

Atte Rönkä

URHEILUJOHTAMINEN JALKAPALLOSEURASSA

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2020**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2020	Tekijä/tekijät Atte Rönkä
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi URHEILUJOHTAMINEN JALKAPALLOSEURASSA		
Työn ohjaaja Ann-Christine Johnsson	Sivumäärä 16 + 4	
Työelämäohjaaja		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja tarkastella urheilujohtamista erityisesti jalkapalloseurassa. Miten valmentaminen on muuttunut viime vuosikymmenien aikana ja miten valmentaminen muuttuu leikki-ikästä aina ammattilaisjoukkueeseen saakka? Valmentamisen ja urheilujohtamisen haasteet ovat merkittäviä, joten opinnäytetyössä tarkastellaan, millaisia valmiuksia valmentajalla tulee olla ja mitkä asiat vaikuttavat valmennettavien käyttäytymiseen, menestykseen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellään urheilujohtamisen lisäksi urheilun juridista puolta sekä seuratoimintaa. Työssä tarkastellaan myös muita toimijoita jalkapalloseuroissa ja sidosryhmiä. Opinnäytetyön aiheeseen liittyen tehtiin kvalitatiivinen tutkimus haastattelun pohjalta. Haastatteluiden perusteella kartoitettiin ne asiat, joita urheilujohtamisessa valmentamisen näkökulmasta tulee ottaa huomioon.</p>		
Asiasanat ihmisten johtaminen, johtaminen, urheilujohtaminen		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2020	Author Atte Rönkä
Degree programme Business Administration		
Name of thesis SPORTS LEADERSHIP IN FOOTBALL CLUB		
Instructor Ann-Christine Johnsson	Pages 16 + 4	
Supervisor		
<p>In this thesis was considered Sports Management inside football club. How the way of coaching is changed in past decades and what are the differences between coaching children and professional football players. The challenges of Coaching and sportsleadership are remarkable, so in this thesis are considered things which affect behaviour, success and overall welfare of the players.</p> <p>The thesis also considers legal aspects of sports and operational side of a football club. The research was done by interviewing experienced coaches and a psychologist. Based on the interviews were able to see the aspects which should be considered to.</p>		

ABSTRACT

Key words

Leadership, Management, Sport Management

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMINEN	2
2.1 Henkinen valmennus	2
2.2 Ihmisten johtaminen (leadership)	3
2.3 Itsensä johtaminen.....	4
3 URHEILUSEURAN TOIMINTA JA RAKENNE.....	6
4 URHEILUOIKEUS	8
4.1 Urheilutoimijoiden oikeusasema	8
4.2 Urheilun kurinpito.....	9
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	11
6 POHDINTA JA YHTEENVETO	15
LÄHTEET	17
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Itsensä johtamisen demensio.....	5
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Laiminlyötimaksut	9

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia urheilujohtamista jalkapalloseurassa valmentamisen näkökulmasta ja selvittää valmentamisen ja urheilujohtamisen käsitteitä ja toimintaa arjen tasolla yleisesti. Valmentaminen on tärkeä osa jalkapalloseuran toimintaa, se koskettaa Suomessa lukuisia perheitä ja yksilöitä liikuttaen ja näin luoden hyvinvointia ja harrastusmahdollisuuksia Suomessa. Valmennuksen kehittäminen ja valmentajana johdettaviin mukautuminen tuo suuren vastuun pelaajan kehittämisessä ja oman kehityksen kannalta.

Ennen opinnäytetyön suunnittelua tiesin tekeväni opinnäytetyön urheiluun liittyen. Suuren mielenkiinnon takia sain idean tehdä omasta harrastuksestani, josta voisi olla merkittävää apua tulevaisuudessa sekä itselleni että jollekin muulle. Ideointi lähti keskusteluista jalkapallon parissa työskentelevien ihmisten parissa sekä koulussa kypsytytyäni aiheita. Urheilujohtaminen on haastava aihe, koska siitä on hyvin vähän kirjallisuutta tarjolla, joten aiheenvalinnassa jouduttiin kiinnittämään huomiota aiheen laajuuteen valmentamisessa ja yleisesti. Aiheen ei alunperin ollut välttämätöntä olla valmentamiseen liittyvää, mutta johtaminen on asia, joka liittyy valmentamiseen, ja siksi valitsin lopulta tämän aiheen. Työ olisi ollut mahdollista tehdä myös toimeksiantona, mutta päädyin tekemään työn täysin yksin.

Tämän työn tavoitteena oli aloittaa teoriapohjalta, peilata teoriaa käytäntöön ja käydä läpi sitä kaikkea urheilujohtamisen ympärillä on ja mitä valmentaminen sisältää. Teorian tueksi tehtiin kvalitatiivinen tutkimus, joka tutkimusmenetelmänä sopii paremmin kyseiseen aiheeseen valmentamisen kehittämisen kannalta. Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja peilattiin niitä omiin kokemuksiin sekä näkemyksiin sekä luotiin kehitysideoita ja toimintatapoja aiheisiin liittyen.

2 JOHTAMINEN

Johtaminen on tärkeä osa valmennustyötä. Johtamisella on aina olemassa tavoite, johon pyritään. Johtaminen pyrkii valjastamaan ihmisten henkiset, psyykkiset ja fyysiset voimavarat käyttöön, joiden avulla päästään parhaaseen lopputulokseen niin tavoitteen kuin tuloksen näkökulmasta. Johtamisen avulla pyritään myös kehittämään yksilön ja koko ryhmän toimintaa eteenpäin. Johtaminen perustuu luottamukseen ja sen rakentamiseen ihmisten ja sidosryhmien välille. Se ei perustu monologisiin vaan dialogisiin. Johtamisessa on tärkeää kartoittaa ne asiat, jotka ovat auttavat kehittämään niin johdettavia kuin itse valmentajaa. Tärkeimpiä henkisiä voimavaroja voivat olla esimerkiksi sisäinen motivaatio, asenne, itsetuottamus, vastuullisuus sekä suoritustunne. Nämä voimavarat ovat tärkeä pohja oppimiselle ja menestykselle. (Westerlund 2019, 8–9.)

