

KUVIOLUETTELO.....	3
TIIVISTELMÄ.....	4
1. JOHDANTO	5
1.1 Veikkausliigan nykytilanteen esittely	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	8
1.3 Aikaisempi tutkimus aiheesta	9
1.4 Tutkimuksen rakenne ja keskeinen käsitteistö.....	11
2. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN NÄKÖKULMIA JALKAPALLOSEURAN JOHTAMISEEN.....	14
2.1 Henkilöstöjohtamisen käsite	14
2.1.1 Resurssiperustainen näkökulma henkilöstöjohtamiseen	17
2.1.2 Organisaation johtaminen henkilöstöjohtamisen osana	19
2.2 Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen apuvälineenä.....	20
2.2.1 Motivaatio ja motivointi valmentavan johtamisen haasteina.....	21
2.2.2 Motivaation prosessiteoriat: Odotusarvoteoria	23
2.2.3 Motivaation prosessiteoriat: Päämääräteoria	26
2.2.4 Motivaation sisältöteoriat: Kaksifaktoriteoria.....	27
3. JALKAPALLOTOIMIALA OSANA SUOMALAISTA YHTEISKUNTAA	29
3.1 Jalkapallon aseman synnystä suomalaisessa urheiluhistoriassa	29
3.2 Suomen Palloliitto kansallisena jalkapallotoimielimenä	31
3.2.1 Jalkapallovalmentajien koulutus Suomessa	35
3.3 Jalkapalloseura kulttuurin ja sen sidosryhmien vaikutuksen alaisena	36
3.3.1 Suhde mediaan	37
3.3.2 Suhde sponsoreihin ja faneihin	39
3.4 Jalkapalloseuran henkilöstöjohtaminen	40

4. AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	44
4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	45
4.1.1 Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin	46
4.1.2 Onnistuneen kvalitatiivisen tutkimuksen haasteista ja edellytyksistä	48
4.2 Haastattelututkimus aineistonhankintamenetelmänä	51
4.2.1 Semistrukturoitu puhelinhaastattelu	53
4.2.2 Ennako-oletusten ja hypoteesien kautta aineistonanalyysiin	54
4.3 Haastattelut tutkimusaineiston keräämisen mahdollistajana	55
5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	57
5.1 Veikkausliigavalmentajille suoritettu haastattelututkimus	57
5.1.1 Henkilöstöjohtaminen	58
5.1.2 Motivaatio ja motivointi	66
5.1.3 Sitouttaminen ja sitoutuminen	75
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	91
6.1 Motivointia ja sitouttamista hyvillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä	92
6.1.1 Valmentajien toimenkuvan tukeminen	94
6.1.2 Pelaajien hankinta ja perehdyttäminen	95
6.1.3 Pelaajien osaamisen kehittäminen	99
6.1.4 Palkitseminen motivoinnin ja sitouttamisen työkaluna	100
6.1.5 Jalkapalloseuran viestintä	102
6.2 Tutkimusmenetelmien valinnassa ja tutkimustavoitteisiin pääsyssä onnistuminen .	103
LÄHDELUETTELO	106
LIITTEET	

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen kenttä ja vuorovaikutussuhteet.....	20
KUVIO 2. Resurssiperusta kilpailuedun lähteenä.....	23
KUVIO 3. Ihmisen motivaatioprosessi	26
KUVIO 4. Odotusarvoteorian malli.....	29
KUVIO 5. Päämäärän motivoiva vaikutus.....	30
KUVIO 6. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	32
KUVIO 7. Suomen Palloliiton toimintastrategia.....	36
KUVIO 8. Voittoa joka päivä –positio.....	38

VAASAN YLIOPISTO
Kauppateellinen tiedekunta

Tekijä:	Valtter Laaksonen	
Tutkielman nimi:	Suomalaisen ammattijalkapalloseuran johtamisen haasteet motivoinnin ja sitouttamisen näkökulmasta	
Ohjaajan nimi:	Tiina Brandt	
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri (KTM)	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Opintojen aloitusvuosi:	2005	
Tutkielman valmistumisvuosi:	2013	Sivumäärä: 119 (2 liitettä)

TIIVISTELMÄ: Jalkapallon parissa toimivia ihmisiä on määrällisesti ylivoimaisesti eniten verrattaessa muihin Suomessa suosittuihin urheilulajeihin. Lajin kansainvälistä suosiota kuvaa kansainvälisen jalkapalloliiton, FIFA:n julkaisema tutkimus, jonka mukaan lajin parissa toimi vuoden 2012 alussa maailmanlaajuisesti jo yli 270 miljoonaa ihmistä ja koko jalkapallotoimialan yhteenlaskettu arvo oli julkaisuvuonna huimat 150 miljardia punttaa. Suomalaisten jalkapalloseurojen kansainvälisessä vertailussa pienekköiden vuosibudjettien selvästi suurin menoerä aiheutuu henkilöstökuluista, jotka useimmissa tapauksissa kattavat vuosittain jopa yli 80% liikevaihdosta, mikä jo sinällään kielii toimialan erityisluonteesta. Jalkapalloseuran henkilöstöjohtaminen urheilujohtamisen ohella on ylipäättään Suomessa vähän, jos ollenkaan tutkittu tieteenala, joten aikaisempiin tutkimuksiin viittaminen jää tässä tutkimuksessa vähäiseksi. Lisäksi jalkapallotoimiala on altis suhdannevaihteluille, ja se on luonteeltaan häiriötekijöitä pursuava toimintaympäristö, jossa korostuvat usein pelaajiin kohdistuvat ankarat tulosvaatimukset, jossa pelaaja- ja valmentajavaihtuvuus on yleistä ja median vaikutuskin merkittävää. Edellä mainitut seikat yhdessä tilanteeseen vaikuttavien muiden osatekijöiden kanssa johtivat siihen, että tarve tilanteen syventävälle tutkimukselle oli ilmeinen. Tutkimuksen tavoitteena oli perehtyä jalkapalloseuran henkilöstöjohtamiseen ja sen käytäntöihin käyttäen urheilujohtamiseen soveltuvaa teoreettista viitekehystä. Teoriat painottivat henkilöstön motivoimista ja sitoutumista sekä valmentavaa johtamista, jonka fokus painottui työn laadun paranemisen kriteereihin. Tutkimuksessa asetetun hypoteesin mukaan kyvykkään henkilöstön sitoutuminen päämäärään ja tavoitteisiin lisää työnteon laatua entisestään, ja työmotivaation parantuessa henkilöstön sitoutumisaste vuorostaan nousee. Oletuksen tueksi kerättiin tieteellistä näyttöä seitsemälle Veikkausliigavalmentajalle suoritetun haastattelututkimusaineiston muodossa, jossa valmentajat vastasivat erilaisiin kysymyksiin koskien seuran henkilöstöjohtamista ja pelaajien sitouttamista ja motivointia. Voitaneenkin todeta, että seurojen henkilöstöosaamisen kehittämisessä sekä inhimillisen pääoman (pelaajat, valmentajat) hyötykäytön maksimoimisessa ilmeni suhteessa enemmän potentiaalia parhaan mahdollisen urheilullisen ja taloudellisen lopputuloksen saamiseksi, kuin jalkapalloseurojen strategisen johtamisen puolella, jossa seurojen toimintaa ohjasivat ja miltei dominoivat niiden rajalliset resurssit. Toimittaessa pienillä taloudellisilla resursseilla, hyvän ja tuloksekkaan johtamisen, sekä sen myötä asetettujen urheilullisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen merkitykset korostuvat, kuten tässä tutkimuksessa tuli ilmi.

AVAINSANAT: jalkapalloseura, henkilöstöjohtaminen, motivointi, sitouttaminen

1. JOHDANTO

Suomalainen ammattijalkapallo siihen liittyvine erityispiirteineen on aiheena lukuisia suomalaisia urheilun ystäviä koskettava, sillä jo pelkästään rekisteröityjä jalkapalloilijoita on Suomessa yli 115000 (www.palloliitto.fi 2011). Kun kyseiseen joukkoon liitetään mukaan lajin harrastajat, yleisö, median edustajat, erotuomarit sekä muut toimihenkilöt, on jalkapallon parissa toimivia ihmisiä määrällisesti ylivoimaisesti (jopa n. 500000) eniten verrattaessa muihin Suomessa suosittuihin urheilulajeihin. Lajin kansainvälistä suosiota kuvaa kansainvälisen jalkapalloliiton, FIFA:n (Federation Internationale de Football Association) julkaisema tutkimus, jonka mukaan lajin parissa toimii maailmanlaajuisesti yli 270 miljoonaa ihmistä, ja joka esittää koko jalkapallotoimialan arvon olleen julkaisuvuonna yli 150 miljardia puntia (Mönkkönen 2011, ref. Szymanski 1998). Suomalaisten jalkapalloseurojen vuosibudjeteissa henkilöstökulut ovat suurin menoerä, sillä ne kattavat keskimäärin yli 80% liikevaihdosta, joka jo sinällään kieli toimialan erityislaatuudesta.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä jalkapalloseuran henkilöstöjohtamiseen ja siihen liittyviin näkökulmiin. Olennaista tämän tutkimuksen kannalta on tarkastella suomalaista jalkapalloa myös valmentamisen ja esimiestyön sekä niihin liittyvien erityispiirteiden kautta. Suomessa on Eurooppalaisen jalkapallon kattojärjestön, UEFA:n (The Union of European Football Associations) lisenssin omaavia valmentajia yhteensä 262, joista 52 on Pro-tason, 45 A-tason ja 165 B-tason valmentajaa (www.palloliitto.fi 2011). Tämän tutkimuksen empiria tulee koostumaan kaudella 2012 seitsemälle eri Veikkausliigaseuroissa toimineille päävalmentajille suunnatusta haastattelututkimuksesta, jonka pääpainona on seuratoiminnan kehittäminen sen henkilöstön motivaation ja sitouttamisen näkökulmasta.

Jalkapallon seurajohtaminen ja urheilujohtaminen ylipäätään on Suomessa vähän tutkittu tieteenala, joten voidaan todeta, että siinä löytyy tarvetta tutkimukselle. Jalkapalloilijoiden keskiansio Suomessa vuonna 2010 oli luontoisetuineen vain hieman yli 2000 euroa (www.jpy.fi 2011), joka ulkoisena motivaatiotekijänä vaikuttaa haastavasti esimiestyöhön

oletettavasti ainakin pelaajien sitouttamisen näkökulmasta. Kun otetaan vielä huomioon jalkapallotoimialan alttius alituisille suhdannevaihteluille, sen häiriötekijöitä pursuava toimintaympäristö, ankarat tulosvaatimukset, mittava pelaaja- ja valmentajavaihtuvuus, median vaikutukset sekä useiden muiden osatekijöiden olemassaolo (ks.esim. Nesti 2010; 9), on tarve tilanteen syventävälle tutkimukselle ilmeinen.

Toimittaessa pienillä taloudellisilla resursseilla hyvän ja tuloksekkaan johtamisen merkitys korostuu. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, millaisilla hyvän ja tuloksekkaan johtamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa sekä urheilullisten että taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen, ja sen myötä jalkapalloseuran toiminnan kasvattamiseen, huomioimalla sen rajalliset taloudelliset resurssit. Tarkoituksena on käsitellä yksittäistä seuraa organisaationa sekä sisältäpäin tarkasteltuna että sen ulkoisen toimintaympäristön (Veikkausliiga) kautta, jolloin on tarkoitus pohtia ulkoisten sidosryhmien vaikutuksia seuraan organisaationa. Tutkimuksen pääfokus on yhtäältä eri johtamisnäkökulmien tutkimisessa organisaation sisällä tapahtuvan toiminnan kautta sekä toisaalta johtamiseen vaikuttavien, jalkapallo-organisaation ulkopuolelta tulevien toimintaympäristön ärsykkeiden tarkastelussa.

1.1 Veikkausliigan nykytilanteen esittely

Veikkausliiga on jääkiekon SM-liigan ohella ainoa Suomessa toimiva urheilun täysammattilaisarja, tosin viimeaikaiset globaalisti ilmenevät talousongelmat Suomeen ulottuvine vaikutuksineen ovat osaltaan viemässä Veikkausliigaa puoliammattilaisuuden suuntaan. Osa Veikkausliigaa pelaavista pelaajista toimii jo tällä hetkellä käytännössä puoliammattilaisuuden statuksella, sillä heidän toimeentulonsa ei muodostu kokonaan jalkapalloammattin harjoittamisesta vaan tuloja kertyy muistakin lähteistä. Suomen suurin jalkapallo-organisaatio on Helsingin Jalkapalloklubi (HJK), jonka vuosibudjetti vuonna 2011 pyöri 2 miljoonan euron tietämillä (perustuu arvioon), mutta vuosittaista vaihtuvuutta tulosten ja taloudellisten muutosten muodossa luonnollisesti ilmenee. Vuosibudjetin osalta pienin Veikkausliigaseura (2011) puolestaan oli Valkeakosken Haka, jonka toimintaa

pyöritettiin alle 900000 euron summalla (perustuu arvioon), joten vaihtelun seurojen vuosibudjettien välillä voi todeta olevan paikoin varsin merkittävää.

Veikkausliigaseuroja on tällä hetkellä (2012) kaksitoista (12), joista kaikki Myllykosken Palloa (ry) lukuun ottamatta ovat osakeyhtiöpohjaisia. Seurojen taloudenpito on sen myötä julkista ja läpinäkyvää, jolloin sitä on myös mahdollista tutkimustarkoituksessa tarkastella. Suomen jalkapallokausi on kansainvälisessä vertailussa suhteellisen lyhyt (vrt.esim. muut Pohjoismaat) sen alkaessa huhtikuun puolivälin paikkeilla ja jatkuen lokakuun loppuun saakka. Veikkausliigan hallitus, joka muodostuu seurojen johtajista, päättää vuosittain vaihtuvat tarkat ajankohdat otteluille. Otteluita kertyy uudelleen muokatun sarjajärjestelmän (www.veikkausliiga.fi 2011) myötä jokaiselle joukkueelle 33 kappaletta, joista kukin pelaa kotikentällään joko 16 tai 17 kappaletta riippuen edeltävän vuoden sarjasijoituksesta.

Seurojen henkilöstöpolitiikka ja -rakenne organisaatiossa vaihtelevat edellä esitellyn taloustilanteen vaihtelun mukaisesti sisältäen seurakohtaisia, välillä merkittäviäkin eroja. Seurojen henkilöstö osakeyhtiöpuolella koostuu useimmissa tapauksissa toimitusjohtajasta, markkinointipäälliköstä, talousvastaavasta sekä tiedottajasta, yksittäisistä seuroista löytyy sen lisäksi urheilujohtaja sekä erillinen myyntijohtaja. Joissain tapauksissa myyntijohtajan ja markkinointipäällikön virkoja hoitaa yksi ja sama henkilö, lisäksi urheilutoimenjohtajan toimenkuvaan verrattavissa oleva urheilujohtaja löytyy vain osalta seuroista. Seurojen toimistotyöskentelystä vastaa kaikissa tapauksissa toimistos sihteeri, jonka apuna osilla seuroista on toimistoassistentti. Seurojen ry-puolella useimmilta löytyvät junioripäällikkö ja valmennuspäällikkö, jotka vastaavat seurojen junioritoiminnasta toimien linkkinä osakeyhtiömuotoisen edustusjoukkueen ja ry- muotoisen junioripuolen välillä.

