuinka hyvä johtamaan ihmisiä, mutta sinulla ei ole tarvittavaa tietoa siitä alasta, jolla työskentelet, niin ihmiset luultavasti ajattelevat, että et tiedä mitä olet tekemässä.”

Asian voi haastateltavan 2 mielestä ajatella myös niin, että vaikka siirtyisit liike-elämän sisälläkin toisen liiketoiminta-alan yrityksen, niin haasteet ovat silti samat. Sinun täytyy oppia tuntemaan se toimiala, jolla työskentelet ja johdat ihmisiä. Jos haastateltava esimerkiksi itse siirtyisi valmennustöistä suoraan jonkun yrityksen esimiestehtäviin, niin johtajuuden kannalta siinä ei varmaankaan olisi ongelmaa, mutta juurikin sen toimialan kokemuksen kerääminen ottaisi oman aikansa ja hän ei olisi heti mukavuusalueellaan johtajana.

### **5.2.5 Jalkapallovalmentamisen ja yrityspuolen johtamisen eroavaisuudet**

Haastateltava 2 ajattelee, että hyvä johtaja on aina hyvä johtaja. Sillä ei ole väliä oletko jalkapallovalmentaja vai liike-elämän johtaja. Jos katsotaan hyviä johtajia sekä jalkapallossa että liike-elämässä, niin luonteenpiirteet ja käyttäytymismallit olisivat samoja. Tietysti joissain asioissa täytyy mukautua johdettavaan alaan, mutta olen varma, että suurin osa ominaisuuksista olisivat melko samat.

### **5.2.6 Itsenäisen harjoittelun johtaminen vallitsevan koronapandemian aikana**

Haastateltava 2 mainitsee suurimmaksi haasteeksi harjoittelun organisoinnin. Tällä hetkellä hänen valmentamassa joukkueessaan osa pelaajista pääsee harjoittelemaan pienryhmissä ja osan täytyy harjoitella vielä itsenäisesti, joten on haasteellista pitää kaikki tyytyväisinä. Haastateltava kertoo, että vanhemmilta on tullut palautetta tästä johtuen. Koska joukkue on todella suuri ja harjoittelu tapahtuu muutaman hengen pienryhmissä, niin ei ole aikataulujen ja resurssien takia mahdollista järjestää kaikille pienryhmäharjoittelua.

Tämän kaiken organisointi ja johtaminen on ollut suurin haaste tämän vaikean ajanjakson aikana. Haastateltava palaa ratkaisussa aikaisemmin painottamaansa rehellisyyteen. Hän on kertonut kaikille vanhemmille ja pelaajille avoimesti mikä on tilanne ja millä perusteilla kaikki päätökset joudutaan tekemään. Hän kertoo, että vaikka jotkut vanhemmat ovat olleet varmasti eri mieltä päätöksistä, niin hän on saanut positiivista palautetta avoimuudesta ja rehellisyydestä.

## **5.3 Haastateltava 3**

Myös haastateltavalta 3 löytyy jalkapallon parista pelaajakokemusta ennen siirtymistä valmennustehtäviin. Seuratyökokemusta löytyy jopa 30 vuoden ajalta. Tämän hetken työnkuva liittyy vahvasti jalkapalloseuran hallinnolliseen puoleen, talouteen ja henkilöstöhallintoon. Työhön liittyy myös johtamista ja esimiestyötä.

### **5.3.1 Jalkapallovalmentajan johtajan ominaisuudet & johtamistyylit**

Haastateltava 3 arvioi, että jalkapallovalmentajan täytyy ymmärtää jalkapalloseuran kokonaisuus. Valmentaja ei voi ajatella työtä vain omasta näkökulmastaan, vaan on ymmärrettävä, miten seura kokonaisuudessaan toimii ja haluaa valmentajiensa toimivan. Joukkueen sisällä valmentaja on tietysti se suurin johtaja ja hänen on vastattava joukkueen toiminnasta yhdessä joukkueenjohtajan kanssa, joka monesti vastaa enemmän joukkueen hallinnollisesta puolesta.

Seura on vastuuttanut nimenomaan vastuvalmentajat ja heidän tehtävänä on johtaa ja huolehtia muusta taustaryhmästä. Päävalmentaja suunnittelee harjoitukset seuran ohjeiden mukaisesti ja delegoi tehtäviä eteenpäin mm. apuvalmentajille. Valmennustyö on paljon tiimityöskentelyä ja se riippuu paljon vastuvalmentajan luonteesta, miten hän osaa ja haluaa jakaa vastuuta muille.

Haastateltava 3 toteaa, että hänen peliuransa aikana valmentaminen oli paljonkin autoritäärisen vallan käyttöä. Valmentaja käski ja pelaajat tekivät sen mukaan. Nykyään johtaminen on enemmän tiimityöskentelyä, niin valmentajien kesken, kuin myös valmentajien ja pelaajien kesken. Pelaajia pyritään osallistamaan päätöksentekoon vahvemmin kuin ennen.

Haastateltavan mielestä autoritäärisen vallan käytölle on edelleenkin oma paikkansa, jos tilanne sen vaatii. Jos asiat eivät toimi, niin valmentajan tehtävänä on käyttää auktoriteettiaan ja osata vaatia pelaajilta. Jalkapallo on kuitenkin laji, jossa pelaajia halutaan kehittää, niin tietty vaatimustaso täytyy säilyttää. Johtajan täytyy uskaltaa olla ajoittain myös vaativa, jotta päästään haluttuihin tavoitteisiin. Seuran puolesta on koulutettu ja ohjeistettu vastuvalmentajia, ja heillä on ikään kuin selkänöja seuralta. Valmentajat tietävät kuinka he voivat toimia, jotta kehitystä tapahtuu.

Haastateltavan 3 mielestä eri-ikäisiä pelaajia tulee johtaa eri tavoin ja valmentajan johtajan ominaisuuksien täytyy olla erilaisia, vaikka ihan pienissä junioreissa kuin sitten nuorilla pelaajilla. Seuroissa ikäluokat ovat monesti suuria ja kaikki kuitenkin harjoittelevat yhdessä, joten päävalmentajan vastuulla on saada kaikille oikean tasoisia pelejä ja haasteita. Tämän myötä organisointi- ja delegointitaidot ovat, varsinkin junioritoiminnassa, äärimmäisen tärkeitä.

### **5.3.2 Luottamuksen rakentaminen**

Haastateltava 3 uskoo, että kaiken edellytyksenä on luottamuksen rakentaminen pelaajiin. Pelaajien on pystyttävä luottamaan valmentajaan ja valmentajan on pystyttävä huomioimaan kaikki pelaajat. Luottamusta voidaan rakentaa haastateltavan mielestä olemalla suoraselkäinen ja rehellinen pelaajille. Henkilökohtainen palaute

pelaajille on todella tärkeää. Esimerkiksi tilanteessa, jossa pelaajat harjoittelevat itsenäisesti, eikä joukkueharjoituksia ole, valmentajien tärkein tehtävä on olla pelaajaan yhteydessä, antaa palautetta ja huomioida jokainen pelaaja. Luottamus kasvaa, jos pelaaja kokee, että valmentaja on oikeasti kiinnostunut hänestä ja hänen kehityksestään.