Johtamisessa tulisi aina pyrkiä täydellisyyteen, vaikka täydellisyyteen pääsy on yleensä mahdotonta. Asiat voidaan tehdä niin hyvin kuin pystyy, mutta se ei takaa täydellistä lopputulosta. Poikkeamajohtaminen urheilussa voi näkyä ulospäin hyvin aggressiivisena. Kovaan ääneen palautetta antava valmentaja saattaa näyttää vain vihaiselta johtajalta, mutta oikeasti äänen kovuudella on tarkoitus tavoittaa kaikki kuuntelijat isolla alueella. Kovaan ääneen suoritukseen puuttumista esimerkiksi syöttöharjoituksessa jalkapallotreeneissa voidaan kutsua poikkeamajohtamiseksi. Tällaisen aiheuttaa tietyissä tapauksissa valmentajan oma persoonallisuus, stressitaso tai kypsymättömyys. Kaikki nämä pätevät myös muissa organisaatioissa kuin urheiluseuroissa. (Kokonaho 2008, 22.)

Ihmisten johtaminen täytyy sopeuttaa johdettavien mukaan. Johtamistavan on oltava erilainen valmentettaessa esimerkiksi lapsia. Lasten ihmislähtöinen johtaminen voidaan suorittaa tekemättä siitä tietoista itse lapsille. Tärkeintä on sytyttää ja ylläpitää palo tekemisen iloon ja tehdä siitä mielekästä. Vasta murrosiässä voidaan aloittaa ”mielen” valmentaminen. Ensin on tärkeää synnyttää luottamus ja vuorovaikutussuhteet johdettavien kanssa, jolloin yksilön toimintaa voidaan alkaa kehittämään optimaalisesti. Tämä toimii myös aikuisia johdettaessa; Kun johdattaessa osataan kartoittaa johdettavan ajatusmaailmaa, heikkoudet ja vahvuudet sekä voimavarat niin saadaan paras tulos. Tämä auttaa myös yksilöä kehittämään itseään. (Westerlund 2019, 125–126.)

2.1 Henkinen valmennus

Henkisen valmennuksen merkitys on kasvanut viime vuosikymmenien aikana. Urheiluseuroissa on huomattu henkisen hyvinvoinnin ja henkisten voimavarojen merkitys etenkin menestymisen kannalta. Henkisten voimavarojen kehittäminen eli oppiminen erilaisista tilanteista on tärkeää henkisen kehityksen kannalta. Mieltä voidaan vahvistaa jo pelkästään hyvällä fyysisellä treenillä, mutta henkinen valmentaminen saavuttaa parhaat tulokset erikseen siihen tarkoitukseen kehitetyillä metodeilla. Mielen valmentamisen keinoja ovat esimerkiksi hengitys- ja mielikuvaharjoitukset. (Westerlund 2019, 131.)

Henkinen valmennus eli mentaalivalmennus on varsin nuori tieteenala, joka kehittyy nopeasti. Sen avulla pyritään ymmärtämään ihmisen ja ihmisjoukon toimintaa. Sitä pyritään hyödyntämään valmennuksessa pedagogisten keinojen lisäksi. Urheiluseuralla, pelaajalla, valmentajalla ja pelaajan vanhemmillä voi olla erilaiset tavoitteet urheilun ja liikkumisen suhteen, jotka tulee ottaa huomioon valmentamisessa. Perinteisesti seuran ja joukkueen tavoitteet ovat menestyminen, kun taas pelaajan vanhemmillä muilla sidosryhmillä tavoitteena voi olla vain hauskanpito ja hyvän terveyden ylläpito. Mentaalivalmennuksella pyritään kehittämään yksilön henkisiä voimavaroja ja tukea fyysisistä puolta. Tarkoitus on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään lisäämään myös hyvinvointia. (Matikka & Roos-Salmi 2012, 23.)

Henkiset voimavarat ovat tärkeä osa niin pelaajan kuin valmentajan oppimisprosessia. Omien henkisten voimavarojen ja ominaisuuksiensa tunteminen on tärkeää oman oppimisen kannalta. Jos esimerkiksi ajatellaan voittamista, niin siihen suhtaudutaan eri tavoin, johon vaikuttaa myös persoonallisuus. Näin onnistumisen ja epäonnistumisen tunne auttaa kasvattamaan ja opettamaan ihmistä, kun ihmisellä on tietoinen omista voimavaroistaan ja oppii suhtautumaan asioihin ”oikealla” tavalla. (Westerlund 2019, 130.) Jokainen suhtautuu omalla tavallaan vastoinkäymisiin ja onnistumisiin, mutta loppujen lopuksi merkityksellistä on se, miten omaa ja muiden toimintaa pystytään kehittämään jatkossa.

2.2 Ihmisten johtaminen (leadership)

Elämä on jatkuvaa oppimista, jossa tulee oppia tuntemaan niin johdettavat kuin itsensä. Johtaminen ja elämä on loputonta, eikä oppiminen lopu koskaan. Urheilussa menestyminen on yleensä mittarina hyvästä ihmisten johtamisesta, mutta usein unohdetaan se kaikki, mitä on matkan sisällä: Oppiminen ja kasvaminen johtajana ja alaisena sekä rikastuminen uusilla kokemuksilla. (Westerlund 2019, 110–113.) Urheilu opettaa toimimaan ryhmänä, jolla on yhteinen tavoite, on tavoitteena tuloksen tekeminen organisaatiossa tai maailmanmestaruuden voittaminen. Johtaminen urheiluseuroissa on ollut hyvin pitkään monologia. Valmentajan ja pelaajan välinen dialogi on kasvanut suuresti koska valmennus

kulttuuri on muuttunut. Dialogia suosivan johtamistavan on huomattu tuova parempia tuloksia. (Westerlund 2019, 114–119.)

Valmennuksen sanotaan olevan ihmissuhdetyötä. Ihmisten johtaminen on vuorovaikutusta, jolloin valmennettavan ajatukset, tunteet ja aistit otetaan huomioon valmennusprosessissa. Kun saadaan ihmiset sitoutumaan ja motivoitumaan yhteiseen tavoitteeseen avoimella keskustelulla, päästään parhaisiin lopputuloksiin niin yhteisten kuin henkilökohtaisten tavoitteiden näkökulmasta. Dialogin pohjalta on myös hyvä havainnoida pelaajien jaksamista ja ajatuksia. (Suonsivu 2012, 135–136.)