Veikkausliigaseurojen ansaitsemat vuosittaiset tulot muodostuvat lähinnä lipunmyynnistä ja ottelutapahtumista, sponsorisopimuksista, oheismyynnistä sekä fanituotemyynnistä, ja usein seurojen kausikohtaisella urheilullisella menestymisellä on suorassa suhteessa vaikuttava, merkittävä vaikutus taloudelliseen lopputulokseen. Sponsorisopimukset ovat usein määräaikaan sidottuja, joskus jopa täysin yksisuuntaisia, mikä puolestaan hankaloittaa

sopimusten aikaansaamista. Seurojen henkilöstökulujen ollessa edellä mainitun mukaisesti erittäin mittavat (yli 80% liikevaihdosta), on myynnin osuus siis merkittävä, joka puolestaan vaatii seuran menestyvän urheilullisesti. Myynnin ja urheilullisen menestyksen voidaan siis katsoa kulkevan käsi kädessä, jolloin toinen edesauttaa toista ja päinvastoin. Haasteina jalkapalloseuran johtoportaan näkökulmasta ovatkin seuran taloudellisten ja urheilullisten tavoitteiden yhtensovittaminen, budjetin realistinen suunnittelu, lyhyen ja pitkän tähtäimen toiminnan suunnittelu, henkilöstön rekrytointi ja sitouttaminen sekä sidosryhmäsuhteiden (sponsorit, yhteistyökumppanit, media, instituutiot) hoitaminen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus käsitellä jalkapalloseuran esimiestyöhön liittyviä haasteita toimintaympäristönä suomalaisen ammattijalkapallon kenttä, ja tavoitteena on siis tarkastella esimiestoimintaa erityisesti henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen näkökulmasta. Lisäksi todettakoon, että seurojen henkilöstöosaamisen kehittämisessä sekä inhimillisen pääoman (esim. pelaajat) hyötykäytön maksimoimisessa ilmenee suhteessa enemmän potentiaalia seurojen parhaaseen mahdolliseen urheilulliseen ja taloudelliseen lopputulokseen viemiseksi kuin jalkapalloseurojen strategisen johtamisen puolella, jossa vääjäämättä seurojen toimintaa ohjaavat, ja miltei dominoivat niiden hallinnoimat rajalliset resurssit. Tämän vuoksi seurojen taloudenpito sekä strategisten päälinjausten käsittely tullaan jättämään tässä tutkimuksessa vähemmälle, joskin samalla todettakoon siinä löytyvän runsaasti sijaa jatkotutkimukselle.

Tarkoituksena on tämän tutkimuksen käsittelemien teemojen avulla osoittaa, millainen monimuotoinen kokonaisuus jalkapalloseura sidosryhmineen on, sekä mitkä ovat seurojen velvollisuudet ja mitkä ovat toisaalta niiltä edellytettävät seikat pelaajien ja seuran välille syntyvissä virallisissa, ja epävirallisissa vuorovaikutussuhteissa. Lisäksi tavoitteena on pohtia, millä tavoin valmentaja voi omalla esimiestoiminnallaan vaikuttaa sekä pelaajien sisäisiin että ulkoisiin motivaatiotekijöihin heidän suoritustasoaan nostavina vaikuttimina (vrt. psykologinen sopimus).

Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui, kuinka jalkapalloseuran johtamisen moninainen tehtäväkuva voidaan hahmotella ja jäsenellä. Pääongelma syntyi hypoteesista, jonka mukaan esimiestyössä ilmenee eniten kehitettävää suhteessa jalkapalloseurojen käytettävissä oleviin resursseihin. Hypoteesi pitää sisällään useita alaongelmia, joista tämän tutkimuksen kannalta olennaisina mainittakoon henkilöstön sitouttamisen ja henkilöstön motivoinnin haasteet. Tutkimuksen varsinaiseksi päätavoitteeksi muodostui puolestaan suomalaisten jalkapalloseurojen henkilöstöjohtamisessa kohtaamien haasteiden ja ongelmakohtien esittely. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella jalkapalloseuran toimintaa siten, että keskiössä ovat juuri tutkimusongelmina mainitut henkilöstön motivointi sekä henkilöstön sitouttaminen.

1.3 Aikaisempi tutkimus aiheesta

Suomalaisen jalkapalloseuran johtamista ei ole Suomessa tutkittu toistaiseksi juuri lainkaan, joten aikaisempiin tutkimuksiin pohjaaminen ja niiden hyötykäyttäminen jää sikäli tässä tutkimuksessa lähinnä ulkomaisten julkaisujen varaan, joista esimerkkinä Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa julkaistut teokset, jotka tarjoavat tarvittavaa tutkimuspohjaa. Jyväskylän yliopiston liikunta- ja yhteiskuntatieteelliseen tiedekuntaan (2011) pro gradu-opinnäytetyönsä tehnyt Janne Mönkkönen kuitenkin käsitteli tutkimuksessaan suomalaisten ammattijalkapalloseurojen johtamiseen liittyviä, pääosin strategisia haasteita, ja kuvasi johtopäätöksissään suurimman haasteen olevankin urheilullisen ja taloudellisen tuloksen yhteensovittaminen. Mönkkönen totesi myös, että suurin epäkohta löytyy tarkasteltaessa henkilöstökulujen osuutta kokonaisliikevaihdosta, joka nykyisellään on eittämättä liian suuri. Tilanteeseen hän esitti kahta strategisen johtamisen lähestymistapaa, joko kulujen karsimista tai toisaalta liikevaihdon suhteellista kasvattamista henkilöstökuluihin nähden.

Jalkapallon kansainvälisissä suurmaissa, Englannissa, Ranskassa, Espanjassa ja Saksassa, unohtamatta Belgiaa ja Hollantia, on tutkittu jalkapalloa kansantaloustieteellisenä ilmiönä runsaasti (ks.esim. Szymanski & Kuypers 1999), mutta sen liiketaloudellinen ja tämän

tutkimuksen kannalta olennaisen jalkapallon seurajohtamisen käsitteen tutkiminen on jäänyt vähemmälle. Eräs hiljattain ilmestynyt eurooppalaisen jalkapallon siirtomarkkinoita kuvaava tutkimus käsitteli siirtosummien ja toimintaedellytysten välistä epäsuhtaa tuoden esiin tiedon, jonka mukaan siirtojen lukumäärä yli kolminkertaistui ja lisäksi seurojen siirtomaksuihin käyttämä rahamäärä seitsenkertaistui eurooppalaisessa jalkapallossa vuosien 1995 ja 2011 välisenä aikana (Euroopan komissio: lehdistötiedote 7.2.2013). Tulos korostaa jalkapallon liiketoiminnallistumista entisestään, ja tekee toisaalta selvän eron suomalaisen huippujalkapallon ja kansainvälisen jalkapallon välille, sillä suomalaisten seurojen välillä maksetut siirtosummat ovat äärimmäisen harvinaisia, poikkeuksena HJK:n FC Hongalle maksamat siirtokorvaukset kahdesta pelaajasta kaudella 2012 (www.hs.fi 7.2.2012).

Jalkapalloseuran johtamisen psykologista näkökulmaa tutkinut Mark Nesti käsittelee kirjassaan ”Psychology in Football” (2010) ammattijalkapallon toimintaympäristöä ja sen ominaispiirteitä, sekä niiden vaikutusta sen sisällä toimivaan yksittäiseen henkilöön eli ennen kaikkea pelaajiin tai valmentajaan. Vaikka suomalaisessa pääsarjatason jalkapallossa ei ylletä useiden eurooppalaisten valtioiden tasolle monellakaan mittarilla mitattuna, on psykologisten näkökulmien käsittely silti oleellista suomalaisessakin jalkapallossa, skaalaa voidaan pitää vain merkittävästi pienempänä.

Nestin (2010) mukaan urheilussa menestymisen palkinto ja toisaalta siinä epäonnistumisen ”rangaistus” ovat tuloksellisessa mielessä todella etäällä toisistaan, jolloin ne myös aiheuttavat äärimmäisiä tunteita, joita varsin vaihtelevin avuin toimivien urheilijoiden tulee osata käsitellä. Hänen mukaansa psykologian ja ammattijalkapalloilun symbioosi on johtanut kahdenlaiseen palautteeseen, joko se ollaan sivuutettu täysin epäolennaisena, ammattijalkapalloiluun kuulumattomana asiana tai sitten sen on katsottu kuuluvan yhtenä olennaisena osana ammattiurheilun äärimmäiseen kilpailuasetelmaan. Ensimmäisenä mainitun näkökulman muodostaneet ovat Nestin mukaan olleet useimmissa tapauksissa konservatiivisia arvoja kannattavia ”jalkapallojohtajia”, jälkimmäiseen joukkoon ovat taas useimmiten kuuluneet niin sanotun uuden sukupolven valmentajat, jotka saattavat olla joskus hieman avoimempia uusille menetelmille ja toimintatavoille.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja keskeinen käsitteistö

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen on luonnollisesti tutkimuksen johdanto-osuus alalukuineen. Toisessa luvussa siirrytään käsittelemään tutkimuksen varsinaista teoriaosiota, jossa on tarkoitus käydä läpi tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimivat motivaation prosessi- ja sisältöteoriat, joiden puitteissa lähestytään suomalaisen jalkapalloseuran valmentamisen haasteita. Toisessa luvussa perehdytään myös jalkapalloseurojen henkilöstöjohtamiseen valmentavan johtamisen kautta, jonka lisäksi tarkastellaan henkilöstöjohtamisen resurssiperustaista näkemystä, sekä lopuksi organisaation johtamista jalkapalloseurojen toimintaympäristön sisältämät erityispiirteet huomioimalla.

Kolmannessa luvussa käydään läpi suomalaista jalkapallotoimialaa, sen syntyä, historiaa ja hierarkkisia rakenteita, sekä pohditaan henkilöstöjohtamista jalkapallokontekstissa. Lisäksi luvussa pohditaan median ja kulttuurin vaikutusta mielikuvaan suomalaisesta jalkapallosta, ja käydään läpi Suomen Palloliiton järjestämän jalkapallovalmentajakoulutuksen nykytilaa FIFA:lta kumpuavine vaikutteineen, sekä sen mahdollisia kehityssuuntia.

Tutkimuksen neljäs luku koostuu tutkimuksen varsinaisesta metodologiaosiosta, jossa esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset menetelmät sekä syyt, jotka johtivat valittuihin menetelmiin. Lisäksi neljännessä luvussa käydään perusteellisesti läpi tutkimuksen tekniseen toteutukseen vaikuttaneet tekijät, ja pohjustetaan lisäksi menetelmien käytön tieteellistä perustaa. Neljännen luvun lopussa esitetään empiirisen tutkimuksen tekninen toteutumistapa yksityiskohtineen sekä tutkimukseen osallistuneet Veikkausliigavalmentajat.

Viidennessä luvussa analysoidaan tutkimuksessa käytetyn metodologian avulla saatua laadullista aineistoa, joka jaetaan sisällöllisesti kolmeen kategoriaan, henkilöstöjohtamiseen, motivointiin ja sitouttamiseen. Luvussa on myös tarkoitus pohtia tutkimukseen valitun teoreettisen viitekehyksen ja empiiristen tutkimusmetodien keskinäistä yhteensopivuutta tarkastelemalla niiden keskinäisiä yhtymäkohtia. Viidennessä luvun lopuksi tutkimukseen valittujen seitsemän eri Veikkausliigaseuran (kaudella 2012) päävalmentajalle osoitetun

haastattelututkimuksen tulosten avulla pyritään löytämään tutkimuksen ongelmanasettelua kuvaavia, teoreettista viitekehystä täydentäviä seikkoja. Haastateltaessa seitsemää kohdetta kahdentoista ollessa enimmäismäärä, alistuu tutkimus pienoiselle subjektiivisuudelle, tosin haastatteluista saatua aineistoa voi sen kattavuuteensa puolesta pitää tutkimuksellisesti luotettavana. Muun muassa Eskolan ja Suorannan (2001; 17-18) tutkimuksen mukaan tutkijan objektiivisuus syntyy nimenomaan oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta. Tutkimussuhteen ollessa yksi sosiaalisen olemisen ja kanssakäymisen muoto, tulee heidän mukaansa tutkimuksellisen olemisen tiedostaa arkipäivän olemisen itsestäänselvyytenä pidetyt asiat periaatteellisesti epäselviksi, jotta mitään olennaista ei jäisi itsestäänselvyyksien piiriin. Objektiivisuus syntyy näin ollen kaiken subjektiivisuuden tiedostamisesta. Toisin sanoen kaikkea empiriaosiossa esiteltyä tietoa on, ja tuleekin olla mahdollista asettaa kyseenalaiseksi, eikä siis ainoastaan ammattijalkapalloon liitettävien erityispiirteiden vuoksi.

Tutkimuksen kuudes ja viimeinen luku koostuu johtopäätösosiosista, jossa pohditaan yhtäältä tutkimuksesta saatuja tuloksia, sekä niistä tehtäviä päätelmiä. Toisaalta johtopäätöksissä pohditaan tutkimusmetodologiassa sovellettujen menetelmien valinnassa onnistumista, jonka jälkeen esitellään myös mahdollista jatkotutkimusta vaativia tutkimuskohteita. Lisäksi kuudennessa luvussa on tarkoitus pohtia tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista tarkastellen tutkimuksen pää- ja alaongelmiin saatuja vastauksia, ja saatiinko niiden avulla lisäarvoa tuottavaa informaatiota tutkimuksessa mainittuihin johtamisen haasteisiin. Tarkoituksena on peilata viimeiseksi tutkijan omakohtaisten kokemusten avulla tämän tutkimuksen sisältöä, jolloin tutkimus saa vielä yhden ulottuvuuden tutkijan omiin kokemuksiin ja käytännön suomalaiseen jalkapallokontekstiin perustuvan näkökulman kautta. Seuraavassa avataan kuitenkin lukijalle tutkimusaiheeseen liittyvää olennaista käsitteistöä.

Urheilujohtamisen suhteellisen uusi tieteenala kehittyi liikuntaan ja urheiluun suuntautuvien tiedekuntien lisääntyessä, jolloin urheilujohtamisen tutkijat saivat aluksi tehdä alaa tutuksi liiketaloustieteilijöille, jotka eivät juurikaan olleet kiinnostuneita urheilun tutkimisesta (Parkhouse 1991; 29). Urheilujohtamisen käsitteestä alkoivat ensimmäisenä puhua amerikkalaiset James G. Mason ja Walter O'Malley, joiden vuonna 1957 lanseeraaman,

akateemisessa maailmassa lopulta hyväksytyin termin esittely johti siihen, että 2000-luvun alussa Yhdysvalloissa oli jo yli 200 tieteenalan koulutusohjelmaa (ks.esim. Mönkkönen 2010). Sittemmin urheilujohtamisen (sports management) koulutusohjelmat ovat levinneet useisiin eurooppalaisiin yliopistoihin, ja joskus jopa kiinteäksi osaksi tarjolla olevia koulutusohjelmia. Eri tahojen vastustuksesta huolimatta urheilujohtamisessa tulee hyödyntää samoja johtamisteorioita kuin millä tahansa muullakin toimialalla. Henkilöstöjohtamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvien erityispiirteiden vuoksi onkin juuri syytä käyttää termiä urheilujohtaminen (Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart & Nicholson 2006; 8).

Aiemmin Suomi-sarjan nimellä kulkenut *Veikkausliiga*, ja samalla pääsarjaa hallinnoiva organisaatio, sai nykyisen nimikkeensä sen perustamisvuonna 1989, ja ensimmäinen liigakausi pelattiinkin jo sitä seuraavana kesänä vuonna 1990 (www.veikkausliiga.fi 2011). Nykyisen Veikkausliigan taustalla on Veikkausliiga ry, joka yhdessä Suomen Palloliiton (SPL) kanssa solmitun järjestämissopimuksen nojalla hallinnoi miesten pääsarjatason jalkapalloa Suomessa. Veikkausliiga ry ja SPL toimivat seurojen yläpuolisina eliminä, jotka säätelevät suomalaisen jalkapallon sääntöjä ja rakenteita mukauttaen ne kansainvälisiin vaatimuksiin, ja kyseessä onkin jatkuva yhteistyö lajin kattojärjestöjen, FIFA:n ja UEFA:n kanssa. Palloliitto laatii lisäksi suomalaisen jalkapallon toimintasuunnitelman, joka sisältää vision, strategian ja tavoitteet (www.palloliitto.fi 2011).