Haastateltavan mielestä samaan tapaan kuin työelämässä esimiehen ja alaisen on keskusteltava keskenään kaikenlaisista asioista, niin valmentajan ja pelaajan olisi hyvä keskustella mahdollisimman paljon, jotta luottamussuhdetta saadaan syvennettyä. Ilman keskusteluyhteyttä pelaaja tuskin uskaltaa kysyä itse mitään valmentajalta, saatikka kyseenalaistaa valmentajan päätöksiä.

### **5.3.3 Rohkeuden ja innovatiivisuuden lisääminen**

Haastattelussa pohdittiin, miten saadaan lisättyä rohkeutta ja innovatiivisuutta pelaajissa ja haastateltava 3 pitää tärkeänä, että virheistä ei rankaista pelaajia, vaan päinvastoin kannustetaan ottamaan riskejä kentällä. Sitä kautta saadaan lisättyä pelaajien luovuutta ja saadaan pelaajat ajattelemaan itse ratkaisumalleja. Haastateltava pohtii, että rohkeus on helppo tukahduttaa väärällä johtamistyyllillä, mutta hyvä johtaja löytää keinot lisätäkseen pelaajan, ja samalla tapaa työntekijän, itseluottamusta ja rohkeutta toteuttaa itseään.

### **5.3.4 Valmennuskokemuksen hyödyntäminen johtajuutta vaativissa yrityspuolen ammateissa**

Haastateltavalta kysyttiin, uskooko hän, että valmennuskokemuksesta on hyötyä muissa, varsinkin johtajuutta vaativissa ammateissa? Haastateltava 3:

”Kyllä varmasti on. Valmennus opettaa käsittelemään ihmisiä eri tilanteissa ja varmasti valmentajat pärjäävät sosiaalisessa toiminnassa, millä tahansa muullakin alalla, kuin vain urheilussa. Valmennustyö antaa monenlaisia asioita, kuten paineensietokykyä ja näen sen hyvänä pohjana kaikkiin ammatteihin.”

Oli se sitten juniori- tai aikuispelaajien joukkue, niin haastateltavan mielestä joukkueen johtaminen on hyvää työkokemusta valmentajalle.

Haastattelussa pohdittiin, onko haastateltava itse saanut omaan nykyiseen työhönsä apua omasta valmennusurastaan. Hän uskoo, että on saanut sekä pelaajauraltaan että valmennuskokemuksestaan tietynlaista rohkeutta ja uskallusta haastaa itseään. Pelaajauralla joukkueen kapteenina oleminen ja myöhemmin valmennustehtävät ovat kasvattaneet ottamaan vastuuta.

Valmennuskoulutukset ovat haastateltavan mielestä kehittyneet valtavasti ja sitä kautta pystytään opettamaan valmentajille myös johtajuutta ja antamaan työkaluja oman johtajuuden kehittämiseen.

### **5.3.5 Jalkapallovalmentamisen ja yrityspuolen johtamisen eroavaisuudet**

Haastateltava 3 ajattelee, että valmentaminen ja urheilutoiminta ylipäätään on hie- man inhimillisempää, kuin liike-elämän johtaminen. Yritystoiminnassa katsotaan usein enemmän numeroita ja tulosta, kun taas urheilujohtamisessa ja valmennus- työssä on haastateltavan mielestä pehmeämpi arvoja.

Haastateltava on itse viihtynyt urheilutoiminnassa niin kauan juurikin näiden peh- meämpien arvojen vuoksi. Kehitetään enemmänkin ihmisiä kuin yritetään tehdä hy- vää taloudellista tulosta. Urheilutoiminnassa on paljon mukana vapaaehtoisia, joita täytyy osata johtaa eri tavalla mitä johdettaisiin yrityspuolella palkkaa saavaa työn- tekijää. Motivointi ja kannustaminen ovat tärkeitä taitoja, koska käskyttäminen ei toimi vapaaehtoisia johdettaessa. Valmennustyössä on otettava huomioon paljon erilaisia tekijöitä. Pitää saada pidettyä mm. valmentajat, joukkueenjohtajat, pelaajat ja perheet tyytyväisinä ja sitoutettua seuran toimintaan.

### **5.3.6 Itsenäisen harjoittelun ja seuratoiminnan johtaminen vallitsevan koronapandemian aikana**

Haastateltava 3 toteaa, että valmentaminen tämän itsenäisen harjoittelun ajanjaksona on täysin erilaista, kuin normaalisti. Seuran tehtävänä on edelleen tehdä valmentajan työ mahdollisimman helpoksi. Taustatyötä pyritään tehdä mahdollisimman paljon. Seuratyöntekijät luovat seuran ikäluokille mm. itsenäisen harjoittelun viikko-ohjelmat, jotka annetaan ikäluokan vastuvalmentajalle toteutettavaksi käytäntöön. Päävalmentajan tehtävä on haastateltavan mielestä silti melko haastava ja vaatii sopeutumista uudenlaiseen tilanteeseen. Valmentajan on oltava yhteydessä pelaajiin ja pyrittävä ottaa kaikki huomioon, joten se vaatii aika paljon enemmän työtä kuin normaalisti, kun ollaan kaikki yhdessä koolla.

## **5.4 Haastateltava 4**

Haastateltava 4 on toiminut valmennustehtävissä yli 25 vuotta eri seuroissa, ja valmennuskokemusta on kertynyt junioreista aikuisten edustusjoukkueisiin saakka. Pääsääntöisesti valmennustyö on painottunut 15–18-vuotiaiden joukkueisiin. Haastateltavalta löytyy laajalti työkokemusta seuratoiminnan ulkopuoleltakin mm. esimiestyöstä.

### **5.4.1 Jalkapallovalmentajan johtajan ominaisuudet & johtamistyyli**

Haastateltava 4 näkee tärkeimmiksi ominaisuuksiksi hyvät sosiaaliset taidot, oikeudenmukaisuuden ja hyvän valmentajan täytyy osata käyttää myös auktoriteettiaan, mutta oikein. Voit olla hyvissä väleissä pelaajan kanssa, mutta et voi olla hänen kaverinsa. Jos valmentajaa menee pelaajan kanssa samalle tasolle, niin hänen johtajuutensa katoaa.

Valmentajan on osattava ottaa isossa joukossa kaikki pelaajat, ja myös taustaryhmä huomioon. Haastateltava uskoo itse, että hyvä valmentaja osaa käsitellä pelaajia ihmisinä. Mitä paremmin valmentaja tuntee pelaajat, sitä helpompi heitä on johtaa.

Tavoitteena on saada pelaaja luottamaan valmentajaan, että pelaajasta saadaan paras mahdollinen kyky esiin.