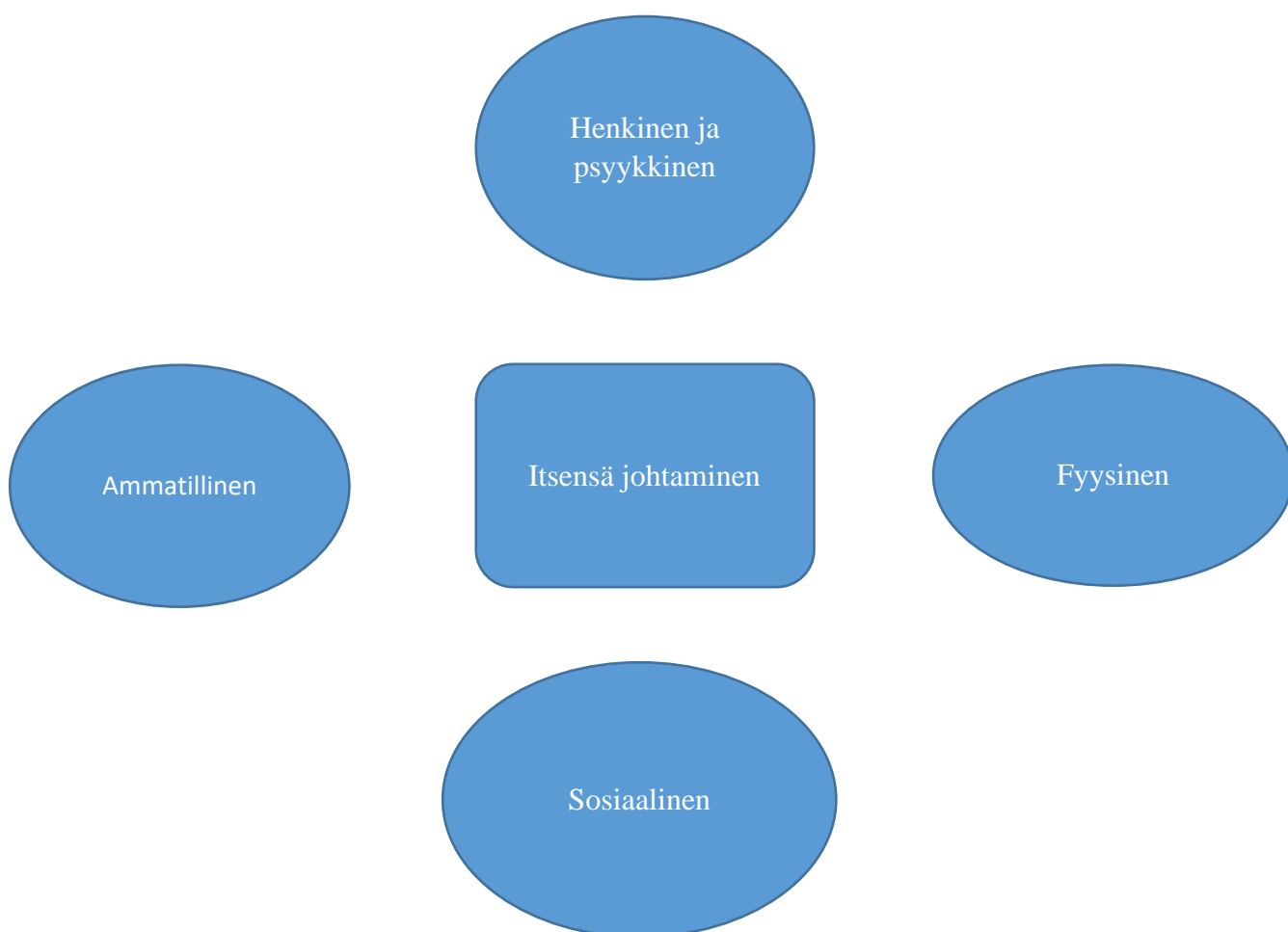
2.3 Itsensä johtaminen

Onnistuneen johtamisen taustalla on onnistunut itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen luo perustan omalle toiminnalle ja vaikuttaa välillisesti myös johdettavien ja alaisten toimintaan. Organisoinnin ohessa yleensä tulee ilmi hyvä tai huono itsensä johtaminen. Jos aikaa ja rahaa valuu hukkaan toiminnassa, on todennäköistä, että tämä johtuu huonosta itsensä johtamisesta. Oman toiminnan aikatauluttaminen ja suunnittelu on avain menestykselliseen itsensä johtamiseen ja näin myös muuhun johtamiseen. (Bischof & Bischof 2004, 6.)

Itsensä johtamisessa on tärkeää tuntea itsensä. Hyvä johtaja tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet sekä oman kompetenssinsa eli ammatillisen pätevyytensä. Oman ammattitaitonsa on hyvä kartoittaa ja miettiä mihin oma osaaminen riittää, jotta omaa toimintaa voi parantaa. Esimerkiksi harjoitusten organisoinnin kannalta tulee tietää mitä on tekemässä ja mihin sillä pyritään. Omaa toimintaa voi arvioida monin eri tavoin. Esimerkkejä oman toiminnan arviointiin ovat esimerkiksi tase -mallit ja SWOT-analyysi, jossa käydään läpi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Bischof & Bischof 2004, 7–16.)

Kun lähtötilanne on tiedossa, voidaan asettaa tavoitteet, muotoilla ne ja toteuttaa tavoitteet. Tavoitteita itsensä johtamisessa kartoitettaessa kannattaa aloittaa hahmottamalla neljä asiaa: Mitkä asiat ilahduttisivat seuraavan kuukauden aikana? Mitkä asiat harmittaisivat seuraavan kuukauden aikana? Mitä haluaisin saavuttaa seuraavan kuukauden sisällä? Mitä en missään tapauksessa haluaisi saavuttaa seuraavan kuukauden aikana? Tavoitteille tulee myös asettaa mahdollisimman tarkat ja konkreettiset kriteerit, joilla tavoitteisiin pääsyä seurataan. Esimerkiksi aika tai raha. (Bischof & Bischof 2004, 21–37.)

Ajanhallinta on yksi tärkeimmistä itsensä johtamisen kulmakivistä. Hyvä ajanhallinta mahdollistaa parhaimpiin tuloksiin pääsyn ja mahdollistaa tehokkaan ajan käytön. Hyvä ajanhallinta auttaa keskittymään olennaisiin asioihin ja vähentämään epäolennaiseen keskittymistä. ”Vain sellainen henkilö, joka pystyy organisoimaan itsensä, voi organisoida muita!”. Ajan hallinta ja oman ajan käyttö perustuvat päivän tehtävien tärkeysjärjestykseen asettamiseen ja delegointiin. On asioita, jotka on pakko tehdä esimerkiksi kokoukset ja on asioita, jotka ovat tärkeitä hoitaa, mutta niitä ei tarvitse tehdä heti. Delegointi on hyvä tapa jakaa vastuuta ja työtaakkaa. Aina on hyvä miettiä, millaisia töitä jakaa muille ja mitä täytyy tehdä itse. Rutiinin omaiset tehtävät vievät suurimman osan päivästä, joten se määrittää päivittäisen onnistumisen. (Bischof & Bischof 2004, 44–58.)