Tämän tutkimuksen kannalta olennainen seikka löytyi SPL:n toimintakertomuksesta, jossa käsiteltiin muun muassa suomalaisen jalkapallon osaamisen kehittämisen osa-alueita, joista eritoten *motivaatio* ja arjen johtamistilanteet nousivat esille. SPL luo siis edellytykset ja yhteiset pelisäännöt sekä harraste- että ammattijalkapalloa koskevalle toiminnalle korostaen sen asemaa yhteiskuntamme yhtenä merkittävimmistä liikuntamuodoista. Veikkausliiga ry:n tulee puolestaan huolehtia jokaista veikkausliigaseuraa kohtaan asetetuista, vuosittaiseen liigapaikkaan oikeuttavista liigalisenssivaatimuksista, jotka jakautuvat kuuteen kategoriaan: olosuhteisiin ja turvallisuuteen liittyvät minimivaatimukset, urheilulliset vaatimukset, *henkilöstöön ja hallintoon* liittyvät vaatimukset, oikeudelliset vaatimukset, taloudelliset vaatimukset sekä muut liigalisenssivaatimukset. (www.palloliitto.fi 2011.)

2. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN NÄKÖKULMIA JALKAPALLOSEURAN JOHTAMISEEN

Johtamiseen liittyvän tieteellisen nykykirjallisuuden tarjoamien näkökulmien avulla ei kyetä tekemään selkeää erottelua, eikä myöskään käsitteellistä hierarkiaa termien `strateginen henkilöstöjohtaminen´ (SHRM), ja `henkilöstöjohtaminen´ (HRM), välille. Usein käsitteistöön sotketaan vielä `henkilöstöhallinto´ ja `henkilöstöpolitiikka´ sekä useat muut aihetta sivuavat termit. Toisaalta yhden näkemyksen mukaan henkilöstöressurssien strategisesta johtamisesta voidaan puhua vasta, kun yhteys henkilöstöasioiden hoitamisen ja yrityksen tuloksen muodostamisen välillä on mahdollista perustellusti osoittaa (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002). Tässä kontekstissa tarkastellaan kuitenkin organisaatioiden inhimillisen pääoman johtamiseen keskittyvää henkilöstöjohtamista, jossa fokuksena on henkilöstön johtaminen ja siihen liittyvät funktiot.

2.1 Henkilöstöjohtamisen käsite

Henkilöstöressurssien johtamisen ja organisaation suorituksen välisen yhteyden tutkiminen nousi osaksi johtamis- ja organisaatiotutkimusta 1980-luvun loppupuolella, ja on siitä lähtien herättänyt suhteellisen paljon kiinnostusta tutkijoiden keskuudessa (ks. esim. Paauwe 2004; Guest 1997). Henkilöstöjohtamisen määrittelyjä löytyykin tieteenalan julkaisuista lukuisia, ja esimerkiksi yhden määritelmän mukaan se on organisaation inhimillisiin resursseihin suuntautuvaa kokonaisvaltaista toimintaa, jonka perimmäisenä tarkoituksena on palvella organisaatioita pelkkiin henkilöstöhallinnollisiin keskittyviä tehokkaammin. Siinä henkilöstöressurssit liitetään osaksi organisaation strategista johtamista, jolloin tavoitteeksi muodostuu organisaation inhimillisten resurssien mahdollisimman tehokas hyötykäyttö. Määritelmän mukaan sen ulottuvuuksina voidaan pitää toimintoja, jotka pyrkivät organisatorisen integraation, henkilöstön sitoutumisen, joustavuuden ja työn laadun maksimoimiseen (Nurmi 2003; 206).

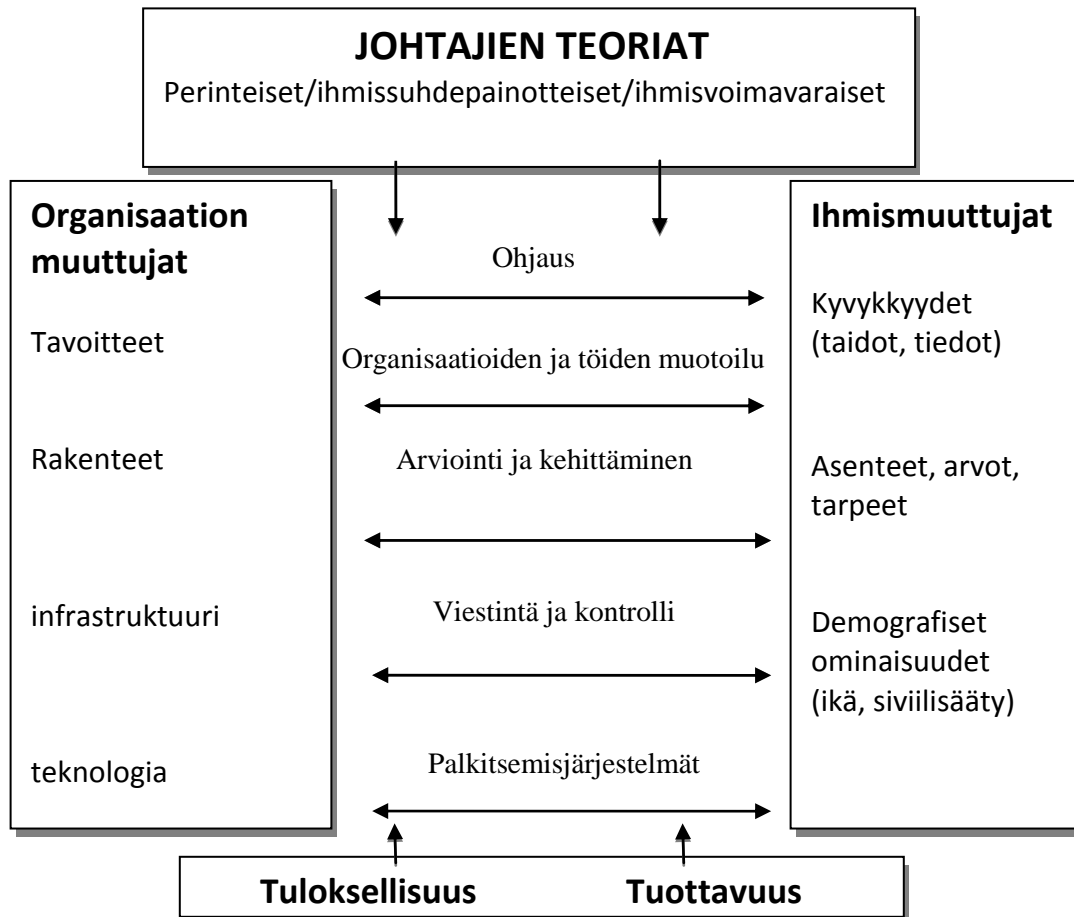
Toinen henkilöstöjohtamisen määritelmä on Storeyn (2001; 6) esittämä ja voidaan tiivistää seuraavanlaisesti: henkilöstöresurssien johtaminen eroaa selvästi henkilöstöjohtamisesta. Asennoitumismallina se pyrkii saavuttamaan kilpailuedun erittäin kyvykkään ja sitoutuneen henkilöstön kautta, apuna johtamisessa käytetyt kulttuuri-, rakenne- ja henkilöstötekniikat.

Henkilöstöjohtamisen tutkijoista ensimmäinen, jolle teki erottelun ihmissuhdepainotteisen koulukunnan ajaman henkilöstöjohtamisajattelun ja HRM-ajattelun välille oli useimpien mielestä Raymond Miles (ks. Routamaa 1991; 237), joka rakensi pohjaa nykyaikaiselle HRM-ajattelulle. Milesin tutkimuksen perusteella organisaatiot koostuvat yhtäältä *organisaatiomuuttujista*, kuten tavoite ja visio, ja toisaalta kyvykkyyksien muodostamista *ihmismuuttujista*, joita ovat esimerkiksi asenteet ja arvot. Lisäksi organisaatioita määrittää *demografiset* muuttujat, kuten henkilöstön ikä ja siviilisääty. Johtamisen päätehtäväksi muodostuu organisaatio- ja ihmismuuttujien integroiminen tuloksekkaaksi sosiotekniseksi järjestelmäksi, jonka avulla organisaation tulee pyrkiä tuloksekkaaseen toimintaan.

Johtamisesta muodostetut teoriat myötävaikuttavat Milesin (1975) mukaan siihen, millainen sisäisesti johdonmukainen malli arvioidaan tehokkaaksi valittaessa henkilöstöjohtamisessa noudatettavia toimintoja. Organisaation toimintaympäristö vaikuttaa myös valintaan, mutta senkin rooli tulkitaan eri tavoin alalla vallitsevissa johtamisteorioissa. Miles määrittelee teorian selitykseksi sille, miten ja miksi joku käyttäytyy, tapahtuu tai reagoi siten kuin hän tekee tietyissä olosuhteissa. Se sisältää olettamuksia, joiden pohjalta määritetty oletetuissa tilanteissa mahdolliseksi käyvien toimintojen joukko. Lopuksi teoria pyrkii selittämään kausaaliset linkit, joiden kautta määräytyvät tietyt lopputulokset. (Miles 1975; 32-33.)

Alla olevan kuvion avulla pyritään havainnollistamaan henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita. Henkilöstöjohtamisen työkaluilla, kuten esimiestyöllä, valmentamisella, arvioinnilla ja kehittämisellä sekä viestinnällä voidaan integraatioprosessin apuvälineinä edesauttaa kahden organisaation osajärjestelmien muuttujien yhdistämistä (Miles 1975; 22). Kuviossa organisatoriset muuttujat tukevat ihmismuuttujia ja ihmismuuttujat vuorostaan organisatorisia muuttujia siten, että ne muodostavat kahdensuuntaisen vuorovaikutusketjun.

Organisaatioiden kulloinkin soveltamien erilaisten, johtamisteorioista johdettujen johtamiskäytäntöjen vaikutuksesta vuorovaikutuksen onnistumisen tulisi johtaa käytännössä kuvion osoittamalla tavalla lopulta tuloksekkaaseen ja tuottavaan toimintaan.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen kenttä ja vuorovaikutussuhteet (Miles 1975; 29)

Henkilöstöjohtamisen tulokset ovat vaikeasti todennettavissa ja todistettavissa. Kyseinen ongelma onkin vastaanottanut kritiikkiä, jonka voi karkeasti jakaa kolmeen pääkohtaan: henkilöstöjohtamisen luonne, tuloksellisuuden luonne ja niiden välinen yhteys (Legge 2001). Henkilöstöjohtamisen luonteen kohtaama kritiikki voidaan puolestaan jakaa kahteen lähtökohtaan. Ensinnäkin henkilöstöjohtamisen väitetään käsittelevän ihmisiä ainoastaan

resursseina, ja toiseksi sen koetaan käsitteenä jo olevan mahdoton tutkia, jolloin sen koetaan olevan ilmiönä liian epäselvä. Toinen kritiikin pääkohdistusta on tuloksellisuuden käsitteen monimuotoisuus ja se, että siitäkään ei ole olemassa kattavaa, yleisesti hyväksyttyä teoriaa. Pääasiassa on keskitytty tarkastelemaan taloudellisia tuloksia, jotka eivät tietenkään ole ainoita mahdollisia henkilöstöjohtamisen tuloksia. Kolmas kritiikin kohde liittyy puolestaan epäselvyyteen siitä, kuinka henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat yksittäisen henkilön toimintaan, joka teorian mukaan muuttuisi organisaation tavoittelemaksi tuloksellisuudeksi.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti henkilöstön sitoutumista ja sen myötä työn laadun maksimoimista linkittämällä ne toisiinsa sisällyttäen mukaan ajatuksen, jonka mukaan kyvykkään henkilöstön sitoutuminen päämäärään ja tavoitteisiin lisää työn laatua entisestään, ja työn laadun kohentuessa puolestaan henkilöstön sitoutuminen paranee. Motivaation ja sitoutumisen dikotomia toimii myös yhtenä tutkimuksen näkökulmana, sillä tarkoituksena on pohtia, miten motivaatio vaikuttaa sitoutumiseen, ja päinvastoin.

2.1.1 Resurssiperustainen näkökulma henkilöstöjohtamiseen

Resurssiperustainen teoria pitää nimensä mukaisesti sisällään ajatuksen organisaation resursseista eli kyvykkyyksistä, joita kunkin tuloksia tavoittelevan organisaation tulee osata hyödyntää niiden toiminnan mahdollistavana sekä käynnissä pitävänä voimana. Kuten nykyään, miellettiin jo resurssiperustaisen teorian syntyhetkellä organisaation voimavarat, kyvykkyydet, yritysattribuutit, tiedot sekä muut organisaation strategiassa hyödynnettävät elementit resursseiksi (O’Cass & Weerawardena 2010).

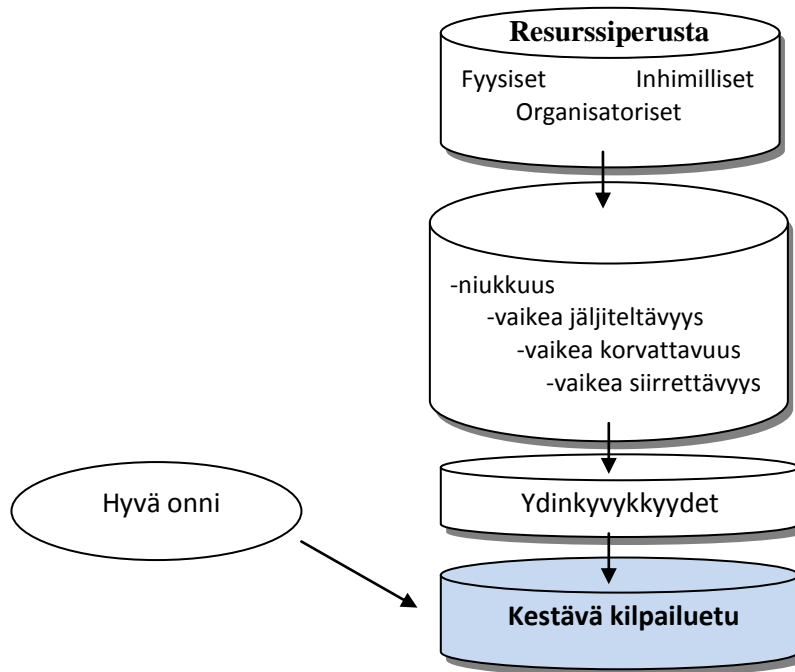
Henkilöstöjohtamisen teorian merkitystä ja tärkeyttä mille tahansa voittoa tavoittelevalle organisaatiolle voi lähteä avaamaan usealta suunnalta, vaikka pitkään arvostuksensa kanssa kamppailut henkilöstöjohtamisen tutkimus saikin osakseen enemmän huomiota vasta resurssiperustaisen näkemyksen syntyminen myötä. Resurssiperustaiseen näkemykseen vedoten kilpailuedun saavuttamisessa on keskeistä henkisen pääoman kehittäminen sen sijaan, että ainoastaan sovitettaisiin jo olemassa olevat henkilöstöresurssit organisaation

strategisiin tavoitteisiin, jolloin organisaation resurssien tulisi osallistua sen strategian määrittelyyn eikä päinvastoin. Käytännössä huomio tulisi tällöin kiinnittää muuhunkin kuin henkilöstön tämänhetkiseen toimintaan vaan myös taitoihin, tietämykseen, asenteisiin ja osaamiseen, joilla on pitkällä tähtäimellä enemmän vaikutusta yrityksen menestykseen kuin sillä, miten henkilöstö juuri tällä hetkellä suoriutuu (Nurmi 2003; 208).

Resurssiperustaisen lähestymistavan mukaan strategisten pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation on myös tiedostettava, mitä osaamista kulloinkin tarvitaan. Sen lisäksi organisaation tulee osata etsiä tarvittavaa osaamista, hankkia sitä palvelukseen sekä löytää vieläpä keinot pitää osaaminen organisaatiossa. Henkilöstön kehittämisen (vrt. valmentaminen) käytäntöjen avulla saadaan teorian mukaan osaaminen vasta valjastettua kunnolla organisaation käyttöön, sillä yhden organisaation tarpeita mukaillen koulutetun henkilön osaamista ei voi toinen organisaatio täysin hyödyntää. Toisin sanoen hyödyt realisoituvat hitaasti vaatiessa henkilöstöasioista vastaavilta pitkäjänteisyyttä sekä uskoa siihen, että toisaalla oppia saaneen henkilön on mahdollista soveltaa jo oppimaansa uudessa toimintaympäristössä (Koch & McGrath 1996).