Haastateltavan 4 mielestä palautteen annossa tulee olla rehellinen, oli se sitten positiivista tai ns. rakentavaa palautetta. Valmentajan täytyy pystyä sanomaan pelaajalle rehellisesti ne rakentavatkin palautteet, eikä silotella liikaa.

Haastattelussa keskusteltiin, onko apuvalmentajalta vaaditut kriteerit erilaisia mitä päävalmentajalta ja haastateltava 4 ajattelee, että apuvalmentajalta vaaditut johtajan ominaisuudet eivät ole yhtä vahvoja mitä taas päävalmentajalta. Haastateltavan mielestä se voi olla monesti pieni ongelmakin, että miten apuvalmentajista saataisiin aktiivisempia. Haastattelussa pohdittiin, että se on kuitenkin lopulta päävalmentajan vastuulla delegoida työtehtäviä eteenpäin muulle taustaryhmälle. Haastateltava kokee itsekin, että joskus taustaryhmän johtamisessa harjoituksen sisällä, on haasteita, kun on niin keskittynyt pelaajien johtamiseen ja valmentamiseen.

Haastateltava 4 ajattelee, että valmentajan on löydettävä johtamiseensa kultainen keskitie. Johtamistyyli riippuu paljon tilanteesta, opetettavasta aiheesta ja pelaajien mielialasta. Haastateltavan omaan johtamistyyliin liittyy paljon kyselemistä ja osallistamista, mutta joskus on sellaisiakin tilanteita, että täytyy olla vain itse äänessä ja valmentaa omalla tiedolla. Aina ei voi osallistaa pelaajia eikä aina voi olla pelkästään itse äänessä, vaan valmentajan on tasapainoitava siinä välillä ja yrittää vähän lukea mikä on pelaajien sen hetkinen mieliala. Jos puhutaan jalkapallon valmentamisesta niin haastateltava kokee, että esimerkiksi hyökkäyspeliä harjoiteltaessa pelaajia voi osallistaa paljon, koska se on luovaa ja uusia ideoita voidaan ottaa käyttöön, mutta puolustuspeliin täytyy olla selkeät ohjeet ja raamit, jonka sisällä kaikkien tulee toimia, niin on parempi opettaa itse, miten tehdään. Haastateltava 4 lisää vielä:

”Mielestäni johtajuus on sitä, että elät hetkessä. Johtajan täytyy aistia koko ajan tunnelmaa.”

Haastateltava 4 toteaa, että eri-ikäisiä pelaajia tulee valmentaa eri tavoin. Pienen pääsen junioreissa valmentaminen on paljon tsemppaamista ja innostuneisuuden kasvattamista ja mitä vanhempiin pelaajiin tullaan, niin vaatimustasoa on nostettava. Vaikka vaatimustaso nousee iän myötä, niin valmentajan on osattava pitää iloisuus mukana toiminnassa vielä aikuisten tasollakin.

#### **5.4.2 Luottamuksen rakentaminen**

Niin kuin haastateltava 4 aiemminkin totesi, luottamus on yksi tärkeimpiä asioita ja olennainen tekijä johtamisessa. Luottamuksen täytyy olla molemminpuolista. Haastateltavan mielestä luottamus rakennetaan selkeillä säännöillä, henkilökohtaisella keskustelulla ja rehellisen palautteen antamisella. Haastateltava 4 on pyrkinyt itse jokaisessa harjoituksessa juttelemaan jokaiselle pelaajalle edes jotain. Kaikkien kanssa ei tietysti voi paljoa jutella, mutta huomioiminen alkaa jokaisen pelaajan tervetuloisella ja jossain vaiheessa kysyä muitakin kuin jalkapalloon liittyviä asioita, kuten miten koulussa tai kotona menee.

#### **5.4.3 Rohkeuden ja innovatiivisuuden lisääminen**

Haastateltava 4 pyrkii lisäämään rohkeutta pelaajissa ennen kaikkea kannustamisen avulla. Joskus jonkinlainen palkitseminenkin voi olla motivoivaa ja lisätä pelaajien rohkeutta toteuttaa asioita. Pelaaja tulisi saada jollain keinoin houkuteltua kokeilemaan uusia asioita, oli siihen käytettävät keinot sitten esim. juuri palkitsemista, tukemista tai kannustamista. Käytettävät keinot riippuvat haastateltavan mukaan paljon myös ikäryhmästä. Ja jos valmentaja saa pelaajan kokeilemaan uusia asioita, on äärimmäisen tärkeää olla kannustava eikä heti huomauttaa virheistä, jos pelaaja epäonnistuu yrityksessä. Hyvä johtaja kannustaa oppimaan virheistä.

#### **5.4.4 Valmennuskokemuksen hyödyntäminen johtajuutta vaativissa yrityspuolen ammateissa**

Haastateltava 4 ajattelee, että valmennustaustasta on varmasti todella iso hyöty muissa johtajuutta vaativissa ammateissa. Haastateltava on toiminut myös yrityspuolella esimiestehtävissä ja kokee siellä johtajana aloittamisen tuntuneen paljon helpommalta, kun oli valmennuskokemusta taustalla. Toki se toi paljon uudenlaisia haasteita, mutta itse johtaminen oli jo ennestään tuttua valmennuksesta. Haastateltava 4:

”Kun olet valmentajana, ja varsinkin vastuvalmentajana, niin kyllä heistä aika hyviä ihmistuntijoita ja johtajia tulee.”

Haastateltava kokee, että valmennustyö auttaa kehittämään ainakin delegointikykyä ja ihmisten johtamista, eli miten saat johdettavasta ihmisestä parhaan irti. Motivointitaidot ja sitä kautta rohkeuden lisäämisen taidot kehittyvät varmasti myös valmennustyössä.

”Jos saat valmentajana pelaajat toimimaan yhdessä hyvin, niin miksi et saisi työpaikallakin ihmisiä toimimaan yhdessä hyvin.”

#### **5.4.5 Jalkapallovalmentamisen ja yrityspuolen johtamisen eroavaisuudet**

Haastateltava 4 ajattelee, että suorituksen johtamisessa on monesti eroja yrity maailman ja urheilumaailman välillä. Yrityksissä johtajan tehtävänä on varmistaa, että oma osasto tekee tulosta, kun taas jalkapallovalmentajalla samanlaista painetta ei ole. Johtamistyyli vaihtelevat yritysten esimiestyön sisälläkin. Jotkut voivat antaa paljon painetta ja toiset ottavat enemmän kysyvän ja vapaamman linjan, joten johtamistyyli ovat varmaan melko samanlaisia molemmilla aloilla.

#### **5.4.6 Itsenäisen harjoittelun johtaminen vallitsevan koronapandemian aikana**

Haastateltava 4 kokee itsenäisen harjoittelun johtamisessa haasteellisimmaksi sen, että miten saat pelaajat varmasti tekemään heille luodut omatoimiset harjoitteet. Haastateltava uskoo, että tässä tullaan taas aiemminkin painotettuun luottamukseen pelaajan ja valmentajan välillä. Kun valmentaja antaa pelaajalle harjoitteet, niin hän pystyy luottamaan, että pelaaja myös tekee ne.