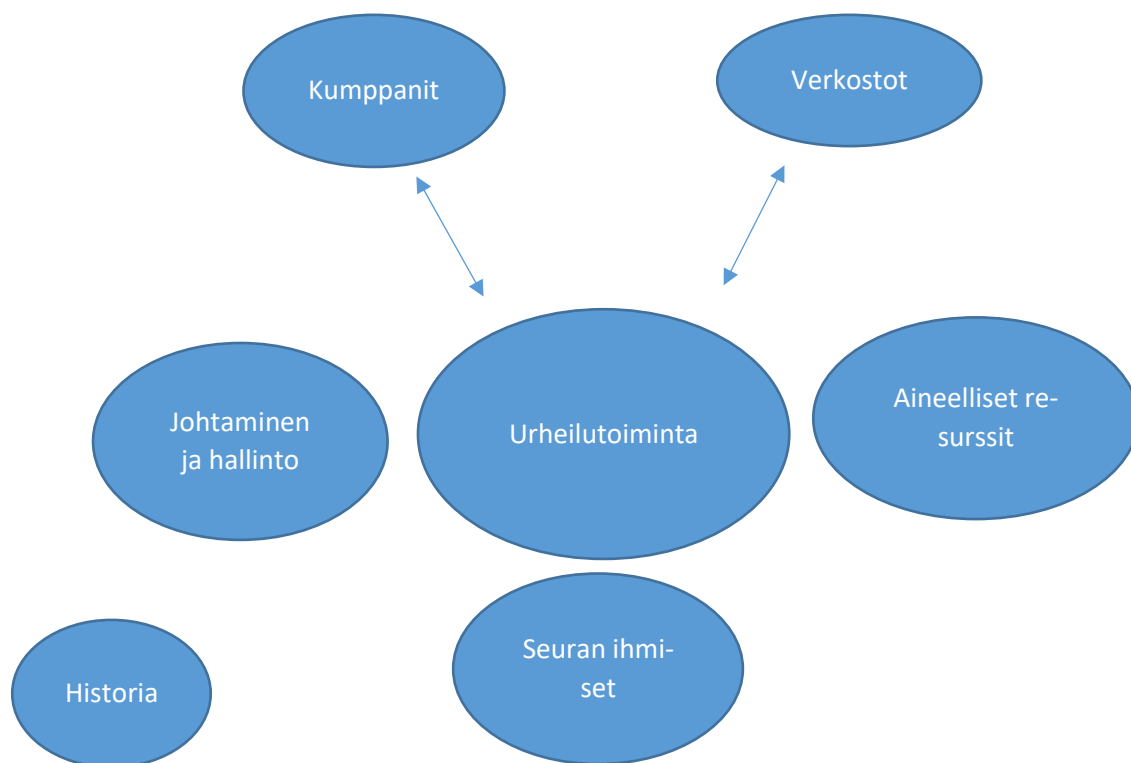


KUVIO 1. Itsensä johtamisen dimensio (mukaillen Sydänmaanlakka 2008, 29–35)

3 SEURATOIMINTA

Seuratoiminta jalkapalloseurassa käsittää kaiken seuraan liittyvän toiminnan niin päätöksenteosta ja kirjanpidosta treeneihin ja pelaajien vanhempiin. Jalkapalloseurassa päätöksentekuelin on hallitus, jota johtaa hallituksen puheenjohtaja. Hallituksella on järjestäytymisvelvollisuus niin kuin yrityksissä, johon on annettava kutsu jäsenilleen. Suomen Palloliitto ohjeistaa ja vaatii jalkapalloseuroilta tiettyjä toimia siitä, miten jokapäiväistä toimintaa tehdään ja mitä velvollisuuksia jalkapalloseuralla on. Palloliitto myös auttaa seuroja eri kysymyksissä ja tarjoaa monipuolista tukea seuroille esimerkiksi järjestämällä koulutuksia valmentajille ja infotilaisuuksia seurojen henkilöstölle. Jalkapalloseurat ovat kirjanpitovelvollisia. (Palloliitto 2020)

Palloliitto tarjoaa seuroille kattavasti apua toiminnan ylläpitämiseen, mutta se asettaa paljon velvollisuuksia. Palloliitolla on määräyksiä esimerkiksi farmisopimuksista, lisenssimaksuista, yli-ikäisyydestä ja taloudellisista vaatimuksista. Nämä kaikki määräykset ovat riippuvaisia jalkapalloseurasta ja heidän toiminnastaan riippuen, mutta säännöt ovat kaikille seuroille samat. Esimerkiksi yli-ikäisyys ja kaksoisedustamisesta säädetään, että juniorijoukkueessa voi olla 2–5 pelaajaa kentällä pelikentän koosta riippuen. Aikuisten ja ammattilaisten puolella yleisiä keskustelun aiheita ovat pelaajasopimukset, joihin palloliitolla on myös omia säädöksiä. Palloliiton toimintaa ohjaa kansainvälinen jalkapalloyhdistys FIFA (Palloliitto 2020). Palloliitolla on merkittävä asema suomalaisessa jalkapallossa, koska se on merkittävä toimija, joka tulee ottaa urheiluseurassa huomioon päätöksiä tehdessä.



KUVA 1. Seuratoiminnan malli (mukailleen Olympiakomitea 2018)

4 URHEILUOIKEUS

Suomessa urheilu on varsin laaja-alaista ja urheilu-oikeutta ei ole juurikaan määritetty tarkalleen, joten on hankala vetää täsmällisiä rajoja urheilulle tai yleisiä oppeja. Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriö valmistelee ja osallistuu eduskunnan mukana erilaisten lakien päättämiseen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020). Pääsääntöisesti jalkapalloseuroissa toimitaan itsesääntelyn mukaisesti tietysti yleistä lain-säädäntöä ja lajiliittojen suosituksien mukaisesti. Kuitenkin erilliselle urheilu-oikeudelle kuitenkin voisi olla tarvetta, koska suuntaviivat olisivat kansallisesti samassa suunnassa ja näin toiminta olisi kaikille tasavertaisempaa.