Resurssiperustaisen näkökulman yhteydessä on esitelty niin kutsutut V.R.I.N.-attribuutit (Valuable, Rare, Inimitable, Nonsubstitutable), joita tarkatellen yritykselle voi syntyä kilpailuetua vain, mikäli yrityksen resurssit ovat samanaikaisesti `arvokkaita´ (valuable), `harvinaisia´ (rare), `jäljittelemättömiä´ (inimitable) ja `korvaamattomia´ (nonsubstitutable). Saavutettua kilpailuetua voi puolestaan ylläpitää estämällä kilpailijoita jäljittelemästä organisaation erottuvia, niukkoja resursseja. (ks.esim. Barney 1991.)

Edellä esiteltyjä pysyvän kilpailuedun kriteerejä täydentämään on esitetty muun muassa termit toisiaan `täydentävyys´ ja `kestävyys´ (Amit & Schoemaker 1993), jotka kriteereinä sekä täsmentävät että laajentavat pysyvän kilpailuedun käsitettä. Alla olevan kuvion esittämässä kilpailuedun saavuttamisen monisyisessä tapahtumaketjussa sekä organisaation kyvykkyyksien johtamisella että toisaalta joskus myös hyvällä onnella voi päästä hyvään lopputulokseen eli kestävästä kilpailuedun saavuttamiseen.



Kuvio 2. Resurssiperusta kilpailuedun lähteenä. (Stähle, Kyläheiko & Sandström 2002)

2.1.2 Organisaation johtaminen henkilöstöjohtamisen osana

Tässä tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan erityisesti niitä haasteita ja ongelmakohtia, jotka liittyvät organisaation johtamiseen, kun otetaan tarkastelussa huomioon jalkapallotoimialan tuomien erityispiirteiden vaikutukset, joista kuitenkin enemmän tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa. Johtamisen ongelmakohtia käsittelee muun muassa Pauli Juuti teoksessaan *Johtaminen ja organisaation alitajunta* (1995;15) jakamalla ongelmakohdat kolmeen osaan. Ensimmäisessä hän peräänkuuluttaa ajatusta, miten saavuttaa yhtenevä työskentelytapa ja näkemys, jotka ovat muutettavissa aika ajoin, ja miten voidaan samanaikaisesti nitoa jokaisen ihmisen erilaisuus ja tarve kokea elämänsä merkityksellisenä toisiinsa. Toinen ongelma liittyy ristiriitaan, joka vallitsee organisaation yhteisön rakenteen robustiuden ja pysyvyyden, sekä toiminnoiltaan alati muuttuvan toimintaympäristön vuoksi vaaditun joustavuuden välillä. Toisin sanoen miksei ajattelutapoja, johtajia tai peräti johtamistyylejä

voida uudistaa tai vuorostaan vaihtaa joustavasti ryhmän sisällä, mikäli tilanteissa ja tarpeissakin ilmenee muutoksia.

Kolmas ongelma koostuu erilaisten yksilöiden ja kulttuurin kehittymisen tarpeesta ja mahdollisuuksista. Kulttuuri kehittyy tiettyjen kerrostumien kautta, yksilö on sen sijaan kulttuurin tuote, ja kun toisaalta kulttuuri syntyy yksilöiden yhteisten mielikuvien ja valintojen kautta, voidaan yksilöiden välistä vuorovaikutusta pitää eräänlaisena uuden luojana. Yksilöt kehittävät kulttuuria tuomalla uutta sisältöä vanhoihin kerrostumiin, samalla he vastaanottavat vastauksia ja tukea kulttuurin senhetkiseltä olomuodolta. Menneiden sukupolvien luoman kulttuurin sosiaalistavat vaikutukset näkyvät uusien sukupolvien muodostamissa organisaatioissa. (Juuti 1995; 27.)

Juuti (1995; 31) ehdottaakin edellä mainittujen kolmen laajan ongelmakohdan ratkaisuksi merkityksellisyyden kysymyksiä, sillä hänen mukaansa on tärkeää hahmottaa, kuinka oman työnteon kautta voi toteuttaa unelmiaan ja luoda itselleen identiteetin, josta itse pitää. Tällöin taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen eräänlaiseksi avaimeksi muodostuu täysipainoinen, merkityksellinen eläminen sekä toisaalta oman elämän käsikirjoituksen kirjoittamiseen osallistuminen. Sen voi taas kokea olevan aktiivista oman elämän suunnittelua ja hallintaa, joka puolestaan ruokkii yksilön kaipaamaa turvallisuuden tunnetta.

2.2 Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen apuvälineenä

Perustana valmentavalle johtamiselle voidaan pitää suoritusten johtamista (performance management), joka perustuu tulos- ja tavoitejohtamiseen. Valmentava johtaminen osana liiketoiminnan johtamista pyrkii yhtenäistämään painopistealueita ja suorituskriteereitä, sillä esimiehet ovat usein pätevyydeltään eri tasoisia (Kansanen 2004; 24), niin kuin esimerkiksi jalkapalloseuroissa. Näkökulma korostaa kolmea ydinasiaa, tavoitteiden asettamista ja sopimista, suorituksen parantamiseen tähtäävää valmennusta ja uran kehittymiseen tähtäävää valmennusta. Kansanen painottaa vielä, että hyvällä johtajalla on mainittuun näkökulmaan

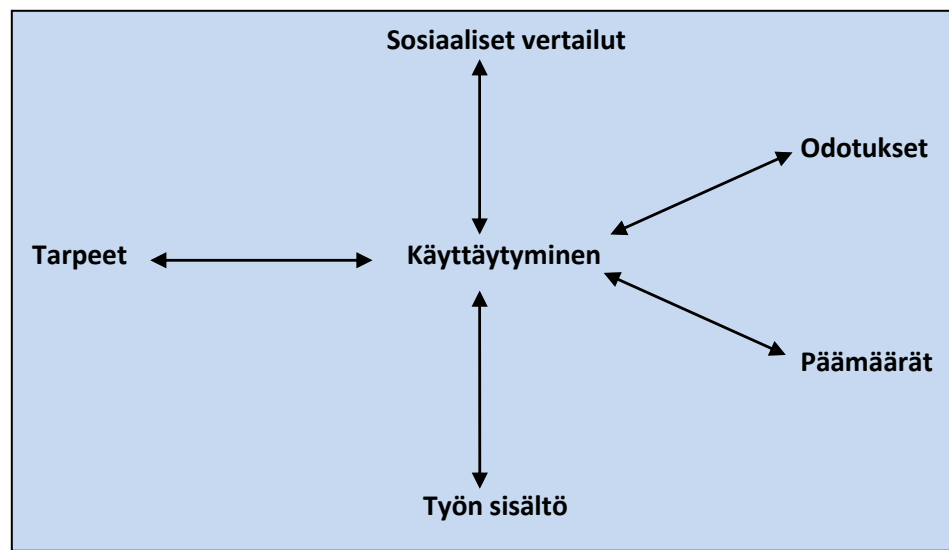
viitaten oltava perusasiat hallussa sekä valmennustyyli, jossa tuen ja haastamisen suhde on tasapainossa. Tältä tulisi lisäksi Kansasen mukaan löytyä oikeanlainen valmentamisen filosofia, jossa vastuu henkilökohtaisesta kehittämisestä sekä suoritusten parantamisesta on aina loppujen lopuksi valmennettavalla itsellään (2004; 15-17). Professori Dave Ulrich Harvard Business Schoolista täydentää valmentavan johtamisen määrittelyä teoksessaan Results based leadership (Ulrich, Zenger & Smallwood 1999; 7) jakamalla valmentavan johtamisen ominaisuudet neljään luokkaan, jotka ovat suunnan näyttäminen, sitoutumisen aikaansaaminen, kyvykkyyksien rakentaminen ja yksilöllisten ominaisuuksien löytäminen.

Valmentavaan johtamiseen liittyen voi esimiestyön haasteena kokea olevan henkilöstössä ilmenevän organisatorisen stressin, jota valmentajien ja muun henkilökunnan täytyy osata käsitellä saavuttaakseen ennalta määritellyt päämääränsä. Stressiä voi ilmetä esimerkiksi nopean pelaaja- ja valmentajavaihtuvuuden yhteydessä, seurajohdon puuttuessa joukkueen asioihin tai joskus jopa perhe-elämään kohdistuvien vaatimusten vuoksi. Organisatorisia stressitekijöitä ovat puolestaan epäonnistumiset kommunikoinnissa, roolikonfliktit, roolien moninaiset tulkinnat, sekä selkeyden puuttuminen ylikuormittuneiden roolien vallitessa. Eksistentiaalisen näkökulman mukaan stressin aikaansaama levottomuus tulisi kohdata ja käyttää rakentavasti hyödyksi auttamaan valinnoissa ja vastuun hyväksymisessä sen sijaan, että siitä yritetään päästä eroon mentaaliharjoittelun tekniikoilla. Näkökulma soveltuu hyvin ammattijalkapalloon, sillä jalkapalloilijat voivat kasvaa kokemiensa virheratkaisujen ja vaikeiden tilanteiden, ja toisaalta positiivisten onnistumistensa kautta. (Nesti 2010; 9.)

2.2.1 Motivaatio ja motivointi valmentavan johtamisen haasteina

Motivaatiota on tutkittu tieteen avulla runsaasti, joskin siitä ymmärretään Juutin (1989; 32) mukaan yhä nykypäivänäkin suhteellisen vähän. Useat eri koulukunnat kiistelevät siihen eniten vaikuttavista tekijöistä, sekä ulkoisista että sisäisistä, tai siitä, että ohjaako ihmisten toimintaa alitajuiset, perityt vai irrationaaliset motiivit. Lisäksi joidenkin tutkijoiden joukossa on vaihtelevia näkemyksiä siitä, käyttäytykö ihminen välttämättä aina järkipäisesti ja loogisesti pyrkiessään valitsemiinsa päämääriin.

Tutkimuksessa sovellettu teoreettinen viitekehys syntyi motivoimisen osalta motivaation sisältö- ja prosessiteorioista. Tunnetuista sisältöteorioista erityisesti Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria (ks. Kangas 1995; 30) toimii teoreettisena pohjana tutkimuskysymysten tarkastelulle, sillä siinä tarkastellaan motivaatiota työtyytyväisyyteen (motivaatiotekijät) tai työtyytymättömyyteen (hygieniatekijät) liittyen. Prosessiteorioista tarkastelun kohteena ovat Victor Vroomin muodostama odotusarvoteoria (ks.esim. Juuti 1989; 39), joka käsittelee lähinnä ulkoisia motivaatiotekijöitä (palkkaus, bonukset) työsuoritukseen vaikuttajana sekä Edwin A. Locken päämääräteoria (Juuti 1989; 49), jonka mukaan työskentely selkeää tavoitetta kohden lisää sitoutumista työntekoon. Ihmisen motivaatioprosessia pyrkii yleisellä tasolla kuvaamaan alla oleva kuvio, jossa käyttäytymisen käsite on asetettu keskiöön, ja käyttäytymiseen vaikuttavat ja sitä osaltaan määrittävät attribuutit kuvion laiduille.



Kuvio 3. Ihmisen motivaatioprosessi (Juuti 1989; 56)

Motivointi tarkoittaa kaikkia niitä esimiehen toimenpiteitä, joiden avulla hän pyrkii saamaan työryhmänsä mukaan tuloksekkaaseen toimintaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Kangas 1995; 31). Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä toimivia motivaatioteorioita on

esitelty hieman tarkemmin seuraavassa, motivoinnin teoreettista viitekehystä ja johtamisen malleja esittelevässä osiossa, jossa jaotellaan motivaatioteoriat motivaation prosessi- sekä sisältöteorioihin. Lisäksi yksittäiset motivaatioteoriat käsitellään kummankin osalta luvussa omina alakohtinaan. Avaamalla kunkin yksittäisen teorian merkitystä voidaan samalla perustella sen soveltuvuutta tutkimuksessa asetettuun tavoitteeseen.

2.2.2 Motivaation prosessiteoriat: Odotusarvoteoria

Ihmisen motivaatioon liittyvää problematiikkaa Victor Vroomin mielestä vajavaisesti kuvanneita motivaation sisältöteorioita seurasi hänen itsensä jo vuonna 1964 tiedeyhteisölle esittelemä odotusarvoteoria, joka tarkastelee henkilön motivaatiota suoritus-tyytyväisyysmallin avulla. Odotusarvoteoria ottaa huomioon useita käyttäytymiseen liittyviä motiiveja, ja olettaa ihmisen käyttäytymisen olevan monimutkaista, jolloin sen voi kategorisoida kognitiiviseksi teoriaksi (Vroom 1964: Juuti 1989; 39). Teoria pyrkii luonnehtimaan ihmisen käyttäytymistä vastaamalla muun muassa kysymyksiin, minkä vaihtoehdon tarjolla olevista vaihtoehdoista ihminen valitsee, kuinka motivoitunut henkilö on toimimaan tehdyn valinnan suuntaisesti, ja kuinka todennäköisesti henkilö arvioi omaa toimintaansa valitsemassaan vaihtoehdossa. Lisäksi teoria etsii vastauksia kysymyksiin, millaisia palkkioita tai muita ulkoisia kannustimia henkilö uskoo saavansa, sekä miten paljon hän arvostaa kyseisiä palkkioita. Useat tutkimustulokset (ks.esim. Robbins 1986) ovat tukeneet Vroomin mallia, vaikkakin hieman ristiriitaisin tuloksin.

Vroomin mallia on kritisoitu ennen kaikkea työtyytyväisyyden ja motivaation välisten yhteyksien sivuuttamisesta, tosin yhteyttä tutkineet, Vroomin seuraajina pidetyt Lawler ja Porter (1973) kumosivat perinteisen oletuksen, jonka mukaan työtyytyväisyys johtaisi korkeaan motivaatioon ja suoritukseen. He esittivät puolestaan väitteen, jonka mukaan työtyytyväisyyden ja hyvän työsuorituksen saavuttamiseksi ei riitä pelkkä motivaatio vaan henkilöllä täytyy olla sen lisäksi valmiudet suoriutua. Heidän mukaansa pyrkimykset eivät suoraan johda tiettyyn suoritustasoon vaan pyrkimykset ainoastaan kuvastavat sitä energiaa, jonka henkilö on valmis uhraamaan tiettyyn tehtävään. Pyrkimykset puolestaan riippuvat

oletettujen palkkioiden määrästä ja siitä, miten todennäköisesti henkilö arvioi pyrkimystensä johtavan palkkioihin. Kyseessä on pitkä odotusten, oletusten, motivaation, pyrkimysten ja suoritusten välinen vuorovaikutteinen ketju, joka toimii käytännössä kahdensuuntaisena. Toisin sanoen vertailu kokemusten ja tulevaisuuteen sijoittuvien odotusten ja oletusten välillä ruokkii samanaikaisesti niitä molempia riippumatta siitä, onko lopputulos osoittautunut kokijan osalta tyydyttäväksi vai tyytymättömyyttä aikaansaavaksi.