Toinen tärkeä pointti on palautteen antaminen. Pelaajat raportoivat viikoittain valmentajille omatoimisesta harjoittelustaan sähköpostitse ja on äärimmäisen tärkeää, että valmentaja vastaa siihen. Haastateltava uskoo, että vastauksen sisällölläkään ei lopulta ole niin merkitystä, kunhan pelaajalle vastaa. Näin pelaaja kokee, että hänestä välitetään ja hänen harjoittelullaan on väliä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET & POHDINTA

### 6.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena löytää jalkapallovalmennuksen ja yritysjohtamisen yhtäläisyyksiä sekä tutkia haastattelujen avulla, miten jalkapallovalmentajan kerryttämää valmennuskokemusta voisi hyödyntää yritysmaailman esimiestehtävissä. Haastateltavat olivat melko yksimielisiä siitä, että valmennuskokemus varmasti auttaa ihmistä pärjäämään, jos hän on siirtymässä yrityksessä esimiestehtäviin ja heiltä tuli melko laajasti hyviä ajatuksia nimenomaan valmennuksen johtamispuolesta.

#### 6.1.1 Millaisia johtajan ominaisuuksia jalkapallovalmentaja tarvitsee?

Jalkapallovalmentajan tulee olla avoin ja rehellinen henkilö, johon pelaajat pystyvät luottamaan. Sosiaaliset taidot ovat eduksi, mutta ne myös kehittyvät valmennuskokemuksen myötä. Vaadittavat ominaisuudet riippuvat pitkälti valmennettavien pelaajien iästä.

Haastateltavien oma näkemys hyvän jalkapallovalmentajan johtamistaidoista ja tyyleistä olivat melko hyvin linjassa siihen, mitä valmentavalta johtajalta vaaditaan, esimerkiksi Palorannan (2009) tai Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 89–90) mukaan. Tärkeimpinä johtamisen ominaisuuksina valmentajalle, haastateltavien vastauksissa nousi vahvasti esille mm. yleisesti ihmisten johtaminen, rehellisyys, luottamus, keskusteluyhteyden tärkeys sekä pelaajien osallistaminen.

Kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että pelaajaa ei voi nykyään valmentaa pelkästään opettamalla hänelle lajitaitoja ja taktiikoita. Valmentaminen on siirtynyt enemmän ja enemmän ihmiskeskeiseksi sekä halutaan osallistaa myös pelaajia päätöksentekoon. Pyritään haastamaan pelaajaa ajattelemaan ja oivaltamaan itse asioita ja sitä kautta saamaan parhaan irti itsestään. Tähän avaimia oli haastateltavien mielestä ennen kaikkea keskusteluyhteyden muodostaminen. Pelaajaa voi haastaa erilaisilla kysymyksillä ja ohjata häntä johonkin suuntaan, mieluummin kuin

valmentaa virheiden ja palautteen kautta. Näin toimitaan Palorannan (2009) mukaan myös yritysmaailmassa, kun käydään valmentavan johtajuuden avulla työntekijän kanssa valmennuskeskusteluja. Kun pelaaja kokee, että hänestä aidosti välitetään, niin voit valmentajana vaatiakin häneltä enemmän.

Samaan tapaan kuin yrityksessä esimiehen on oltava Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 191) mukaan toiminnassaan rehellinen ja läpinäkyvä, niin jalkapallovalmentajan on onnistuakseen osattava olla rehellinen ja oikeudenmukainen pelaajia kohtaan. Valmentajalla on iso joukko pelaajia johdettavana ja kaikki eivät välttämättä saa yhtä paljoa vastuuta kentällä tai pääse edes aina pelaamaan, joten on osattava silti osattava pitää kaikki tyytyväisenä ja samalla olla rehellinen toiminnassa. Haastatteluiden aikana nousi esille, että varsinkin junioritoiminnassa esimerkiksi pelaajien vanhemmat saattavat soittaa valmentajalle, että miksi heidän lapsensa ei saa pelata, ja silloin on osattava rehellisesti ja samalla kunnioittavasti kertoa, miten hän itse näkee asian ja miten asioita voisi mahdollisesti muuttaa.

Tutkimustuloksista selviää, että luottamuksen rakentaminen nähtiin suuressa määrin kaiken perustana valmennuksen onnistumiseksi. Luottamus tulee rakentaa niin pelaajiin, kuin taustaryhmäänkin. Yksi tärkeä pointti oli mielestäni, että jos pelaajat eivät luota sinuun, niin he eivät ikinä anna kaikkeaan kentällä ja toisaalta jos luottamus on vahva, niin he tekevät enemmän mitä pyydät. Luottamuksen rakentamiseen nähtiin keinoiksi mm. rehellisyys, palautteen antaminen, aito välittäminen ja selkeät säännöt.

Rohkeuden ja innovatiivisuuden lisäämiseksi haastateltavilla oli monenlaisia keinoja. Vahvimmin nousi esille kannustaminen, varsinkin virheiden jälkeen. Pelaajaa halutaan kannustaa ottamaan riskejä niin, että hän uskaltaa myös epäonnistua vapaasti. Yksi haastateltavista toi rohkeuden lisäämiseksi esille pointin, että valmentajan on osattava poistaa pelaajalta pelko. Toinen hyvä esimerkki oli mielestäni erilaisten tehtävien luominen, kuten pelaajien keskenään antamat palautteet toisilleen. Paloranta (2009) toteaaakin valmentavasta johtajuudesta, että silloin kun saadaan luotua tarpeeksi avoin ilmapiiri, sekä työntekijä että valmentaja uskaltavat epäonnistua ja kehitystä tapahtuu tehokkaimmin. Saman voi kääntää urheilussa pelaajan ja valmentajan väliseen suhteeseen. Myös valmentajan on uskallettava epäonnistua joskus kehittyäkseen.

Valmennustyyleistä vahva osallistaminen oli selkeästi suosituin. Sen avulla saadaan tuotua pelaajan omia vahvuuksia parhaiten esille. Yksi haastateltavista uskoi vahvasti rehellisyyteen ja esimerkillä johtamiseen valmennuksen onnistumiseksi. Kaikki neljä haastateltavaa ajattelevat, että autoritäärisen vallan käytölle on edelleen jossain määrin oma paikkansa, kunhan sen tekee oikein. Niin kuin Vroom ja Yetton (1973) & Lämsä ja Päivike (2013, 232) painottavat, niin parhaan johtamistyylin valitseminen riippuu aina vallitsevasta tilanteesta. Esimerkiksi kriisitilanteessa vahvan auktoriteetin käyttäminen voi olla väliaikaisesti paras tapa toimia, että päästää mahdollisimman nopeasti taas normaaliin. Kaikkien haastateltavien mielestä johtajan on osattava asettaa toiminnalle rajat, joita kaikkien tulee noudattaa ja on johtajan tehtävä huolehtia, että niitä myös noudatetaan. Valmennustyyleistä puhuttaessa nousi esille myös laajasti, että eri-ikäisiä pelaajia tulee johtaa eri tavoin ja johtamistyylin tulee olla melko erilainen junioritoiminnassa kuin jo nuorilla.