Toinen kysymys urheilu-oikeudessa on eroavaisuudet huippu-urheilun ja juniorityön sekä lajin harrastamisen välillä. Näitä tulisi tarkastella eri näkökulmista, koska huippu-urheilussa joudutaan toimimaan eri malleilla, koska ammatin harjoittaminen täysipäiväisesti on eri maailma harrastukseen verrattaessa. Lisäksi huippu-urheilussa on muita juridisia toimenpiteitä, kuten pelaaja- ja lisenssisopimukset ja agentti-toiminta. Palloliitto säätelee ohjeet ja määräykset sopimuksiin ja kilpailutoimintaan (Palloliitto 2020.)

4.1 Urheilutoimijoiden oikeusasema

Jalkapalloseurassa nuori tai aikuispelaaja saattaa tehdä sopimuksen joukkueen kanssa riippuen siitä, millä sarjatasolla joukkue pelaa. Pelaajasopimusta voidaan verrata tavalliseen työsopimukseen yrityksen kanssa, joka lain mukaan täyttää tunnusmerkit sopimuksesta, jossa työtä tehdään:

-toiselle

-toisen johdon ja valvonnan alaisena

- sopimuksen perusteella.

Suomessa Palloliitto säätelee sopimuksen ehtoja esimerkiksi siten, millä sarjatasolla on oltava jonkinlainen pelaajasopimus. Muuten sopimusta sovelletaan työsopimuslain mukaan (Norros & Halila 2017, 183). Valmentajan sopimuksessa tulee myös huomioida, onko valmentaja päätoiminen valmentaja eli saako hän palkkaa toiminnastaan, jota hän tekee täysipäiväisesti vai onko kyseessä harrastetoiminta.

Juridisesti säännöt ovat samat kuin pelaajan sopimuksessa. Sopimus tehdään jalkapalloseurassa yleensä 1-3 vuoden ajaksi, jonka lisäksi sopimuksessa voi olla optioita tai palkkioita esimerkiksi menestyksestä (Norros & Halila 2017, 184–189).

4.2 Urheilun kurinpito

Urheilutoiminnassa yleisesti kurinpidosta pitää huolen lajiliiton kurinpitolautakunta. Jalkapallon puolella Palloliitto hoitaa kurinpidon ja määrittää sen sisällön. Kurinpitolautakunta tulkitsee tapahtuneita tilanteita ja määrää niistä sanktiot yleisten linjauksien mukaisesti ja toimeenpanee ne. Päätöksistä voi valittaa kurinpitolautakuntaan maksua vastaan. (Palloliitto.fi) Kurinpitolautakunnan käsittelyyn tulevat asiat jalkapalloseuran tai palloliiton toimesta. Kurinpitolautakunta voi rangaista seuraa tai seuran nimissä olevaa pelaajaa esimerkiksi sakkorangaistuksilla tai pelikielloilla. Palloliitolla on saatavissa taulukoita ja listauksia rangaistuksista ja laiminlyöntimaksuista. (Palloliitto 2020.)

TAULUKKO 1. Laiminlyöntimaksut (mukaillen Palloliitto 2020)

PELIPASSI	LAIMINLYÖTIMAKSU
Ei maksettu	50 euroa + maksettava pelipassi
Väärän sarjatason pelipassi	30 euroa + maksettava pelipassi
Pelipassi maksettu virheellisesti, ilman viitettä tai väärällä viitteellä	30 euroa
Pelipassin muutos	palvelumaksu 2 euroa + vakuutusyhtiön mahdollinen veloitus
PELAAJASIIROT	LAIMINLYÖNTIMAKSU
Edustusosoikeuden rekisteröintimaksu maksamatta	pelaajan iän ja joukkueen sarjatason mukainen rekisteröintimaksu enintään Veikkausliigan aikuisen pelaajan kotimaisesta siirrosta maksettava rekisteröintimaksu + maksettava asianmukainen rekisteröintimaksu

Palloliiton määräysten ja ohjeiden rikkomisesta urheiluseuroilla on mahdollista tehdä kantelu jonkin seuran toiminnasta esimerkiksi pelikiellossa olevan pelaajan osallistumisesta peliin. Näissä tilanteissa

kyseiseen rikkomukseen syyllistynyt seura saa pelistä tappion ja kyseinen pelaaja saa yhden pelin pelikiellon. Toisaalta päätösestä tai tuomioista valittaminen voi tuoda oikaisun, mutta valituksen käsittely maksaa ja usein valitus ei mene läpi (Palloliitto 2020).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmuotona laadullinen tutkimusmenetelmä sopii paremmin, koska se on kvantitatiivista tutkimusmenetelmää parempi tapa saada laadukasta tietoa käsitellystä asiasta, jolloin maksimoidaan otannan laatu. Tutkimusmenetelmän avulla pääsin parhaisiin diagnooseihin ja kuvaileviin kokemuksiin urheilujohtamisessa. Laadullisen tutkimuksen pohjalta suoritettiin haastattelut, joiden avulla sain kerättyä tietoa antamalla mahdollisuuden haastatteleminen alan ammattilaisille kertoa omat näkemyksensä ja kokemuksensa urheilujohtamisesta ja sen peilaamisesta työelämään.

Tutkimusta lähdettiin suorittamaan miettimällä tarkasti, millaisia henkilöitä haluttiin haastatella ja mitä kysymyksiä heiltä kysyttäisiin. Kysymysten suunnittelun lisäksi hyödynsin omaa kokemustani jalkapallossa ja pääsin tekemään havaintoja myös jalkapallo treeneissä. Tutkimuksessa annettiin haastateltaville henkilöille mahdollisuus vastata haastattelun kysymyksiin anonyyminä, joten haastateltavat henkilöt esiintyvät opinnäytetyön tutkimuksessa X, Y ja Z-nimimerkeillä. Yksi haastatelluista henkilöistä oli mentaalivalmentaja ja psykologi, jolla on kymmenien vuosien kokemus psykologin työstä, ja hän on toiminut pitkään eri urheilijoiden psyykkisenä valmentajana. Haastattelin myös kahta eri jalkapallovalmentajaa, joilla on yhteensä yli 30 vuoden valmennus eri sarjatasoilla aina Veikkausliigaan asti. Toinen valmentajista oli huomattavasti kokemattomampi valmentajana, mutta hänen valintansa tuo tutkimukseen tuoreempaa näkökulmaa valmentamisesta. Tämä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta.