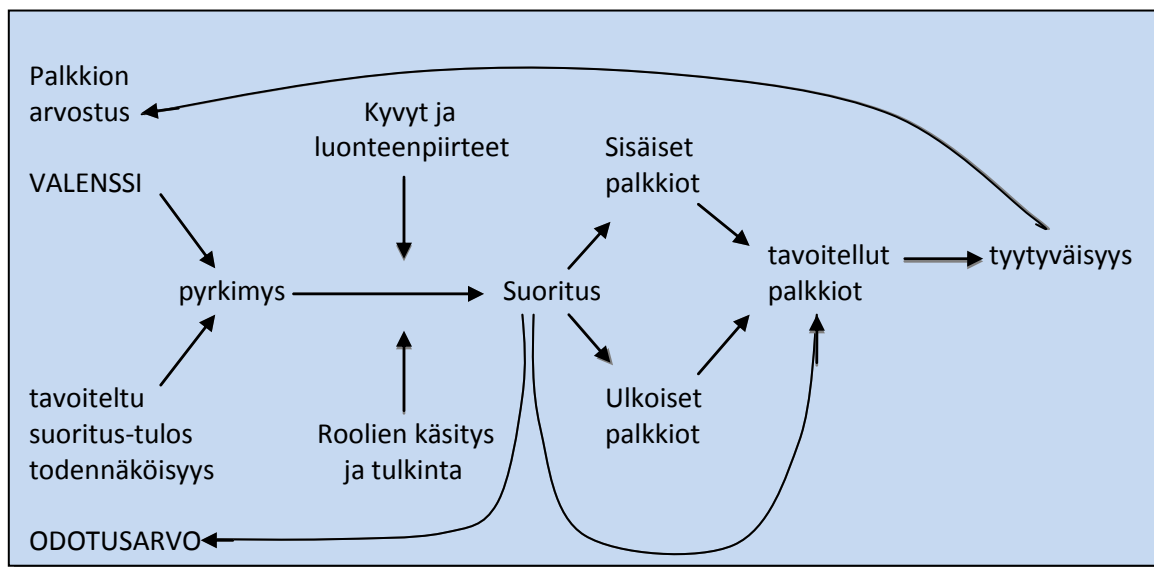
Lawler (1973) vei odotusarvoteorian aikaisempaa määrittelyä vielä entistä pidemmälle todeten, että ihmisen työkäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä voi yhtäältä tarkastella »pyrkimys-suoritus»-odotusten ja toisaalta »suoritus-tulokset»-odotusten kautta. Hänen mukaansa ensin mainitut viittaavat siihen, miten todennäköisesti henkilö arvioi kykenevänsä suorittamaan pyrkimyksiensä mukaisen tehtävän ja jälkimmäisillä odotuksilla puolestaan kuvataan sitä, millaisia tuloksia käyttäytymisestä mahdollisesti seuraa, ja miten odotukset vaikuttavat motivaatioon.

»Pyrkimys-suoritus» -odotuksiin vaikuttavista tekijöistä mainittakoon, että tilanne vaikuttaa niihin muita tekijöitä enemmän, tosin tilanteen määriteltävyys on aina subjektiivista ja usein kokemuksen karttuessa helpommin tulkittavissa. Kommunikaatio muiden organisaatiossa toimivien kanssa auttaa siten tilanteen arvioimisessa. Odotuksiin vaikuttaa myös henkilön omanarvontunto (vrt. itseluottamus), sillä heikon omanarvontunnon omaavat ihmiset eivät välttämättä kykene itsereflektiivisesti arvioimaan kykyään onnistua tietyssä tilanteessa. Sen sijaan vahvan omanarvontunnon omaavat ihmiset osaavat usein arvioida realistisesti heidän pyrkimystensä edellyttämiä suorituksia, jolloin heillä saattaa olla myös matalampi kynnys lähteä tavoittelemaan kyseisiä pyrkimyksiään. (Lawler 1973.)

»Suoritus-tulokset» -odotuksiin vaikuttavat tilanteen ohella eritoten henkilön subjektiiviset kokemukset aiemmista samankaltaisista tilanteista, jonka lisäksi tämän vuorovaikutus samassa organisaatiossa työskentelevien työtovereidensa kanssa. Kokemuksiin vaikuttavat puolestaan vaihtoehtojen haluttavuus, »Pyrkimys-suoritus»-odotus -prosessin tulos sekä

henkilölle syntynyt käsitys siitä, vaikuttaako hän itse eniten omaan toimintaansa, vai onko hän pääosin ulkoisten olosuhteiden johdateltavissa.

Odotusarvoteoriassa suoritetaan lukuisia olettamuksia, joita ovat esimerkiksi ajatus siitä, että henkilön käyttäytymiseen vaikuttavat erilaiset henkilökohtaiset ja ympäristöön liittyvät tekijät. Toinen teorian oletus on, että yksilö tekee päätöksiä ja valintoja käyttäytymisensä suhteen toimien aina rationaalisesti, vaikka näin ei suinkaan aina ole. Lisäksi yksilöiden katsotaan eroavan merkittävästi toisistaan ja omaavan varsin erilaisia tarpeita, toiminnan ajureita ja motivaation lähteitä, joten lopulta se mikä toimii toiselle, ei välttämättä saa toisen osalta suurta kannatusta. (Brooks 2009; 86.)



Kuvio 4. Odotusarvoteorian malli. (mukaiillen Lawler & Porter 1968: Brooks 2009; 85)

Tutkimuksen mukaan yksilön työmotivaatio riippuu siitä, miten hän omalla toiminnallaan voi saavuttaa haluamiaan päämääriä, ja lisäksi miten taipuvainen tämä on tarkastelemaan sitä, johtaako päämäärien saavuttaminen haluttuihin palkkioihin. Henkilön työmotivaatiota tarkasteltaessa on olennaista huomioida, millaisia seurauksia liittyy hänen työskentelyynsä

organisaatiossa. Myönteiset seuraukset, kuten palkkiot, turvallisuus, riittävä palkka, uralla etenemisen mahdollisuus, ystävyyssuhteet sekä mahdollisuus toteuttaa itseään edesauttavat yleensä henkilöä suuntaamaan energiaansa työn vaatimusten ja tavoitteiden suuntaisesti. Joko nykyhetkeen tai tulevaisuuteen liittyvät negatiiviset seuraukset, kuten ikävystyminen, burn-out, turhautuminen, irtisanomisen pelko sekä huono kohtelu työpaikalla puolestaan voivat merkittävästikin jarruttaa henkilön energian uhraamista työtavoitteiden suuntaisesti, ja sitä vastoin suuntaavat henkilön energiaa vaihtoehtoisten mallien etsimiseen. (Juuti 1989.)

2.2.3 Motivaation prosessiteoriat: Päämääräteoria

Päämäärien ihmistä ohjaava vaikutus on yleisesti ottaen niin itsestäänselvältä tuntuva asia, että aina ei välttämättä tule ajatelleeksi, että siitä on kehitetty myös tieteellisiä teorioita. Jo taylorismin aikana laajalti huomiota osakseen saanut näkökulma työntekijöille luoduista kiinnostavista päämääristä sai myöhemmin vielä jatkoa tavoitejohtamisen muodossa, kun päämäärien todellista merkitystä alettiin ymmärtää. Kuitenkin vasta Edwin A. Locke (1968) muotoili päämääräteoreettisen motivaatioteorian, joka olettaa ihmisen muodostavan itselleen kuvan todellisuudesta ympäristönsä ja sen tapahtumien pohjalta. Siihen hän reagoi valiten itselleen sopivia päämääriä, jotka puolestaan ohjaavat hänen käyttäytymistään. (Juuti 1989; 49.) Päämääräteorian sisältämä ajatus voidaan tiivistää muun muassa seuraavanlaisen kuvion avulla:

Ympäristön tapahtumat → Havaitseminen Kognitio ja arviointi → Emotionaaliset reaktiot → Päämäärä → Käyttäytyminen

Kuvio 5. Päämäärän motivoiva vaikutus. (mukaillen Juuti 1989; 49)

Useiden tutkimusten valossa haasteellisten ja selkeiden päämäärien on todettu vaikuttavan motivaatioon myönteisesti, kun taas helppojen ja hieman epäselvien päämäärien on todettu aikaansaavan motivaatiota heikentävän vaikutuksen. Päämäärien on todettu jossain määrin

vaikuttavan myös toiminnan suuntaa ja tavoitteellisuutta ohjaavana tekijänä sekä toiminnan vaatiman energian käynnistäjänä. Lisäksi niiden on todettu lisäävän pitkäjänteisyyttä ja auttavan oikeiden käyttäytymisstrategioiden valitsemisessa. (Juuti 1989; 50)

Brooksin (2009; 84) mukaan Locke pyrki identifioimaan neljä eri tapaa, miten päämäärät vaikuttavat henkilön käyttäytymiseen. Locken mukaan ne suuntaavat huomiota, toimivat toiminnan käynnistäjänä, rohkaisevat sinnikkyyteen, ja lisäksi ne helpottavat strategian suunnittelua ja kehittämistä. Tämän tutkimuksen kannalta merkittävimpiä vaikutuksia ovat erityisesti toiminnan käynnistäminen sekä sinnikkyyteen rohkaiseminen, jotka niiden luonteen puolesta soveltuvat hyvin huippu-urheilun kontekstiin.

2.2.4 Motivaation sisältöteoriat: Kaksifaktorigiteoria

Yksi motivaatiota ansiokkaasti tutkineista henkilöistä on Frederick Herzberg, joka lähti tutkimuksessaan etsimään tekijöitä, jotka saavat ihmiset tuntemaan olonsa työssään tyytyväisiksi sekä toisaalta sellaisia tekijöitä, jotka puolestaan aiheuttavat tyytymättömyyttä. Hän havaitsi tyytymättömyyden syntyvän ennen kaikkea ulkoisista tekijöistä, kuten työtiloista, työmatkasta ja palkasta, joiden korjaaminen vähentää tyytymättömyyttä, muttei lisää varsinaista motivaatiota työntekoon. Herzbergin näkemyksiä on arvosteltu, mutta ne soveltuvat Kangaksen mukaan varsin hyvin nykyaikaiseen motivaatioajatteluun. (1995; 31.)

Herzberg jakoi tutkimuksissaan vuosina 1959-1970 työtyytyväisyyden kahteen osaan; motivaatiota lisääviin työtyytyväisyystekijöihin ja laskeviin työtytymättömyystekijöihin, joiden hän lisäsi olevan toisistaan riippumattomia. Työtyytyväisyystekijät ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä, jotka ovat hänen mukaansa avain hyviin suorituksiin pitkällä tähtäimellä sekä avain työhön kohdistuviin asenteisiin. Hän havaitsi, että kun ihminen kokee tekevänsä itselleen soveltuvaa ja mielekästä työtä, on tämä mitä todennäköisemmin tyytyväinen. Työ motivoi henkilöä ja saa tämän ponnistelemaan asettamiensa tavoitteiden saavuttamiseksi, ja nimenomaan silloin, kun henkilö saa työstään sellaista, mitä hän itse siltä odottaa ja mitä hän arvostaa. (Herzberg 1959; Kangas 1995; 31.)

Kaksifaktoriteorian käytännön merkityksen tulisi johtaa siihen, että esimiesten tulisi pyrkiä mahdollistamaan alaisilleen pääsy heidän luontaisiin, sisäisiin tyytyväisyystekijöihinsä. Samanaikaisesti tulisi riittämättömiksi koettujen, ulkoisten motivaatiotekijöiden aiheuttamaa tyytymättömyyttä pystyä rajoittamaan tai jopa kokonaan välttämään. (Brooks 2009; 95.)

Tärkeimpiä työssä vaikuttavia motivaatiotekijöitä ovat Frederick Herzbergin (2003) mukaan saavutukset, työstä saatu tunnustus, työ sinänsä, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta, uramahdollisuudet sekä kasvu. Työtyytymättömyystekijät, joita kutsutaan hygieniatekijöiksi, eivät puolestaan hyvin hoidettuina motivoi huippusuorituksiin, mutta voivat sitä vastoin lisätä työtyytymättömyyttä huonosti hoidettuina. Herzbergin ja monien muiden tutkijoiden ajattelumallia soveltamalla voidaan Kangaksen (1995; 31) mukaan työmotivaatio ymmärtää esimerkiksi seuraavan kuvion esittämällä tavalla:



Kuvio 6. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät (Kangas 1995; 31)

Ihmisten ollessa yksilöllisiä heidän älyllisten voimavarojensa, tietotaitojensa, kokemustensa, arvojensa ja asenteidensa muodostamat kokonaisuudet ovat erilaisia, osittain jopa uniikkeja. Koska ihmiset ovat erilaisia, ovat heidän työltään odottamat asiat erilaisia. Subjektiiivisesti koettu mielekäs ja mielenkiintoinen työ motivoi ja merkitsee ihmisille eri asioita, mutta useimmille nuo tärkeät motivaatiota lisäävät seikat ovat seuraavanlaiset: toiminnan tavoitteiden tuntemus, riittävä tiedonsaanti tarpeeksi ajoissa, onnistumisen, kannustuksen ja rohkaisun olemassaolo sekä työn arvostus (Kangas 1995; 32).

3. JALKAPALLOTOIMIALA OSANA SUOMALAISTA YHTEISKUNTAA

Suomalaisen jalkapallon kentässä törmää useisiin päällekkäisiin rakenteisiin, joista kukin toimii omalla osa-alueella huolehtien omasta vastuualueestaan. Jalkapallosta kokonaisuutena vastaa Suomen Palloliitto, Veikkausliigan toiminnasta ja siihen liittyvistä erityispiirteistä huolehtii Veikkausliiga ry. Sen lisäksi kullakin maantieteellisellä alueella ja piirillä on vielä omat hallituksensa ja valiokuntansa. Lisäksi ammattipelaajien etujen valvomiseksi on perustettu Jalkapallon Pelaajayhdistys ry, joka toiminnallaan pyrkii huolehtimaan muun muassa pelaajien oikeuksien toteutumisesta, työsopimusasioista sekä mahdollisista riitatilanteista pelaajien ja seurojen välillä. Pelaajayhdistyksen ohella pelaajien elämää helpottaa Suomen urheilijoiden koulutus- ja ammatinedistämissäätiö, joka edistää urheilijoiden sopeutumista aktiiviuran jälkeiselle elämäntaipaleelle, ja antaa tukea urheilijoiden kouluttautumiselle uuteen ammattiin.

3.1 Jalkapallon aseman synnystä suomalaisessa urheiluhistoriassa

Jalkapallon roolia yhteiskunnallisena vaikuttajana ei voi liikaa korostaa, ja sen mukanaan tuomia sosiaalisia, kansanterveydellisiä, kulttuurisia sekä taloudellisia hyötyjä on jopa mahdotonta määrittää. Suomen Palloliitto kuvaa verkkosivujensa toimintastrategiaosiossa jalkapalloa seuraavalla tavalla; jalkapallo ei ole ainoastaan peli, vaan ilmiö, jonka ääreen ihmiset kokoontuvat. Se on tapa jakaa suuria tunteita, ja jonka parissa voi kokeilla rajojaan yhdessä toisten kanssa. Jalkapallo on elämänpituinen rakkaustarina ja se tarjoaa keinoja kehittää omia vahvuuksiaan osana suomalaista yhteiskuntaa. (www.palloliitto.fi 2011.)

Aikoinaan, kun muualla maailmassa siirryttiin ammattilaisuuteen, Suomessa päädyttiin valitsemaan urheilun organisoitumisperustaksi amatörismi, sillä urheilusta haluttiin tehdä pyyteetöntä ja vastikkeetonta puurtamista laajempien yhteiskunnallisten ja kansallisten tavoitteiden edistämiseksi. Nykyisin yhtenä suurimmista jalkapallomaista pidetyssä

Englannissa siirryttiin ammattuurheiluun puolestaan jo 1800-luvulla erkaannuttamalla se amatööriurheilusta erillisine tavoitteineen ja kehityssuuntineen (Nikunen 2008; 47). Suomessa kuitenkin amatörismin valitsemiselle löytyi useita syitä, joista yksi oli riittävien urheilumarkkinoiden puuttuminen, jolloin ammatteihin tähtäävän huippu-urheilun rahoituspohja jäi ohueksi. Toisaalta amatörismi sopi silloisen suomalaisen valtaeliitin tarkoitusperiin. Lisäksi siihen päätyminen myös pakotti luomaan uudenlaista urheilun tavoitteellisuutta, jolloin ammattimainen lompakkourheilu sai tylyn tuomion myötä väistyä laaja-alaisen kansallisten ja kasvatuksellisten tavoitteiden tieltä, ja tällöin avainsanoiksi synnytyelle urheilun `hyvälle kertomukselle´ muodostuivat muun muassa raittius, reippaus, ryhdikkyys, terveys ja iloisuus. (Itkonen 1997; Itkonen, Imanen, Matilainen & Jaskari 2008; 34.)