Itsenäisen harjoittelun johtaminen on tämän vallitsevan koronaviruspandemian aikana tuonut valmentajat aivan uudenlaisen haasteen eteen. Miten saada pelaajat harjoittelemaan itsenäisesti, kun joukkue toiminta on tauolla. Erilaisissa joukkueissa on tuloksien perusteella erilaisia haasteita. Toiset pystyvät harjoittelemaan pienryhmissä ja toisilla harjoittelu on täysin itsenäistä. Se on joka tapauksessa selvää, että valmentajat ovat joutuneet miettimään uusia keinoja harjoitteluun ja ovat mahdollisesti myös itse oppineet tästä ajasta jotain, mitä voisi käyttää myöhemminkin hyödyksi.

Itsenäisen harjoittelun osalta tärkeimpänä pointtina nostaisin tuloksista, siellä monta kertaa ilmenneen, pelaajasta välittämisen. Oli kyse sitten esim. pienryhmäharjoittelun organisointiin liittyvistä asioista tai itsenäisen harjoittelun raportoinnista, niin on erittäin tärkeää muistaa huomioida pelaaja jotenkin, että hänen motivaationsa pysyy korkealla ja hän kokee harjoittelunsa tärkeäksi.

### **6.1.2 Kehittääkö jalkapallovalmennus henkilön johtamistaitoja?**

Tutkimustuloksista käy ilmi, että haastateltavat ovat kokeneet monien taitojen kehittymistä. Vahvimpina nousi esiin sosiaalisten- ja organisointitaitojen kehittyminen päävalmentajana toimiessa.

Valmentajan tehtävänä on rakentaa ja ylläpitää joukkueen ilmapiiriä. Jos esimerkiksi joukkueeseen tulee uusia pelaajia, niin valmentajan on pidettävä huolta, että joukkuehenki säilyy hyvänä muutosvaiheen yli. Tällaisten tilanteiden käsitteleminen ja niistä saatava kokemus kehittää osaltaan varmasti myös valmentajan johtamistaitoja.

Haastatteluissa puhuttiin myös itsensä kehittämisen tärkeydestä ja yksi haastattelusta mainitsikin, että jos ei itseään kehitä niin saattaa nopeastikin jäädä jälkeen jalkapallovalmennuksen suuntauksista. Samaan tapaan kuin esim. Martikainen (2015) uskoo, että yrityspuolen johtajan on osattava asettaa itselleen pienempiä ja suurempia alatavoitteita, niin jalkapallovalmentajan olisi tehtävä samoin pystyäkseen kehittymään. Oman toiminnan reflektointi nousi haastatteluissa myös esille. Välillä täytyy pysähtyä miettimään mitä olen oppinut ja olenko menossa oikeaan suuntaan saavuttaakseni tavoitteeni.

Suomen Palloliitto kouluttaa valmentajia Suomessa UEFA:n linjauksien mukaisesti ja haastatteluissa käy ilmi, että myös näiden koulutusten sisältöön liittyy entistä enemmän pelaajien johtamista. Lähiaikoina menestyneiden Suomalaisten valmentajien metodeista voidaan huomata, että ne ovat hyvin ihmislähtöisiä. On mielenkiintoinen yksityiskohta, että aiemmin teoriaosuudessaanikin mainitsemani Suomen maajoukkueen päävalmentaja Markku Kanerva sekä SJK:n nykyinen päävalmentaja Jani Honkavaara, ovat molemmat siviiliammatiltaan luokanopettajia ja käyttävät valmennustyössään paljon sieltä ammennettuja metodeja. (Niemelä 2018 & Seinäjoen Jalkapallokerho 23.10.2019.)

Menestyvä valmentaminen, myös huipputasolla, on siis siirtynyt vahvasti ihmislähtoisempään suuntaan. Voisi kuvailla, että valmentajan rooli on luoda joukkueelle pelitapa, jonka sisällä pelaajat voivat kuitenkin toteuttaa itseään ja käyttää omia vahvuuksiaan, valmentajan tukiessa niitä ja auttaa kehittymään.

### **6.1.3 Olisiko valmennuskokemuksesta hyötyä siirryttäessä yrityspuolen esimiestehtäviin?**

Jokainen haastateltavista kokee, että valmennuskokemuksesta olisi varmasti hyötyä heidän siirtyessään yritysmaailman esimiestehtäviin. Valmentaminen tuo hyvää ja monipuolista kokemusta erilaisista johtamisen tilanteista.

Sosiaaliset taidot kehittyvät varmasti, kun valmentaja joutuu ikään kuin esiintymään joukkueen edessä päivittäin. Myös organisointi- ja delegointitaitojen koettiin kehittyvän paljon valmentamistyössä. Päävalmentajalla on kuitenkin suuri joukko ihmisiä vastuullaan ja hänen on osattava organisoida tapahtumat sujuviksi ja delegoida tehtäviä tarvittaessa tarpeeksi esim. apuvalmentajille.

Urheiluseuroissa on johdettavana monesti paljon vapaaehtoisia, joten se tuo johtamiseen erilaisia haasteita kuin yrityksissä. Päävalmentajan taustaryhmään kuuluvat henkilöt ovat monesti enemmän tai vähemmän vapaaehtoisia, joten heidän kannustaminen ja motivoiminen on tärkeä osa työtä. Pelkästään johtajan ominaisuuksia katsottaessa, haastateltavat ei näe suurtakaan eroa yrityspuolen esimieheltä ja jalkapallovalmentajalta vaadittavissa johtajuuden ominaisuuksissa. Hyvä johtaja on hyvä johtaja molemmilla aloilla.

Jalkapallovalmennuksen ja yrityspuolen johtamistyön erot liittyvät haastateltavien mielestä paljon tuloksen tekemiseen. Yrityspuolella esimiehen tehtävänä on loppujen lopuksi huolehtia, että oma osasto hoitaa työnsä niin hyvin, että yritys saa siitä jotain taloudellista voittoa tai muunlaista hyötyä. Jalkapallovalmentajan tehtävänä on enemmänkin kehittää pelaajia ja ihmisiä, eikä taloudellisen tuloksen tekemisen vastuuta käytännössä ole. Toki varsinkin valmentavaa johtajuutta käyttävät yritykset pyrkivät myös kehittämään vahvasti työntekijöitään niin ihmisinä kuin työntekijöinä, mutta taloudellinen vastuu löytyy silti taustalta.

Alle on kuvattu taulukkoon tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset.