Mentaalivalmentajan haastattelu:

1. Miten koette henkisen valmennuksen merkityksen pelaajalle ja valmentajalle tänä päivänä?

Henkisen valmennuksen merkitys on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Urheiluseuroissa on alettu panostamaan henkiseen valmennukseen ja ymmärretty mentaalipuolen merkityksen jokapäiväisessä tekemisessä ja menestyksessä. Mentaaliharjoituksilla ja psyykkisen hyvinvointiin panostamisella on tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus pelaajan jaksamiseen ja suoritustasoon. Valmentajan on myös tärkeää olla henkisesti tasapainoinen, koska ihmisten johtaminen urheiluseurassa voi olla haastavaa esimerkiksi pitkien pelireissujen vuoksi, jolloin esimerkiksi perhe-elämä voi olla hyvin haasteellista.

2. Onko henkinen valmennus mielestänne tärkeää menestyksen kannalta?

Viimeisen 20 vuoden aikana henkisen valmennuksen tekniikat ja menetöt ovat kehittyneet merkittävästi ja mentaalivalmennuksen vaikutuksia on tutkittu paljon. Tutkimusten ja oman kokemukseni mukaan henkisen valmennuksen merkitys on suuri ihmisen kehityksen, jaksamisen, kokonaisvaltaisen terveyden ja menestyksen kannalta. Henkisen valmennuksen merkitys menestyksen kannalta on siis suuri.

3. Panostetaanko mielestänne urheiluseuroissa riittävästi mentaalivalmennukseen?

Kansallisella tasolla mielestäni ei. Kansainvälisesti esimerkiksi Ruotsissa ja Pohjois-Amerikassa mentaalivalmennukseen on alettu panostamaan myös juniiori-ikäisistä alkaen. Tänä päivänä maa-joukkueetasolla suurimmassa osassa urheilulajeja on henkisen puolen valmentajat olemassa, mutta Suomessa mentaalivalmennusta tulisi mahdollistaa jo yläaste ikäisille, onhan murrosikä muutenkin sellainen aika, jolloin nuoret joko jatkavat liikkumista ja harrastuksia tai lopettavat ne.

4. Miten henkistä valmennusta voidaan mielestänne kehittää?

Valmentajien henkilökohtaisella tasolla kouluttautumalla, etsimällä tietoa kansainvälisistä lähteistä ja tutkimalla sekä kehittämällä omaa toimintaa ja toimintamalleja. Isossa kuvassa henkisen valmennuksen tapoja ja niiden tuloksien havainnointiin tulisi käyttää enemmän resursseja niin urheiluseuroissa, kuin mentaalivalmentajienkin.

Jalkapallovalmentajan X haastattelu:

1. Millainen haaste valmentaminen on urheilujohtamisen näkökulmasta?

Jalkapallojoukkueen valmentaminen on mieluinen, mutta suuri haaste riippuen sarjatasosta ja valmennettavista. Sitä on helppo verrata yritystoimintaan ja työelämään ja siellä johtamiseen. Suurimmat haasteet urheilujohtamisessa ovat valmennettavan joukkueen sidosryhmät esimerkiksi pelaajien vanhemmat, sponsorit ja palloliiton sekä piirin edustajat. Seuran koko kokonaisuus on myös mukana toiminnassa, joten tekemistä on paljon myös harjoitusten ja pelien ympärillä.

Kouluttautuminen on iso osa valmennustyötä. Lukuisten seuran, piirin ja palloliiton sekä UEFAn (euroopan jalkapalloliitto) järjestämien koulutusten ansiosta osaaminen urheilujohtamisesta ja johtamisesta yleisesti pysyy korkealla tasolla ja koulutukset auttavat kehittymään johtajana. Esimerkiksi uusi EKKONO-metodi muuttaa myös toimintamalleja jokapäiväisessä johtamisessa. EKKONO-metodi perustuu pelin ymmärtämiseen, jolla pyritään lisäämään pelaajien älykkyyttä ja pelin ymmärrystä peleissä ja treeneissä. Jatkuva kouluttautuminen ja muuttuvat johtamistavat tekevät valmentamisesta haastavaa, mutta palkitsevaa.

1. Miten koet kehittyneesi valmentajana johtamisessa?

Olen kehittynyt suunnattomasti sekä valmentajana, että siviilin puolella esimiehenä. Molemmat työt täydentävät toisiaan johtamisessa. Kokemus tuo varmuutta ja kehittää omaa toimintaa niin valmentajana kuin esimiehenä. Eri ikäluokkien valmentaminen tuo isoimmat haasteensa koska johdettavien ikä tulee ottaa huomioon johtamisessa. Esimerkiksi motivoinnin kannalta 40vuotiaan motivointi normaalissa työelämässä tapahtuu eri tavalla kuin 12vuotiaan motivointi pallotreeniin jalkapallo harjoituksissa. Yhtenäistä yritysmaailmassa ja jalkapalloseurassa on kuitenkin yhteinen päämäärä henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi.

2. Mikä valmennuksessa on palkitsevaa?

Valmennuksessa ja urheilujohtamisessa menestys voi olla iso osa henkilökohtaista tavoitetta, mutta minulle palkitsevinta on nähdä pelaajien kehittyminen niin pelaajana kuin ihmisenä. Urheilu antaa ihmiselle paljon. Kun ihminen voi henkisesti, fyysisesti ja psyykkisesti hyvin on kehittyminen mahdollista ja oikealla valmennuksella ja urheilujohtamisella jokainen kehittyy jokaisella osa-alueella.

3. Miten kouluttautuminen auttaa johtamisessa, kun vedetään treenejä?

Kouluttautuminen auttaa ymmärtämään laatikon ulkopuolelta. Kouluttautuminen auttaa miettimään treenien merkitystä ja mihin harjoitteilla pyritään. Se myös tuo uusia tapoja tehdä harjoitteita. Harjoituksilla tulee aina olla jokin päämäärä, ilman päämäärää ei ole syytä, miksi jotain treeniä tehdään. Kouluttautuminen tuo myös itsevarmuutta johtamiseen, kun tietää mitä on tekemässä ja miksi. Näin myös pelaajat luottavat tekemiseen, kun pystyt selittämään, miksi näin tehdään. Valmentaminen on dialogia pelaajien ja valmennuksen välillä.

4. Minkä tai millaiset ohjeet antaisit itsellesi kokemuksesi jälkeen, kun aloittaisit valmentamisen nyt?

Usko omaa tekemiseen. Jos ei voi seistä omien mielipiteiden ja tekojen takana, ei ole järkeä tehdä mitään koska kaikki on merkityksetöntä. On järjetöntä tehdä mitään ilman päämäärää.