Kyseiset lähtökohdat vaikuttavat vielä nykyäänkin suomalaiseen ammattuurheiluun, joka alati kamppailee olemassaolonsa merkityksestä tasapainoillen amatörismin sisältämien ihanteiden ja ammattuurheiluun liitetyn kaupallisuuden välimaastossa. Toisaalta Suomen vaiherikkaan historian aikana erilaiset selviytymistarinat ovat nousseet jonkinlaista kansalaishurmiota nostattaviksi teemoiksi, konkreettisenä esimerkkinä Kalevalan synty, joka loi ”suomalaisuudelle” sankarillisen korkeakulttuurisen menneisyyden, sotien ja urheilun toimiessa sankarillisen nykyisyyden luojana (Hietala 2007; 199-200). Edellä mainituilla teemoilla ja hyvän kertomuksen sisältämällä arvoilla saattaa osaltaan olla vaikutusta nykypäivän suomalaisen ammattuurheilun arvomaailmaan sekä ammattuurheilun uutisoinnista vastaaviin urheilutoimittajiin, joille suunnatussa haastattelututkimuksessa (Itkonen ym. 2008) he painottavat juuri urheilun perinteisiä arvoja pyrkiessään välittämään kuvaa urheilun myönteisestä sankaruudesta, ja lisäksi he kokevat huippu-urheilun selkeästi kielteisemmäksi piirteeksi liiallisen kilpailun korostamisen.

Politiikkaan ja yhteiskuntaan vedoten mediatutkija professori Veijo Hietala (2007; 205) jatkaa edelleen, että toisaalta urheilussa lietsotaan ja liioitellaan sellaisia asenteita ja arvoja, joita tosielämässä hillitään tai jotka ovat kokonaan kiellettyjä. Kun tosielämässä halutaan edistää demokratian syntyä ja yleistä tasa-arvoa, urheilussa korostetaan sen sijaan

voittamista ja toisen (vrt. joukkueen) nujertamista mihin hintaan hyvänsä. Itkosen ym. tutkimuksessa suomalaiset urheilutoimittajat omaavat kuitenkin vieläpä kantäväestöäkin kielteisemmän suhtautumisen ammattimaisen ja kilpailuhenkisen huippu-urheilun hyviin puoliin kyseenalaistaen sen kasvattavan vaikutuksen olemassaolon. Urheilijoilla on omasta puolestaan palava halu voittaa vastustajansa, mutta samanaikaisesti urheilutoimittajat ovat huolissaan urheilun liiasta kilpailullisuudesta. Uhkakuvia urheilutoimittajien tekemälle työlle aiheuttavat erinäiset seikat kuten raha-ammattilaisuus, jolloin heidän mukaansa urheilun ideologia ja perusarvot hämärtyvät. Lisäksi toimittajat pelkäävät yleisön kyllästyvän ja hylkäävä urheilun sen liiallisen viihteellisyyden takia sekä ammattilaisuutta ylipäättään, joka heidän mielestä valtaa alaa amatööriydeltä. Eli vaikka toimittajat näkivät huippu-urheilun viihdearvon vahvuutena ja urheilun myönteisimpänä seikkana, niin silti he pelkäsivät yleisön kyllästyvän sen liikaan viihteellisuuteen. (Itkonen ym. 2008: 50,56.)

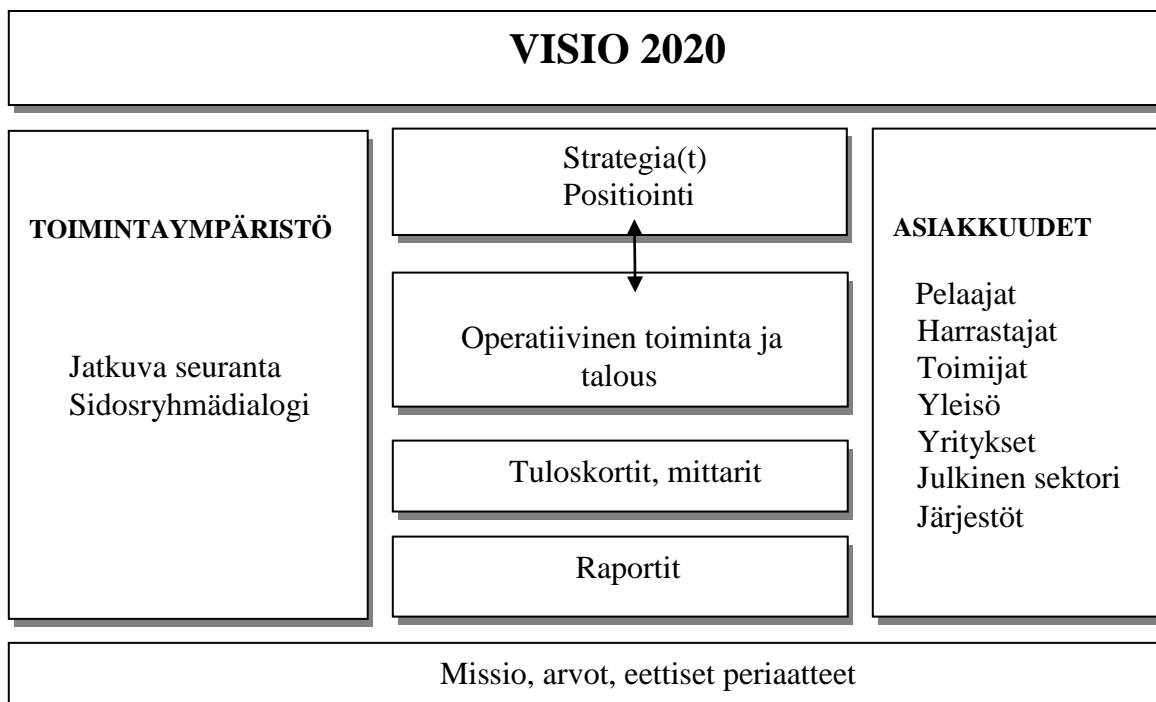
Vastaväitteen edellä esitellylle urheilutoimittajien näkemykselle esittää Michael R. Real (1996; 21) ehdottamalla nykyurheilun keskeisimmiksi piirteiksi juuri tuotteistamisen ja kaupallistamisen sekä sen muokkaamisen erilaisten kulutushyödykkeiden muotoon. Tätä näkemystä tukien Sami Kolamo (2004; 45-48) puolestaan lisää, ettei urheilun tuotteistaminen suinkaan tarkoita sitä, että urheilun viihteellistäminen veisi huomion itse urheilusuoritukselta pilaamalla sen. Sitä vastoin jalkapallon tuotteistuksessa 1960-luvulla sponsorit ja mainostajat astuivat kuvaan, eli tuotteistumisessa ei ollut kyse ainoastaan fanitavaroiden lisääntymisestä vaan paljon laajemmasta ilmiöstä. Nykymuotoista jalkapalloa kaikessa sen viihteellisyydessä tähtipelaajineen ja mediahuomioineen voidaankin kutsua postmoderniksi jalkapalloksi, joka on ennen kaikkea kovan luokan liiketoimintaa (ks. Roivas 2004; 138,142,150).

3.2 Suomen Palloliitto kansallisena jalkapallotoimielimenä

Suomen Palloliitto (SPL) on suomalaisen jalkapallon suurin toimielin, ja se vastaa maassamme kaikesta jalkapallotoiminnasta ja sen kehittämisestä. Sen työn piiriin kuuluvat

sekä kasvatus- ja harrastustoiminta että kilpa- ja huippu-urheilu. Suomen Palloliiton toiminnan päämääränä on suomalaisen jalkapalloilun nostaminen pysyvästi kansainväliselle huipputasolle, lajin kehittäminen katsojamäärillään mitattuna suosituimmaksi suomalaiseksi urheilulajiksi, Fair Play -hengen (reilu peli) ulottaminen toiminnan kaikille tasoille sekä liiton aseman vahvistaminen suomalaisessa yhteiskunnassa. (www.palloliitto.fi 2011.)

Alla olevassa kuviossa esitellään Suomen Palloliiton visio vuodelle 2020, joka sisältää ajatuksen ”Euroopan top 10”, jolla kuvataan Suomen tavoitetta olla Euroopan kymmenen parhaan jalkapallomaan joukossa vuonna 2020. Visiota tukee Palloliiton liittohallituksen hyväksymä, toiminnan tarkoitusta kuvaava, osallistava missio, ”jalkapalloa jokaiselle”, joka perustuu yhdenvertaisuuden ajatukseen, jonka mukaan jokainen suomalainen voi halutessaan olla osa suurta jalkapalloperhettä, sukupuolesta, kyvyistä, rodusta tai uskonnosta riippumatta.



Kuvio 7. Suomen Palloliiton toimintastrategia (www.palloliitto.fi/toimintastrategia)

Uuden vision ja toiminta-ajatuksen myötä Palloliitto on halunnut rakentaa uudenlaisen arvopohjan suomalaiselle jalkapallolle ja synnytytyiksi, tuoreiksi arvoiksi valittiin iloisuus, luotettavuus, menestys ja yhteisöllisyys. Palloliitto haluaa edistää omalla toiminnallaan arvojen toteutumista käytännössä, joka tapahtuu niihin sitouttamalla, ja luomalla jalkapallon yhteiset pelisäännöt, joita kunkin yksittäisen seuran tai toimijan tulee noudattaa. (www.palloliitto.fi 2011.)

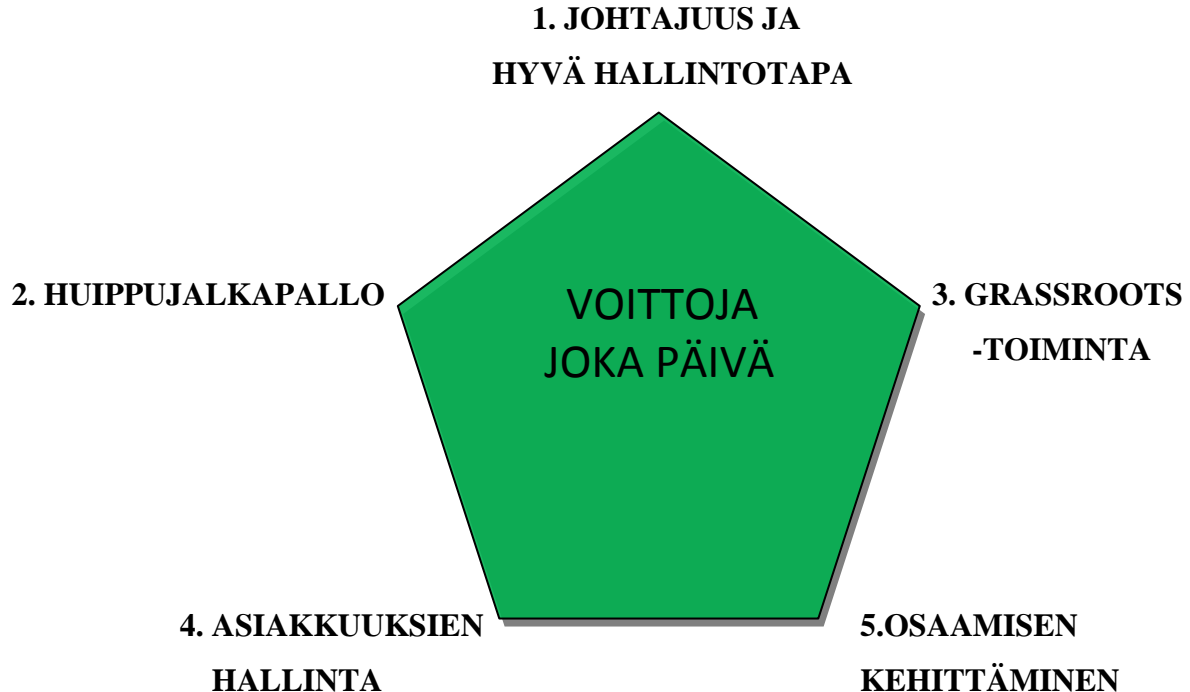
Suomen Palloliitto toimii UEFA:n ´hyvän hallintotavan´ suositusten mukaisesti, jotka painottavat muun muassa rakenteiden ja prosessien merkitystä kansallisen järjestön tuloksellisessa ja läpinäkyvässä toiminnassa. SPL:n hallintoon kuuluvat liittokokous, liittovaltuusto, liittohallitus ja valiokunnat sekä operatiivinen toiminto, joista pitkän tähtäimen tavoitteet ja toimintatavan (4-8v) määrittelee liittohallitus, jonka ehdottamat linjaukset hyväksyy puolestaan liittokokous. Lyhyemmän tähtäimen strategiset tavoitteet valmistelee liittohallitus yhdessä operatiivisen johdon kanssa, ja niiden tulee myös saada hyväksyntä liittohallitukselta osapuolille järjestettävässä liittokokouksessa.

Palloliiton operatiivisesta toiminnasta vastaa viime kädessä toimitusjohtaja, jonka tulee raportoida kuukausittain liittohallitukselle toiminnan ja talouden tavoitteiden toteutumisista ja niiden ennusteista. Apuna toimitusjohtajalla on yksittäisistä toiminnoista vastaavat tiimien vetäjät, joilla jokaisella on myös oma henkilökohtainen tavoite. (www.palloliitto.fi 2011.)

Palloliitto korostaa toimintastrategiassaan liittotason päämäärinä sen toiminnallisia tuloksia, tasapainoista taloushallintoa sekä hyvää ja tarkoituksenmukaista hallintotapaa. Organisaation ollessa luottamushenkilöjohtoinen, on liittohallitus Palloliiton mukaan avainasemassa näiden strategisten päämäärien valinnassa, lisäksi liiton toimistorakenne on jo uudistettu vastaamaan uusia strategisia linjauksia. Toimintastrategian mukaan liiton hallinto vastaa TV-oikeuksien myynnistä, viestinnästä, taloushallinnosta, liiketoiminnan käynnistämisestä sekä organisaatiomuutosten läpiviemisestä ja riskien hallinnasta yhdessä liittohallituksen kanssa. Toimintojen tuloksellisuutta seurataan kuukausittain liiton johto- ja

ohjausryhmissä käyttäen apuna tuloskortteja, joiden muoto vastaa UEFA:n hyväksymiä ja suosittelemia kortteja. (www.palloliitto.fi2011.)

Muuttuneen toimintaympäristön myötä Palloliiton strategisiksi painopistealueiksi muodostuivat muun muassa resurssien tehokas käyttö, olosuhteiden kehittäminen, seurojen elinvoimaisuuden varmistaminen ja kansallisen huippujalkapallon kehittäminen, unohtamatta kuitenkin kaikkien ikävuosimaajoukkueiden menestymistä. Alla olevan kuvion sisältämän viiden kohdan on tarkoitus kiteyttää tulevat menestystekijät sekä huippujalkapallolle että niin kutsutulle, lapsiin ja nuoriin keskittyvälle grassroots-toiminnalle Ajattelun ytimessä on yksittäinen pelaaja, jonka elämänmittaista kehityskaarta jalkapallon parissa kuvataan mallin avulla. Kukin kohta sisältää vielä erikseen viisi alakohtaa, jotka tarkentavat tavoitteita ja tekemisen malleja kunkin osalta erikseen. (www.palloliitto.fi 2011.)