<b>Jalkapallovalmentajan johtamistaidot</b>	<b>Miten näkyy valmennustyössä</b>	<b>Miten kehittyy</b>
Ihmisten johtaminen	Valmentajalla on suuri joukko ihmisiä johdettavana. Kaikkien huomioon ottaminen on tärkeä taito. Kannustaminen nousi haastatteluissa paljon esille.	Valmentajan johtamistaitoja voi kehittää esim. Palloliiton koulutuksilla. Käytännön kokemus ja vaikutteiden ottaminen muilta hyviltä valmentajilta auttaa myös kehittymään.
Sosiaaliset taidot	Valmentaja joutuu toimimaan joka päivä sosiaalisissa tilanteissa. Ryhmän johtajana ollaan paljon äänessä ja ihmisten edessä.	Taidot kehittyvät, kun tilanteita tulee paljon ja siihen alkaa tottumaan. Ajan myötä ihmisille esiintymisestä tulee luontevaa.
Organisointitaidot	Organisointi on tärkeä osa valmennusta. Hyvä suunnittelu helpottaa harjoituksen organisointia.	Taidot kehittyvät kokemuksen kautta. Kun tekee virheitä, niin seuraavalla kertaa tietää miten tilanne kannattaa hoitaa paremmin. Välillä täytyy osata myös delegoida töitä muille.

Itsensä johtaminen	Valmentajalla on suuri vastuu, joten on pidettävä huolta omasta jaksamisesta. Hyvä palaute antaa motivaatiota. Delegointitaidot tärkeitä.	Omaa osaamista kannattaa kehittää koulutuksilla, että työstä tulee mielekkäämpää. Omasta hyvinvoinnista tulee huolehtia esim. riittävän unen ja oikeanlaisen ravinnon avulla.
Luottamuksen rakentaminen	Haastateltavien mielestä tärkeimpiä asioita valmennuksen onnistumiseksi.	Panostamalla avoimuuteen ja rehellisyyteen, luottamuksen saa luotua helpoiten. Jokainen pelaaja ja taustaryhmän jäsen täytyy ottaa henkilökohtaisesti huomioon.
Johtamistyylin valitseminen	Valmentajan tulee osata valita tilanteeseen sopiva tyyli johtaa. Esim. normaalissa tilanteessa toimii valmentava johtaminen, joskus on käytettävä enemmän autoritääristä tyyliä. Pelaajien osallistaminen oli haastateltavien keskuudessa suosittu tyyli.	Omaa johtamista voi kehittää valmennuskoulutuksissa. Kehittyy myös kokemuksen myötä, kun huomaa mikä on toimivin tyyli mihinkin tilanteeseen.

## Taulukko 1. Tärkeimmät johtopäätökset

### 6.2 Oma pohdinta & kriittinen arviointi

Tutkimus oli kaiken kaikkiaan mielenkiintoinen toteuttaa ja varsinkin haastattelujen purkaminen sai minut vakuuttuneeksi siitä, miten paljon jalkapallovalmentaja oikeastaan tarvitseekin johtajuutta työssään. Päävalmentajan vastuulla on usein vähintään 30 ihmisen johtaminen, joten valmennustyön vastuu kehittää varmasti ihmisen johtajan ominaisuuksia. Olen itsekkin valmennustyötä tehdessäni huomannut, että vastuun ottaminen on käynyt helpommaksi, mitä enemmän kokemusta erilaisista tilanteista kertyy. Varsinkin sosiaaliset- ja organisointitaidot kehittyvät ihan jokaisella, joka päävalmentajana joskus työskentelee.

Oli mielenkiintoista huomata, että kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että jos he nyt siirtyisivät yrityspuolen esimiestehtäviin, niin he kokisivat valmennustyön takia siirtymisen helpommaksi. Vastauksista kävi ilmi, että osa kokee valmennustyössä johtamisen mahdollisesti osittain jopa haastavampana, koska siinä johdetaan paljon vapaaehtoisia, niin pelaajia, heidän perheitään sekä taustaryhmää. Itse uskon myös, että siirtyminen toisi varmasti tiettyjä haasteita ja uusien toimintatapojen omaksumista, mutta valmennuskokemus hyödyttäisi varmasti ainakin ihmisten johtamista ja heidän käsittelemistään ihmisinä.

Tutkimustuloksista löytyi paljon opinnäytetyöni teoriaosuuden johtamisoppien mukaisia ajatuksia. Tulosten perusteella nykypäivän jalkapallovalmentajan johtamistyyli on melko lähellä varsinkin valmentavan johtajuuden oppia. Luottamuksen rakentaminen on kaikki kaikessa ja pelaajia halutaan saada ajattelemaan itse asioita ja osallistaa vahvasti päätöksentekoon. Itse näen suurimpana yhtäläisyytenä sen, että niin jalkapallovalmentaja kuin valmentavan johtajuuden esimies, pyrkivät pienentämään omaa rooliaan johtajana ja johtavat mieluummin kannustamalla, jotta saadaan pelaajan potentiaalista eniten irti. Paloranta (2009) tuokin esille, että valmentavan johtajuuden ensisijainen tarkoitus on saada valmennettava oivaltamaan ja ajattelemaan itse.

Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa myös valmentajan asenne ja keskusteluyhteyden luominen. Yksi haastateltavista nimesikin tärkeimmäksi johtajan ominaisuudeksi rehellisyyden. Se on sellainen ominaisuus, joka ei välttämättä ensimmäisenä tule mieleen, kun puhutaan jalkapallovalmentajasta. Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 191) mielestä rehellisyys on iso osa luottamuksen syntyä. Jos luottamusta ei ole, niin myös jalkapallovalmentamisesta tulee erittäin haastavaa. Näin ollen rehellisyys on valmentajalle mielestäni erittäin tärkeä taito.

Uskon, että sain haastatteluista hyviä ja monipuolisia vastauksia kattamaan valmentamisen johtamispuolta. Vielä syvemmän tutkimuksen tekemiseen otoskoko olisi voinut olla vieläkin suurempi ja vielä selkeämmin erilaisia valmentajia ja lisäksi mahdollisesti esim. yrityspuolen esimiehenä työskennelleitä henkilöitä.

Haastattelupohjan kysymykset olisi voinut optimoida tutkimusta varten hieman paremmin, koska haastatteluissa tuli jonkin verran ns. turhaa materiaalia, joka ei ollut lopulta tutkimuksen kannalta kovinkaan oleellista. Pääsääntöisesti kaikki vastaukset olivat kuitenkin hyviä ja relevantteja. Haastateltavat antoivat toisistaan eroaviakin näkökulmia sekä osittain myös erilaisia, mitä itse olin asiasta ajatellut.