Haastattelu: Jalkapallovalmentaja Y

1. Millainen haaste valmentaminen on urheilujohtamisen näkökulmasta?

Valmentaminen on aina ollut unelmani peliuran päättymisen jälkeen ja otinkin valmentamisen haasteet vastaan jo peliurani aikana. Peliuran päättymisen jälkeen minulle on valmentaminen ollut tärkeä osa elämääni ja tapa jatkaa jalkapallon parissa. Urheilujohtaminen on haastavaa, mutta palkitsevaa ja mielestäni paras tapa itselleni on olla juuri valmennustehtävissä. Muut seuran toimenkuvaan liittyvät urheilujohtamisen osa-alueet, kuten seuran hallituksen tehtävät ja valmennuspäällikön tehtävät ovat kiinnostavia tehtäviä urheilujohtamisen saralla.

1. Miten koet kehittyneesi valmentajana johtamisessa?

Olen mennyt valmentajana hurjasti eteenpäin saatuani lisää kokemusta korkealta tasolta ja saanut tukea kokeneemmilta valmentajilta. Ihmisten johtaminen on tärkeää valmentamisessa, joten siinä

kehitys on ollut suurin ja tärkeimmässä roolissa urallani tähän mennessä. Toisaalta oma kokemukseni pelaajana on antanut tiettyjä valmiuksia lukea pelaajien ajatuksia, jolloin osaan käsitellä pelaajia oikealla tavalla tietyissä tilanteissa, koska ymmärrän mitä pelaajat käyvät läpi esimerkiksi huonoina aikoina. Sopeutuminen poikkeus oloihin esimerkiksi corona-viruksen aikana on asettanut haasteita valmentamisessa, mutta niistä on tähän asti selvitty ja niistä on opittu.

2. Mikä valmennuksessa on palkitsevaa?

Valmennuksessa palkitsevaa on menestyminen, koska olen kilpailuhenkinen. Henkilökohtaisella tasolla palkitsevaa on myös eteneminen uralla valmentajana ja kehittyminen valmentajana ja ihmisenä. Palkitsevaa on myös nähdä pelaajien kehittyminen yksilötasolla ja joukkueena. Menestys niin joukkueena ja seurana on merkittävässä asemassa.

3. Miten kouluttautuminen auttaa johtamisessa, kun vedetään treenejä?

Kouluttautuminen antaa pohjan laadukkaiden treenien vetämiselle. Kouluttautumalla saa myös lisää ideoita treenien pitämiselle ja niiden jaksottamiseen sekä pelaajien motivointiin harjoituksiin osallistumisesta täysillä. Kouluttautuminen antaa myös näkökulmia johtamiseen ja päivittäiseen toimintaan harjoituksissa ja niiden ulkopuolella. Johtaminen treeneissä on tärkeässä roolissa harjoituksen lopputuloksen kannalta, joten kouluttautuminen on tärkeä osa treenejä ja kehitystä sekä eteenpäin menemisen näkökulmasta.

3. Minkä tai millaiset ohjeet antaisit itsellesi kokemuksesi jälkeen, kun aloittaisit valmentamisen nyt?

Kuuntele kokeneempien valmentajien ajatuksia ja pohdi omaa valmennusfilosofiaasi ja toimi sen mukaisesti. Ole avoin kaikille uusille ajatuksille ja peilaa niitä omaan jokapäiväiseen toimintaan.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Aluksi käsittelen tutkimuksen yhteenvedon eli esitän tutkimuksen tärkeimmät asiat ja mietteet haastattelun pohjalta, jonka jälkeen pohdin esille tulleita asioita niin haastattelusta, kuin omista ajatuksista. Haastattelut etenivät hyvin siitä huolimatta, että kaikki eivät halunneet osallistua haastatteluun, joilta haastattelua pyysin. Koronavirus-pandemialla saattoi olla omat vaikutuksensa tutkimuksen suorittamiseen, mutta tutkimus onnistui hyvin.

Henkisen valmentajan mietteet olivat kiinnostavia sekä avartavia, koska henkinen valmennus on Suomen mittakaavassa vielä hyvin pieni osa urheiluseurojen toimintaa maajoukkueita lukuun ottamatta. Urheilupsykologien määrä on kasvussa niin Suomessa kuin maailmalla, joten tarjontaa psykologeista ja mielen valmentamisen ammattilaisista on kohtalaisen hyvä. Iso kysymys mentaalivalmentajien saralla on raha kysymys. Urheiluseuroilla esimerkiksi jalkapallossa ei ole taloudellisia valmiuksia palkata urheilupsykologeja seuralle, koska taloudelliset resurssit ovat yleensä pienet. Mentaalivalmennus on pitkässä juoksussa pelaajien omalla vastuulla, joka ei ole hyvä asia.

Psykologian tapoja on monia, mutta urheilussa psykologian keinona paras on positiivinen psykologia, jolla pyritään positiiviseen ajatteluun, jolla pyritään rakentamaan itseluottamusta ja henkistä hyvinvointia. Psykologian perusteita ja ihmismielen käyttäytymistä tulisi ohjeistaa valmentaja koulutuksissa, jota myös on tarjolla esimerkiksi kansainvälisissä koulutuksissa. Seurojen tapa panostaa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin on tiedossa, mutta suurin kysymys on resurssien kohdentaminen ja niiden käyttö laadukkaasti. Valmennuksessa psykologian osa-alueet ovat merkittävässä roolissa. Pää tavoitteina näissä tulisi olla psyykkistä hyvinvointia tukeva valmennus, psyykkisten taitojen opettaminen ja ongelmien hoito. Näihin tavoitteisiin pääseminen vaatii harkitut menetelmät, joita toteuttavat niin itse pelaajat, kuin valmentajat, sekä niiden sidosryhmät, kuten psykologit ja seura.

Valmentajien näkökulmasta urheilujohtaminen on haastava johtamisen osa-alue, jota voidaan peilata hyvin normaaliin yritystoimintaan ja johtamiseen. Ihmisten johtaminen urheilupiireissä tapahtuu samalla tavalla kuin yrityksessäkin. Esimerkiksi ihmisten johtaminen vaatii pelisilmää ihmisen käyttäytymisestä ja kehon kielestä, jota lukemalla pystyy käsittelemään ihmistä oikealla tavalla ja saamaan hänestä parhaat puolet esiin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kokemuksella on johtamisessa iso merkitys, koska kokemus tuo varmuutta omaan tekemiseen ja luottamuksen muodostaminen johdettaviin on helpompaa.