Kuvio 8. Voittoa joka päivä –positio (www.palloliitto.fi 21.12.2011)

3.2.1 Jalkapallovalmentajien koulutus Suomessa

Suomen Palloliitto tarjoaa jäsenilleen erilaisia koulutusmahdollisuuksia, joita tarjotaan pelin ohjaajille, valmentajille, erotuomareille, huoltajille ja pelaajille. Palloliiton piirit ovat vastuussa osasta koulutuksista, mutta pääosin niistä vastaa Palloliiton koulutustoiminto Eerikkilän urheiluopistolla. Palloliiton vuonna 2012 järjestettäväksi aiotut valmentajakurssit olivat silloisen suunnitelman mukaan tasokohtaisesti alhaisimmasta aloittaen nuorten valmentajakoulu (NuVK), fyysisen harjoittelun kurssi, maalivahti osana joukkuetta -kurssi, B-valmentajakurssi, huippupelaajan valmentajakurssi, hiljattain uudistettu UEFA:n A-valmentajakoulutus, UEFA-lisenssien täydennyskoulutus sekä UEFA:n pro-lisenssiin tähtäävä jalkapallovalmentajakoulu (JVK). Valmentaja- ja ohjaajakoulutuksesta vastaa kukin Suomen Palloliiton piiri järjestäen omilla alueillaan E-, D- ja C-tason kurssit, jotka koskevat lähinnä uransa alkutaipaleella olevia lasten ja nuorten valmentajia. (www.palloliitto.fi 2011.)

Suomen Palloliiton järjestämä valmentajakoulutus on UEFA:n B- ja A-lisenssien osalta hyväksytty UEFA:n kriteerien mukaiseksi vuonna 1999 ja UEFA:n Pro-lisenssin osalta vuonna 2002. Tällöin UEFA:n B-lisenssin saamiseksi on valmentajan suoritettava hyväksytysti seuraavat osiot, maalivahti osana joukkuetta -kurssi (15h), B-valmentajakurssi (60h), fyysisen harjoittelun kurssi (22h) tai huippupelaajan kurssi (77h) sekä fyysisen harjoittelun kurssi (22h). (www.palloliitto.fi 2011.)

Valmentaja saa Veikkausliigassa valmentamisen mahdollistavan, UEFA:n Pro-lisenssin suorittamalla ensin A-kurssin hyväksytysti, jonka jälkeen seuraa UEFA:n Pro-lisenssin oikeuttava jalkapallovalmentajakoulu, jonka suorittuaan kyseisellä kokelaalla on siis edellytykset toimia Suomalaisen Veikkausliigajoukkueen vastuuvälmentäjänä. UEFA:n Pro-lisenssin saa suorittamalla hyväksytysti nykyisen Jalkapallovalmentajakoulun (JVK), ja lisenssin voimassaoloaika on kolme vuotta. (www.palloliitto.fi 2011.)

3.3 Jalkapalloseura kulttuurin ja sen sidosryhmien vaikutuksen alaisena

Professori Veijo Hietala esittää teoksessaan *Media ja suuret tunteet* (2007;195-196) urheilun olevan syvällisesti symbolista ja ideologista toimintaa, jossa liikutaan ihmistä ja kulttuuria koskevien peruskysymysten äärellä. Näiden peruskysymysten juuret ovat vahvasti esillä myös nykypäivän urheilussa, joista esimerkkinä inhimillisen suorituskyvyn rajattomuus. Hietalan mukaan ihminen ja koko kulttuuri ovat jatkuvassa kehityksessä, jolloin ammattijalkapallon arvomaailmaan kuuluviksi katsotut arvot 'itsekuuri', 'päämäärätietoisuus' ja 'moraalinen kasvu', toimivat prosessin edellytyksenä.

Jatkuvan kasvun ideologia on yhden ajattelutavan mukaan johtanut jalkapalloilijoiden osalta siihen, että kun kerran nykyisiä huippu-urheilijoita voidaan pitää median taitajina, tulee huippu-urheilijoiden paitsi saavuttaa huippuluokan tuloksia, myös hallita mediapeli esiintymisineen. (Ilmanen, Itkonen, Matilainen & Vuolle 2004; Itkonen ym. 2008; 35.) Ja koska media ja talousvoimat rahoittavat ja dramatisoivat voimakkaasti urheilutapahtumia, voidaan urheilijoita kuvata puolestaan tuoteikoneiksi, osaksi sensaatiojournalismin kuvastoa (Nikunen 2008; 48). Edellisestä johtaen voidaan todeta, että urheilumaailmaan ja sen julkisuuteen on muodostunut tiivis kolmiyhteys urheilutuotteen, median ja sponsorien välille (Ilmanen ym. 2004; Itkonen ym. 2008; 35).

Varsinaisen urheilutuotteen tulee olla muutaman seikan suhteen uskottava. Ensinnäkin urheilullinen menestys alentaa tuloksista ja saavutuksista viestimisen kynnyksiä, ja toiseksi urheilutuotteen tulee kyetä olemaan uskottava muutoinkin kuin mediavälitteisesti eli kilpailutapahtumissa tulisi olla yleisöä paikan päällä. Jalkapallon tuotteistaminen 1970-luvun Suomessa aiheuttikin katsojien kaikkoamisen ottelutapahtumista, sillä vaihtoehtona oli mediateknologisen kehityksen myötä seurata urheilua TV:n välityksellä (ks.esim. Tiuhonen 1992; 124-126). Kolmanneksi medialla on taipumus tehdä omista lähtökohdistaan tietynlaisia, harkittuja valintoja eli suosia tiettyjä lajeja tietyillä alueilla. (Itkonen ym. 2008; 11.) Ristiriitaisia paineita urheilujournalismiin tuovat niiden lisäksi objektiivinen kerronta,

kriittinen tulkinta, urheilun ja joukkueiden puolustaminen sekä fanien edustaminen, jotka kaikki tulisi vielä kyetä tekemään samanaikaisesti (ks. Rowe 2001; 36-37).

3.3.1 Suhde mediaan

Sidosryhmäsuhteista ensimmäisenä on tarkastelussa jalkapalloseurojen vuorovaikutussuhde mediaan, jota voidaankin kutsua molempia osapuolia hyödyttäväksi suhteeksi, jossa median taloudellinen panostus muodostaa suuren osan jalkapalloseuran kokonaistuotosta tukien ammattiurheilun infrastruktuuria, pelaajia, valmentajia, seurahenkilökuntaa, olosuhteita, varusteita, ottelutapahtumia ja matkustamista. Jalkapalloseurat puolestaan tuottavat ammattiurheiluviihdettä, johon media saa TV-oikeudet ja seuroihin liittyvät sponsorisuhteet (Nicholson 2007; 201).

Tutkijat Hamil ja Chadwick kuvaavat median roolia jalkapallossa kokonaisvaltaiseksi, tunkeilevaksi ja osittain kiistanalaiseksikin. Seurajohdon tulee heidän mukaansa kunnioittaa median väistämätöntä olemassaoloa luomalla ja kehittämällä osapuolten välisiä suhteita. Seurahenkilöiden tulee omaksua tarvittava ymmärrys pr-suhteiden luomisesta, jotta suhteet mediaan ja sponsoreihin hyödyttäisi myös jalkapalloseuraa (2010; 56). Kun urheilun ja median muodostama suhde syvenee yhä enenemässä määrin, alkavat jalkapalloseurat muokata pelitapaansa viihteellisemmäksi kosiskellen median huomiota, jonka saaminen voisi puolestaan johtaa yleisön lisääntyneeseen kiinnostukseen (Nicholson 2007; 37).

Asianmukaisella, mediaan suuntautuvalla viestinnällä vaikutetaan eri tiedotusvälineiden yleisölle välittämään kuvaan paitsi seurasta, myös jalkapallosta lajina, sillä tiedotusvälineitä seuraavat ihmiset eivät välttämättä tee lausuntojen tai artikkeleiden perusteella erottelua yksittäisten seurojen välillä, vaikka he saattaisivatkin kuulua lipunmaksajakohderyhmään. Sitä vastoin heidän mielikuvansa jalkapallosta lajina on altis jatkuvalla muokkautumiselle. Siten valmentajien, pelaajien sekä seurojen tiedottajien käyttäytyminen mediassa muokkaa tiedotusvälineiden jo valmiiksi olemassaolevaa mielikuvaa jalkapallosta, jolloin yleisön mielipiteeseen vaikuttamisen voikin todeta olevan jalkapalloseuran pr-suhteiden luomisen

ydintoiminto, sillä juuri jalkapallotapahtumia seuraavan yleisön mielipide mahdollistaa jalkapallo-organisaation operoimisen. (Hamil & Chadwick 2010; 56-57.)

Median funktio kunkin urheilutapahtuman uutisoinnissa voi vaihdella suurestikin, mutta yleisesti ottaen mediaa ajavat eteenpäin viihteellisyys ja tuotto, jolloin urheilun ja median suhteen kulmakiven voi esittää olevan kaupallisuuden imperatiivi (Nicholson 2007; 36-37). Sitä seuranneeseen median kaupallistumiseen liittyy myös tuottajiin kohdistuva paine, jolloin mediaa kuluttava yleisö saa nauttia suosioista (Fairclough 1997; 23). Toisaalta tutkija Boyle puolestaan ilmaisee urheilu-uutisoinnin kasvun, mieltymyksen urheilun sankareihin sekä valtavirran mukailun (kaupallistumisen seuraamuksina) osaltaan vaikuttaneen siihen, että urheilu-uutisoinnin laatu on mahdollisesti jopa vuosien saatossa kärsinyt (2006; 5).

Kulutussosiologi Garry Crawford (2004; 87-88) puolestaan painottaa, että kaupallistumisen seurauksena huippu-urheilu on viihdemuoto, joka joutuu kamppailemaan olemassaolostaan muun viihdeteollisuuden kanssa lähes ylitsepursuavilla markkinoilla. Tällöin on siis ensiarvoisen tärkeää, että yleisölle voidaan tarjota taattu viihtyvyys speaktaakkelimaisen urheilutapahtuman muodossa. Suomessa kyseinen huippu-urheilun muutos viihteeksi ei vastaanottanut tiettyjen tahojen osalta juurikaan kannatusta (Nikunen 2008; 49).

Urheilujournalismi voidaan jakaa Rowen (2001) mukaan sisällöllisesti neljään luokkaan, jotka ovat ”kovat uutiset” (hard news), ”pehmeät uutiset” (soft news), ”perinteinen retoriikka” (orthodox rhetoric) ja ”refleksiivinen analyysi” (reflexive analysis), joista viihteellinen urheilujournalismi eli ”pehmeät uutiset” on vain sen yksi ilmenemismuoto. Rowe kuvaakin pehmeitä uutisia viihteellisyysoituneemmiksi kuin ”kovat uutiset”, sillä hän esittää niiden olevan valikoivia, viihteellisyyden ja faktatiedon sekoittavia sekä julkisuutta painottavia.

Suomalaiset urheilutoimittajat suostuvat myöntämään, että urheilu huipputasolla on muuttunut ammattimaisesti tuotetuksi viihteeksi, mutta silti suuri osa toimittajista haikailee urheiluun aiemmin liitettyjen perinteisten amatööriurheiluun kuuluneiden ihanteiden perään

(vrt. 'hyvä kertomus', ks. Itkonen ym. 2008). Ristiriita todellisuuden ja omien urheiluun liitettyjen ihanteiden välillä on ilmeinen, ja sen olemassaolo selittää, miksi monet toimittajista nostivat liiallisen kilpailun ammattimaisen huippu-urheilun kielteisimmäksi piirteeksi, ja miksi rahan korostunutta asemaa arvosteltiin. (Itkonen ym. 2008; 58.) Urheilutoimittajien kanssa yhtä mieltä on liikuntapedagogiikan professori Kalevi Heinilä (1985; 83), jonka mielestä pahin urheilua uhkaava kohtalo on juuri sen viihteellistyminen, jolloin se vieraantuu aatteellisesta perustastaan. Itkonen ym. (2008; 62) toteavatkin edellä esitetyn valossa osuvasti, että ilmeisesti toimittajat haluavat irrottaa itsensä huippu-urheilun viihdetuotannosta silloin, kun puhutaan journalismista, muutoin he kokevat kuitenkin olevansa yksi huippu-urheiluviihteen tärkeä osatekijä.

3.3.2 Suhde sponsoreihin ja faneihin

Jalkapalloseuran suhteen sponsoreihin voi nähdä vastavuoroisena järjestelynä, jossa seurat vastaanottavat rahoitusapua sponsoreilta, jotka vuorostaan saavat taloudellisia hyötyjä mainostaessaan yrityksensä nimeä seurojen pelipaidoissa. Sponsorisuhteen myötä he voivat myydä valmistamaansa tuotetta linkittäen sen identiteetin joko seuroihin, ottelutapahtumiin tai yksittäisiin pelaajiin. Suomessa suhdetta ei voi aina pitää niin vastavuoroisena, mutta seurojen tavoitteena tulisi kuitenkin olla antaa sponsoreille vastineeksi tuesta muutakin kuin mainostilaa kentän laidalta tai seuran kirjallisista julkaisuista. Seurojen näkyvyys julkisissa tiedotusvälineissä ei ole Suomessa muiden Pohjoismaiden luokkaa arvioitaessa vaikkapa Veikkausliigan URHO-TV:n kanssa kaudeksi 2011 solmiman TV-sopimuksen taloudellista arvoa. Pitkäkestoisten ja merkittävien sponsorisuhteiden luomiseksi seurojen tulisikin hyödyntää erityisesti palveluksesta jo sillä hetkellä löytyvää henkilöstöä. Tavoitteellisella pitkäjänteisyydellä rakennetaan pohjaa yhteisöllisyydelle sekä seurauskollisuudelle, jotka ovat lisäksi tärkeitä vaatimuksia suhteen luomiseksi yleisöön, johon sponsoritkin lopulta kuuluvat (Hamil & Chadwick 2010; 107).

Jalkapalloseuran fanien ylläpitämästä jatkuvasta kysynnästä ja kulutuksesta lajia kohtaan syntyy suuri osa seurojen tuotoista. Muun muassa tutkijat Borland ja MacDonald (2003)

esittävät fanien jalkapalloa kohtaan osoittaman kiinnostuksen olevan seuroille elintärkeä elementti, joka osaltaan ajaa ammattiurheilun kysyntää eteenpäin. Fanit voivat osoittaa kiinnostuksensa jalkapalloa kohtaan useilla tavoilla, katsomalla tai kuuntelemalla pelejä, ostamalla fanituotteita tai yksinkertaisesti seuraamalla kilpailutilannetta paikallisesta sanomalehdestä. Perinteisesti faneilla on suhde johonkin tiettyyn jalkapalloseuraan, jonka perusta on usein maantieteellinen tai tunneperäinen (Hamil & Chadwick 2010; 104-105).

Fanit ovat kuluttajia, jolloin he muodostavat urheilumarkkinoiden kysyntäpuolen. Seurat voivat markkinoida faneille sen fanituotteita, matkamuistoja ja sponsoreiden tuotteita, sekä jakaa jalkapallofanit niiden tyyppiirteiden suhteen eri segmentteihin, jolloin seurat voivat keksiä fanikantaan kuuluvia, pienempiä kohderyhmiä koskevia tuotteita tai palveluja. Segmentoinnilla palvellaan kaikkien tahojen etuja, ensinnäkin fanit saavat haluamaansa urheilutuotetta juuri siinä muodossa, mikä heidän tarpeitaan parhaiten palvelee. Toiseksi, sponsorien saama tuotto kasvaa fanien kuluttaessa seuran tarjoamiin hyödykkeisiin, jolloin myös jalkapalloseuran suhde sponsoriin voi lähentyä. (ks. Hamil & Chadwick 2010; 105.)

3.4 Jalkapalloseuran henkilöstöjohtaminen

Kuten tutkija Keidel teoksessaan *The geometry of strategy: Concepts for strategic management* (2010) toteaa, ovat urheiluorganisaatioiden ja liiketoimintaa harjoittavien organisaatioiden yhtäläisyydet ällistyttäviä, sillä kilpaillakseen ulkoisesti tulee molempien sekä tehdä sisäistä yhteistyötä että johtaa henkilöstöään strategisesti. Hän jatkaa, että jalkapallojoukkue on verrattavissa koneeseen, joka on tehty osista. Jos yksi osista ei toimi ja yksi kanssapelaaja ei tee työtään, koko kone saattaa lopulta reistailla.