### **6.3 Pohdintaa jalkapallovalmentamisen tulevaisuudesta**

Tämä vallitseva koronaviruspandemian aika on muuttanut lajin harjoittelua ja samalla myös valmentamista. Kukaan ei oikeastaan vielä tiedä koska tilanne palautuu normaaliksi ja jalkapallopeleihin voi ottaa taas yleisöä paikan päälle eikä tarvitse huolehtia turvaväleistä harjoituksissa. Jos tilanne jää voimaan pidemmäksi aikaa niin miten se muuttaa valmentamista ja kun tilanne palautuu jossain vaiheessa normaaliksi niin voisiko valmentamiseen jäädä jotain piirteitä tältä ajanjaksolta?

Valmentaminen koronapandemian aikana on ainakin erilaista mitä se oli ennen tätä kaikkea. Pelaajien johtamisen ja valmentamisen lisäksi on otettava huomioon erilaiset rajoitukset ja säännöt, joita on noudatettava, kun toimitaan pelikentällä. Ainakin aluksi se on varmasti melko haasteellista ja rajoitusten noudattamisen täytyy lähteä myös pelaajista, koska muuten se vie valmentajalta kaiken ajan. Valmentamiseen

saattaa löytyä myös uusia piirteitä, joita ei välttämättä ole ollut aikaisemmin. Esimerkiksi itsenäisen harjoittelun aikaan, kun pelaajat raportoivat viikoittain valmentajalle, ja valmentaja kommentoi raportteja ja antoi palautetta, niin jokainen pelaaja tuli varmasti huomioduksi. Voisiko valmentaja hyödyntää tätä menetelmää jotenkin myöhemminkin, jos on kokenut sen olevan hyvä tapa lisätä luottamusta ja keskusteluyhteyttä pelaajaan?

Jalkapallovalmentamisen muita suuntauksia on vaikea ennustaa ja yleensä ne tulevatkin vaikutteina isompien jalkapallomaiden kautta. Esimerkiksi erilaisen datan hyödyntäminen valmennuksen tueksi on ollut viime vuosina kasvussa, joten sen voisi nähdä lisääntyvän entisestään. Teknologian kehittyessä ja sovellusten tullessa helppokäyttöisemmäksi, sitä voidaan lisääntyvässä määrin siirtää mahdollisesti myös juniorivalmennuksen puolelle.

SJK-junioreiden itsenäisen harjoittelun jaksolla onkin jo keksitty uusia tapoja harjoitella ja valmentaa ns. virtuaalisesti. Puhelimella kuvattavat harjoituksen esimerkkivideot voidaan lähettää suoraan pelaajille, joita he pystyvät sitten toteuttamaan omatoimisesti. Seura on tehnyt myös sosiaalisen median kampanjaa, jossa junioripelaajat kuvaavat jonkun itsenäisen harjoitteen ja lähettävät niitä seuralle. Seuran Instagram-tilillä palkitaan ja julkaistaan joka viikko paras tai kekseliäin video. Jotain tällaista tyyliä voisi soveltaa myös normaalin harjoittelun ohella pelaajien motivoimiseksi.

Uudet innovaatiot ovat seuratoiminnassa, varsinkin junioripuolella, osittain haaste varmaan siksikin, kun valmentajat toimivat usein vapaaehtoisina tai osapäiväisinä työntekijöinä. Juuri erilaisten kilpailujen järjestäminen, joissa pelaajia osallistetaan keksimään harjoitteita ja hyödynnetään heidän innokkuuttaan, voisi olla yksi ratkaisu tähän. Jos pelaajat saisivat itse kehittää mielekkäitä lisäharjoitteita, niin se antaisi varmasti lisää motivaatiota omatoimiseen harjoitteluun joukkueharjoittelun lisäksi.

## LÄHTEET

- Arina, T. 2014. Päivitä itsesi esimiehenä – Itsensä mittaaminen energianhallinnan välineenä. Teoksessa: Esimiestyö. [Verkkokirja]. Luku 10.1, 1–3. Bonnier Pro. Saatavana: Bonnier Pro -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Balentor. Ei päiväystä. Valmentava johtaminen. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.1.2020] Saatavana: <https://www.balentor.fi/valmentava-johtaminen>
- BBC Sport. Ei päiväystä. What makes a good coach? [Verkkojulkaisu]. BBC Sport. [Viitattu 26.3.2020]. Saatavana: <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/academy/4354156.stm>
- Bibb, S & Kourdi, J. 2004. Trust Matters. For Organisational and Personal success. New York: Palgrave Macmillan.
- Carson, M. 2014. Manageri. Suom. J.Rokka. Helsinki: Auditorium.
- Etzioni, A. 1961. Comparative Analysis of Complex Organisations: On Power, Involvement and their Correlates. New York: The Free Press.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki: University Press.
- Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship – an empirical study in the context of learning. [Väitöskirja]. Tampere: University Press. Saatavana: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7418-7>
- Laisi, E. 2014. Räkä roiskuen huutavat valmentajat kuuluvat historiaan – Westerland haluaa yksilön keskiöön. [Verkkojulkaisu]. Yle Urheilu. [Viitattu 27.3.2020] Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-7289021>
- Lämsä A-M & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy. [Verkkokirja]. [Viitattu 4.5.2020]. Saatavana: Ellibs -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Macguire, E. 2013. What football managers can teach you about leadership. [Verkkojulkaisu]. CNN. [Viitattu 11.3.2020]. Saatavana: <http://edition.cnn.com/2013/10/01/business/can-football-managers-coach-leadership/index.html>
- Martikainen, J. 2015. Johda suoritusta tavoitteita asettamalla. Teoksessa: Esimiestyö. [Verkkokirja]. Luku 10.2, 1–2. Bonnier Pro. Saatavana: Bonnier Pro -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Mehiläinen. Ei päiväystä. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.3.2020]. Saatavana: <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tasapainoinen-itsensa-johtaminen-hyvan-johtajan-tunnusmerkki>
- Niemelä, K. 2018. Jalkapallomaajoukkueen valmentaja Markku Kanerva: "Voisimme olla maailman parhaita ryhmähengessä". [Verkkojulkaisu]. Helsingin Yliopisto. [Viitattu 16.3.2020]. Saatavana: <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/opetus-ja-opiskelu-yliopistossa/jalkapallomaajoukkueen-valmentaja-markku-kanerva-voisimme-olla-maailman-parhaita-ryhmahengessa>
- Palloliiton valmennuslinja. Ei päiväystä. Suomen Palloliitto. Palvelut valmentajille. [Verkkosivu]. [Viitattu 4.3.2020]. Saatavana: <https://www.palloliitto.fi/palloliiton-valmennuslinja>
- Paloranta, M. 2009. Valmentava esimiestyö. Teoksessa: Esimiestyö. [Verkkokirja]. Luku 1.8, 1–4. Bonnier Pro. Saatavana: Bonnier Pro -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Robson, C. 1995. Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers. Oxford: Blackwell.
- Seinäjoen Jalkapallokerho 23.10.2019. Seinäjoen oma poika Jani Honkavaara. [Verkkosivu]. Seinäjoki. [Viitattu 22.5.2020]. Saatavana: <https://sjk.fi/uutiset/seinajoen-oma-poika-jani-honkavaara/>
- Seinäjoen Jalkapallokerho eSports. Ei päiväystä. SJK eSports. [Verkkosivu]. Seinäjoki. [Viitattu 18.5.2020]. Saatavana: <https://www.sjk.fi/w/esports>
- Seinäjoen Jalkapallokerho joukkueet. Ei päiväystä. SJK Joukkueet. [Verkkosivu]. Seinäjoki. [Viitattu 18.5.2020]. Saatavana: <https://www.sjk.fi/w/edustus>
- Seinäjoen Jalkapallokerho. 2.12.2019. SJK on seurana Suomen parasta luokkaa. [Verkkosivu]. Seinäjoki. [Viitattu 20.1.2020]. Saatavana: <http://www.sjk.fi/w/sjk-on-seurana-suomen-parasta-luokkaa>
- SJK-juniorit historia. Ei päiväystä. Seuran historia. [Verkkosivu]. Seinäjoki. [Viitattu 18.5.2020]. Saatavana: [https://www.sjk-juniorit.fi/seurainfo/seuran\\_historia/](https://www.sjk-juniorit.fi/seurainfo/seuran_historia/)
- SJK-juniorit joukkueet. Ei päiväystä. Joukkueet. [Verkkosivu]. Seinäjoki. [Viitattu 18.5.2020]. Saatavana: <https://www.sjk-juniorit.fi/joukkueet/>