Urheilujohtaminen arjessa on viikkorytmien suunnittelua ja harjoitusten toteutusta valmentajana. Valmentajan työhön kuuluu myös olla linkki pelaajien ja seuran välillä ja rooli korostuu juniorijoukkueissa. Arjen toiminta jalkapalloseurassa on myös tasapainoilua muun elämän kanssa, joka ei aina ole helppoa. Näin ollen ajanhallinta on merkittävässä roolissa niin pelaajalla kuin valmentajalla. Arjen toiminnan lisäksi tulee huolehtia peleihin liittyvistä järjestelyistä, kuten matkustuksesta, ruokailuista, tuomareista ja joukkueen välineistä huolehtiminen ja delegointi. Valmentajan kouluttautuminen on tärkeässä roolissa osaamisen ja kehittymisen kannalta. Urheiluseura, Palloliitto ja kansainväliset toimijat tarjoavat koulutuksia valmentajille, jotka ovat yleensä vapaaehtoisia, mutta osaamisen tason pitämiseksi korkeana täytyy kouluttautua ja päivittää osaamista jatkuvasti.

Pohdintana nostan esiin mentaalivalmennuksen ja valmennusmetodien sekä valmennustapojen kehityksen viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana. Mikä on valtakunnallisesti ”oikea” tapa lähteä kehittämään valmennusta ja valmennusmetodeja eteenpäin? Henkisen valmennuksen kehitys on mennyt hengitys- ja mielikuvaharjoitteluun painottuvaan harjoitteluun, joka on ollut tuloksellista monissa eri jalkapalloseuroissa myös maajoukkueetasolla. Omasta kokemuksesta näillä harjoitteilla on ollut iso vaikutus keskittymis- ja suorituskykyyn. Valmennusmetodeista ei voi sanoa, että olisi yhtä ainoa oikeaa tapaa lähestyä valmentamista urheilujohtamisen näkökulmasta. Jalkapallojoukkueen pelaajien, pelaajien läheisten, talousasioiden ja muiden asioiden johtaminen on tasapainoilua jokapäiväisen toiminnan, seuran tavoitteiden ja vaatimusten sekä omien odotusten ja tavoitteiden seuraamisen kokonaisuus.

Urheilujohtaminen jalkapallojoukkueessa vaatii sitoutumista ja kovaa työtä menestyksen halusta huolimatta. Laadukkaan johtamisen toteuttaminen vaatii hyvää henkistä tasapainoa, hyviä fyysisiä voimavaroja sekä niiden ylläpitoa. Delegointi ja verkoston hyödyntämisen käyttö ovat merkittävässä roolissa onnistumisen kannalta. Toisaalta onnistumiset ruokkivat henkisiä voimavaroja ja epäonnistumiset heikentävät niitä. Vaa’assa viime kädessä merkitsee se, miten onnistumisten ja epäonnistumisen kanssa tasapainoilee ja miten negatiiviset asiat käännetään positiiviseksi ja virheistä opitaan.

Urheilujohtaminen jalkapalloseurassa on haastava ja mielenkiintoinen tapa pysyä mukana rakastamansa urheilulajin parissa esimerkiksi oman peliuran päättymisen jälkeen tai vain suuren kiinnostuksen vuoksi lajia kohtaan. Valmentaminen ja seuratoiminta ovat työtä, jota ohjaa intohimo lajia kohtaan, jossa voi rakentaa omaa työuraansa aina kansainväliselle tasolle, jopa maajoukkue- ja olympiatasolle asti. Työmahdollisuudet ovat valtavat, mutta kaiken tulee lähteä liikkeelle intohimosta, talkootyöstä, kouluttautumisesta ja kasvamisesta urheilujohtamisessa.

LÄHTEET

Bischof, A. & Bischof, K. 2004. Itsensä johtaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab

Matikka, L. & Roos-Salmi, M. 2012. Urheilupsykologian perusteet. 169. Helsinki: Liikuntatieteellinen Seura ry.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2020. Liikunta. Saatavissa: <https://minedu.fi/liikunta>. Viitattu 25.5.2020

Norros, O. & Halila, H. 2017. Urheiluoikeus. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/IAEBBXDTEB>. Viitattu: 1.5.2020

Olympiakomitea seuran johtaminen ja hallinto.

Saatavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/seuran-johtaminen-ja-hallinto/materiaalit-ja-tyokalut/>. Viitattu 28.1.2020

Suomen Palloliitto. 2020. Saatavissa: [Palloliitto.fi](http://palloliitto.fi). Viitattu: 8.5.2020

Sieppinen, A. 2011. Resurssit osana asiakkaan arvonluontia palveluliiketoiminnassa. Pankkien lainapalvelut kuluttajille. Maisterin tutkinnon tutkielma. Helsinki: Aalto-yliopisto. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12971/hse_ethesis_12971.pdf. Viitattu 18.3.2015.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Unipress.

Taloustutkimus.2020. KVALITATIIVINEN TUTKIMUS. Saatavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-ja-palvelut/laadullinen-eli-kvalitatiivinen-tutkimus.html>. Viitattu 11.5.2020.

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum oyj.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi, e-kirja, [E-kirja]. [Viitattu 28.4.2020]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Töttö, P. 1997. Pirullinen positivismi: Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle. Jyväskylä: Kampus kustannus

Westerlund, E. 2019. Erkkä – Elämän peliä. EU: Fitra

LIITE 1

Haastattelu: Mentaalivalmentaja, psykologi Z

1. Miten koette henkisen valmennuksen merkityksen pelaajalle ja valmentajalle tänä päivänä?
2. Onko henkinen valmennus mielestänne tärkeää menestyksen kannalta?
3. Panostetaanko mielestänne urheiluseuroissa riittävästi mentaalivalmennukseen?
4. Miten henkistä valmennusta voidaan mielestänne kehittää?

Haastattelu: Jalkapallovalmentaja X

1. Millainen haaste valmentaminen on urheilujohtamisen näkökulmasta?
2. Miten koet kehittyneesi valmentajana johtamisessa?
3. Mikä valmennuksessa on palkitsevaa?
4. Miten kouluttautuminen auttaa johtamisessa, kun vedetään treenejä?
5. Minkä tai millaiset ohjeet antaisit itsellesi kokemuksesi jälkeen, kun aloittaisit valmentamisen nyt?

Haastattelu Jalkapallovalmentaja Y

1. Millainen haaste valmentaminen on urheilujohtamisen näkökulmasta?
2. Miten koet kehittyneesi valmentajana johtamisessa?
3. Mikä valmennuksessa on palkitsevaa?
4. Miten kouluttautuminen auttaa johtamisessa, kun vedetään treenejä?
5. Minkä tai millaiset ohjeet antaisit itsellesi kokemuksesi jälkeen, kun aloittaisit valmentamisen nyt?