- SJK-juniorit valmennuslinja. Ei päiväystä. Valmennuslinja. [Verkkosivu]. Seinäjoki. [Viitattu 2.6.2020]. Saatavana: <https://www.sjk-juniorit.fi/seurainfo/valmennuslinja/>
- SJK-juniorit. 2.9.2019. SJK-juniorit jatkaa kasvuaan. [Verkkosivu]. Seinäjoki. [Viitattu 20.1.2020] Saatavana: [https://www.sjk-juniorit.fi/uutiset/SJK\\_juniorit\\_jatkaa\\_kasvuaan\\_7194.html](https://www.sjk-juniorit.fi/uutiset/SJK_juniorit_jatkaa_kasvuaan_7194.html)
- Tjäder, J. 29.8.2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. [Verkkosivu] Työterveyslaitos. [Viitattu 27.1.2020] Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>
- Vainikka, J. 2019. Huuhkajien sensaatiomainen temppu onnistui lopulta yksinkertaisella reseptillä – Markku Kanervan salaisuuden avain suoraan luokanopettajan työkalupakista. [Verkkajulkaisu]. Yle Urheilu. [Viitattu 14.4.2020]. Saatavana: <https://yle.fi/urheilu/3-11057866>
- Valmentajan polut. Ei päiväystä. Suomen Palloliitto. Palvelut valmentajille. [Verkkosivu]. [Viitattu 4.3.2020]. Saatavana: <https://www.palloliitto.fi/palvelut/valmentajat>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vroom, V.H & Yetton P.W. 1973. Leadership and Decision-Making. Pittsburgh (PA): University of Pittsburgh Press.
- Whitmore, J. 2002. Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose. London; Naperville, USA: Nicholas Brealey.

## LIITTEET

### Liite 1. Jalkapallovalmentajan haastattelulomake

1. Alustus – Millaista valmennuskokemusta sinulle on kertynyt? Seurat, valmennettavien pelaajien ikä, taso jne.

- Löytyykö työkokemusta seuratoiminnan ulkopuolelta?

2. Millaisia johtajuuden ominaisuuksia mielestäsi jalkapallovalmentaja tarvitsee?

- Onko vaadittavilla ominaisuuksilla eroja, jos kyseessä on apuvalmentaja?

- Vaikuttaako mielestäsi, esimerkiksi valmennettavien pelaajien ikä, taitotaso tai taustaryhmän koko, vaadittaviin johtajan ominaisuuksiin?

3. Oletko kokenut jonkun johtamistyylin erityisen toimivaksi valmennustyössä? esim. vahvan auktoriteetin käyttö tai pelaajien osallistaminen.

- Onko olemassa mielestäsi tilanteita, joissa käskeminen ja vahvan auktoriteetin käyttö olisi paras tapa toimia?

4. Miten tärkeänä koet luottamuksen rakentamisen pelaajiin valmennuksen onnistumiseksi?

5. Miten pyrit lisäämään pelaajille rohkeutta ja innovatiivisuutta toteuttaa itseään sekä opittuja taitoja?

- Millä keinoin pelaajan itseluottamusta pystyisi mielestäsi vahvistaa?

6. Koetko että valmennustaustasta on, tai voisi olla, hyötyä muissa, varsinkin johtajuutta vaativissa, ammateissa?

- Koetko, että valmennustyössä pystyy kehittämään johtamistaitoja, niin että se auttaa muissa johtotehtävissä? Mitä ominaisuuksia?
- Jos aloittaisit yrityksessä nyt itse esimiehenä, niin koetko että olisit valmiimpi tehtäväään valmennuskokemuksen myötä?

7. Mitä eroja mielestäsi liittyy jalkapallovalmentamiseen ja yritysmaailman johtotehtäviin?

8. Osaatko kuvailla mikä tuottaa sinussa jalkapallovalmentajana onnistumisen tunteen?

- Lyhyellä vs pitkällä tähtäimellä.
- Millaisia tavoitteita valmentaja voi asettaa itselleen?

9. Millaisia haasteita itsenäisen harjoittelun johtaminen tuo valmentajalle?

## **Liite 2. Jalkapallovalmentajan haastattelulomake Englanniksi**

1. Backgrounds – what kind of coaching experience have you gained so far? The clubs you have coached in, what age players have you coached? and so on.

- Do you have work experience outside of football club activities?

2. What leadership qualities do you think a football coach needs?

- Are there any differences in qualities in the case of an assistant coach?
- Do you think that, for example, the age of the players being coached, the skill level or the size of the background group affect the required leadership qualities?

3. Have you experienced some leadership style to be especially effective in coaching? for example using strong authority or involving players.

- Do you think there are situations where commanding and using strong authority would be the best way to act?

4. How important do you consider building trust in players to be successful in coaching? and how can trust be built?

5. How do you aim to give players the courage and innovation to implement themselves as well as the skills they have learned?

- In what ways do you think the player's self-confidence could be strengthened?

- Do you think coaching at high level is nowadays more leading people than actually teaching players football skills and tactics? Or how would you compare these two abilities? Is one more important than another?

6. Do you feel that the coaching background is, or could be, useful in other professions, especially those that require leadership?

- Do you feel that coaching work can develop leadership skills so that it helps in other management positions? What features?

- If you started in the company now as a supervisor, do you feel that you would be more prepared for the job because of your coaching experience?

7. What do you think are the differences between football coaching and corporate leadership?

8. Can you describe what gives you a sense of success as a football coach in the short vs. long term?

9. What kind of challenges does leading an independent training bring to a coach?