Tutkijat Uriely ja Mehrez (2006; 273) puolestaan esittävät, että henkilöstöjohtamisen ja liiketoiminnan johtamisen käsitteet yhdistettynä ammattimaiseen urheiluun johtaa ammattiurheilun määrittelyn monitulkintaisuuden ongelmaan, jossa kyseenalaistetaan ajatus jalkapallosta liiketoiminnan muotona. Valmentajat mieltävät auktoriteettiaseman liittyvän

ammattissa tehtäviin jalkapalloa koskeviin päätöksiin kuten pelaajakauppoihin, seuran omistajat puolestaan omaksuvat liiketoimintaorientoituneen näkemyksen jalkapalloseuran johtamiseen, jolloin rahalla on merkittävä rooli päätöksenteossa. Tällöin selkeiden arvo- ja vaikutusvaltaan perustuvien toiminnan ohjenuorien puuttuminen saattaa johtaa mahdollisiin konfliktitilanteisiin seuran omistajien, päävalmentajien, pelaajien ja fanien välillä.

Epätyypillisessä organisaatiossa, kuten jalkapalloseurassa, muodostuu henkilöstöjohtamisen kenttä varsin monimutkaisesta kokonaisuudesta. Kun normaalisti organisaatioiden henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat esimerkiksi työntekijöiden valinta ja palkkaaminen, koulutus, suoriutuminen ja johtaminen, on jalkapalloseurojen kohdalla linkki urheilulliseen puoleen ja siellä menestymiseen oltava tarkastelussa mukana. Edelliseen lisäten, mikäli seurojen johtohenkilöt eivät ole vakuuttuneita, että henkilöstöjohtamiseen panostamisella saavutettaisiin joko organisatorisia tai henkilökohtaisia tuloksia, eivät he todennäköisesti ole myöskään siihen valmiita investoimaan (Hamil & Chadwick 2010; 170).

Jalkapalloseuran henkilöstöjohtaminen on lopulta inhimillisen pääoman johtamista, ja tutkija Braithwaite (2004) luettelee inhimillisen pääoman jakautuvan vapaaehtoistyöntekijöihin, joukkueen taustahenkilöihin kuten huoltajiin, hierojiin, apuvalmentajiin ja fyysisiin valmentajiin ja lääkintähenkilökuntaan, valmennukseen ja johtohenkilökuntaan sekä hallituksen jäseniin, pelaajia tietenkään unohtamatta. Taylor ja McGraw (2006) esittävät vuorostaan, että vaikka jalkapalloseurat kokevat usein painostusta siirtyä strategisempaan henkilöstösuunnitteluun, vain pienellä osalla niistä on todellisuudessa kuitenkin viralliset henkilöstöjärjestelmät. Sawyer ja Smith (1999) puolestaan jatkavat toteamalla jalkapallo-organisaatioiden edustavan ihmissuuntautunutta koulukuntaa, jolloin sen tärkein johtamisen näkökulma tulisikin olla juuri henkilöstöjohtaminen.

Useat tutkimukset ovat esittäneet (ks.esim. Wolsey & Abrams 2001), että panostamalla henkilöstöjohtamiseen voi saavuttaa kilpailuetua. Lisäksi kuluttajajohtoisella alalla, kuten urheilufanien mahdollistamalla jalkapallotoimialalla, sen voitaisiin todeta olevan kriittinen menestystekijä suhteessa muihin jalkapallo-organisaatioihin. Tutkimuksissa todennetusta,

henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden suhteesta huolimatta vain harvat jalkapalloseurat investoivat muutoinkin kuin palkkauksen muodossa tärkeimpään resurssitekijäänsä eli ihmisiin organisaatiossa (Hamil & Chadwick 2010; 171).

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden suhdetta tutkinut David Guest kehitti vuonna 1997 jo aiemmin teoriaosiossakin esiteltyyn, motivaation odotusarvoteoriaan perustuvan mallin, joka esittää korkeatasoisen suoriutumisen yksilön tasolla riippuvan korkeasta motivaatiosta, tarvittavasta osaamisesta ja taidoista sekä roolin ymmärtämisestä. Malli luo perustan henkilöstöjohtamisen käytännöille, jotka suosivat henkilön korkeaa taitotasoa ja kykyjä sekä motivaatiota, joka ohjaa käyttäytymistä kohti organisaation tavoitteita. Mallin ytimessä on positiivisesti ajatteleva työntekijä asenteineen ja ajatuksineen, jolloin henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tulisi johtaa tämän kohdalla tiettyihin tuloksiin, kuten parantuneeseen laatuun, korkeampaan työntekijöiden sitoutumisasteeseen tai lisääntyneeseen joustavuuteen. Työntekijöiden sitoutumisella tarkoitetaan sekä itse työhön että organisaatioon sitoutumista, laadulla viitataan henkilöstön omaamiin tietoihin, taitoihin ja osaamiseen, ja joustavuudella viitataan erityisesti henkilöstön toiminnalliseen joustavuuteen numeerisen joustavuuden sijaan. Työntekijöiden positiivisten asenteiden ajatellaan muokkaavan henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden suhdetta, jolloin henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tulisi olla suunniteltu siten, että jalkapalloseurat voisivat motivoida työntekijöitään ja parantaa niiden suoriutumista työssään pienemmän liikevaihdon ja kuitenkin samaan aikaan suuremman tuottavuuden avulla (Truss 2001). Suoritusperusteisten palkkiojärjestelmien käyttö ja niiden linkittäminen kannustimia sisältävään palkkukseen voisi auttaa organisaatiota edellä mainittujen asioiden saavuttamisessa (Hamil & Chadwick 2010; 172).

Yksi tapa tarkastella organisaatioiden suhtautumista henkilöstöjohtamiseen on katsoa sen henkilöstöstä löytyviä toimenkuvia eli löytyykö organisaatiosta henkilöstöpäällikön virkaa vai ei (Hamil & Chadwick 2010; 173). Useimmista jalkapalloseuroista ei resursseista riippumatta sellaista (vrt. urheilutoimenjohtaja) löydy vaan toimenkuvaan kuuluvat tehtävät hoitaa esimerkiksi talouspäällikkö. Slack (1997) esittääkin urheiluorganisaatioiden henkilöstön olevan jatkuvassa muutostilassa, ja kun uusia henkilöitä rekrytoidaan

organisaatioon, voidaan samalla sen rakennetta muokata ja uusia toimintatapoja kehittää. Henkilöstöjohtamisen tulisi kuitenkin aina olla markkina-analyysin lailla hallinnassa, sillä lopulta henkilöstö mahdollistaa uutta ja vanhaa osaamista yhdistävän operatiivisen toiminnan eli jalkapalloseurojen osalta ottelutapahtumien syntymisen (Chelladurai 1999).

Toinen tutkimus, jota voi käyttää vertailupohjana suomalaisiin Veikkausliigaseuroihin, on Englannin Valioliigaseuroille tehty, seurojen yritysjohtoa käsitellyt tutkimus, jonka tulos osoitti muiden tutkimusten lailla, että eniten kehitettävää seuroilla on henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Organisaatioon sisäänastuville jäsenille ei useimmissa tapauksissa järjestetty koulutusta uutta organisaatiota koskien lainkaan, lisäksi edeltävää kokemusta tai koulutusta alalta ei myöskään useimmiten vaadittu. Vain viidenneksellä seuroista oli jonkinlainen johtoryhmä ja ainoastaan kuudelta prosentilta löytyi palkkaehdot (Hamil & Chadwick 2010; 174). Pfefferin (1994) tutkimus osoittaaakin, että useimpia seuroja koskien alalla yleisesti vallitsevana tekijänä on vähäiset investoinnit korkean suoritustason työkäytäntöihin, jotka monissa tapauksissa johtavat parannuksiin organisaation työntekijöiden suoriutumisissa.

Jalkapallovalmentajien rekrytoinnissakin vain harvoin käytetään virallisia työhakemuksia tai työilmoituksia, joissa kuvataan tarkasti toimenkuvan vaatimia edellytyksiä, joka saattaa joskus johtaa harkitsemattomiin valintoihin koskien seurojen valmentajien palkkausta. Perry (2000) toteaaakin yhtenevästi Hamilin ja Chadwickin (2010; 174) kanssa, että käytettäessä täsmällisempää valmentajanpalkkauskäytäntöä ja virkaanviihkimisohjelmaa sekä parempaa valmentajien kouluttamista tehtävään sen kaikilla osa-alueilla voitaisiin päästää vähempiin, kesken sopimuskautta suoritettaviin valmentajanvaihdoksiin ja parempaan menestykseen pelikentällä. Lisäksi koulutuksen tulisi olla integroitu jokaisen urheiluorganisaation strategiseen suunnitteluun, kuten muun muassa Davakos (2006) esittää. Hänen mukaansa työntekijöiden kouluttaminen nykypäivän turbulenttien talousaikojen vallitessa antaa organisaatioille kyvyn päästä parempaan lopputulokseen, vähemmillä resursseilla ja henkilöstöllä. Tutkija Bolchover (2006) lisää, että kunnolla suoritettu henkilöstöjohtamisen suunnittelu johtaa parempiin valmentajarekrytointeihin, jolloin sen avulla voidaan välttää myös jatkuvat valmentajanvaihdokset.

4. AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on selvittää, millaisia haasteita suomalaisten ammattijalkapalloseurojen johtajat (vrt. päävalmentajat) kohtaavat työssään ennen kaikkea motivaation ja sitouttamisen näkökulmasta. Suomalaisen jalkapalloilun ylimmän sarjatason seurajoukkuelukumäärän ollessa kaksitoista (12), on tutkimuksessa sen objektiivisuuden optimoimiseksi tarkoituksena käyttää mahdollisimman monelta Veikkausliigajoukkueen päävalmentajalta kerättyä laadullista analyysiä kaipaavaa aineistoa, jolloin tutkimuksen alistumista subjektiivisuudelle voitaisiin haastateltavien valinnan suhteen rajata. Teoreettista näkökulmaa tukemaan kerätty aineisto tulee koostumaan kolmeen aihealueeseen jaetuista kysymyksistä, ja päävalmentajien vastauksista esitettyihin kysymyksiin muodostaen täten tutkimuksen pääteemat, motivaatio, sitouttaminen ja henkilöstöjohtaminen.

Tutkimusongelmaan sidotun, haastattelututkimuksella kerätyn aineiston tulosten esittely rajataan ajallisesti vuoteen 2012, sillä johdannon ja kolmannen luvun toteamalla tavalla on syytä muistaa jalkapallotoimialan alati vaihtuva toimintaympäristö sekä siihen liittyvät erityispiirteet. Valmentajien haastattelut tullaan suorittamaan osittain semistrukturoituina puhelinhaastatteluina, ja osittain semistrukturoituina paikan päällä kasvokkain tapahtuvina haastatteluina, johtuen haastateltavien varsin laajasta maantieteellisestä levinneisyydestä. Aineistokoon ollessa suhteellisen suuri optimaaliseen nähden (7/12), voidaan sen keruusta saadut tutkimustulokset luonnollisesti yleistää yleisiksi tutkimusongelman kuvaajiksi, jolloin sen tarjoamaa tutkimuksellista antia voidaan pitää kattavana.

Seuraavissa alaluvuissa on tarkoitus tarkastella kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaa ja sen sisältämiä näkökulmia. Lisäksi alalukujen tarkastelun kohteena ovat haastattelututkimus aineistonhankintamenetelmä sekä vielä tarkemmin semistrukturoitu puhelinhaastattelu, joka tässä pro gradu -tutkielmassa sovellettuna kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä kaipaa lukijalle tarkempaa avaamista. Tarkoituksena onkin seuraavassa esittää kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppiä piirteitä sekä yleisellä tasolla että tämän tutkimuksen kontekstissa.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus kattaa kokonaisen joukon erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Se on vaikeasti määriteltävissä, koska sillä ei ole teoriaa eikä myöskään metodeja, jotka olisivat täysin sen omia (ks.esim. Denzin & Lincoln 2000; 3).

Tutkimusmenetelmiin perehtynyt tutkija Metsämuuronen (2006; 88) esittää kvalitatiivisen tutkimuksen soveltuvuutta tutkimukseen neljästä näkökulmasta teoksessaan Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Hänen mukaansa laadullista tutkimusta tulee hyödyntää ensinnäkin silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta. Toiseksi, kun ollaan kiinnostuneita tutkittavana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Kolmanneksi, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, jotka eivät voi toimia koejärjestelynä tai joihin vaikuttavia tekijöitä ei voida täysin kontrolloida. Viimeisenä näkökulmana Metsämuuronen mainitsee näkemyksen, jonka mukaan kvalitatiivinen tutkimus on paikallaan, kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä kausaalisuhteista, joita ei voida kokeellisella menetelmällä tutkia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä tutkimusaineisto on mahdollista esittää verbaalisesti, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastaava aineiston esittäminen tapahtuu numeerisesti. Valinta kvantitatiivisen ja tässä tutkimuksessa sovellettavan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän välillä on riippunut edellä mainitun tulosten esittämismuodon lisäksi muun muassa siitä, minkä luonteinen tutkimuskohde on kyseessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä aineiston teoreettinen edustavuus, eli aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kattamat olennaiset piirteet. Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on useiden tutkimusvaiheiden tapahtuminen samanaikaisesti, sillä aineiston keräämisen, käsittelyn ja analyysin voi todeta lomittuvan toisiinsa. (Uusitalo 1991; 79-80)

Kvalitatiivinen analyysi vaatii tilastollisesta tutkimuksesta poiketen absoluuttisuutta, ja kaikki luotettavana pidetyt tai selvitystä kaipaavaan kuvioon kuuluvat seikat tulee kyetä

esittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa niistä esitetyn tulkinnan kanssa (Alasuutari 2001; 38). Kvalitatiivisen analyysin tekemiseen ei tarvita suurta tutkimusyksikköjen joukkoa eikä myöskään tilastollista argumentaatiotapaa. Sille ominaista on ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari: 2001: 84).

Empiiristen havaintojen kiinnostavuus ei vielä tee niiden keräämisestä tutkimusta, ja vastaavasti havaintojen vähäinen kiinnostavuus tai vähäinen yhteiskunnallinen merkitys ei tee niihin perustuvaa tutkimusta huonoksi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle onkin ominaista, että aineistosta tehtävät havainnot ja niistä saatavat tutkimustulokset ovat eri asioita. Näin ollen joskus kiinnostavastakin aineistosta voidaan tehdä heikkolaatuista tutkimusta ja toisaalta arkielämän kannalta vähäpätöisiltä tuntuvien, irrelevanttien seikkojen tutkiminen voi johtaa tärkeisiin ja tieteellisesti kiinnostaviin tutkimustuloksiin. (Alasuutari 2001; 78.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetyn aineiston riittävyys eli kysymys siitä, milloin aineistoa on kerätty tarpeeksi, määrittyy niin sanotun saturaatio- eli kylläntymispisteen kautta. Näin ollen aineiston keruuta ei ole mielekäästä jatkaa, kun uudet tapaukset eivät enää tuo esiin uusia piirteitä. Tällöin on tarpeellista tiedostaa aineiston koko ennen sen keräämistä. Aineistokokoon on syytä myös jättää pelivaraa, jottei joidenkin nauhoitusten mahdollinen epäonnistuminen johda koko tutkimuksen epäonnistumiseen. Lisäksi suuren kvalitatiivisen aineiston purkamisen ollessa erittäin työlästä voidaan kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä todeta pikemminkin olevan yritys ilmaista paljon suppeasta aineistosta, kuin vähän kattavasta aineistosta. (Pyörälä 1995; 20.)

4.1.1 Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin

Laadullisen tutkimuksen hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole järkkymättömiä ennakko-oletuksia tutkimuksen kohteesta tai sen tuloksista. On tietenkin tiedostettava aikaisemmat havainnot ja kokemukset aiheesta, jotta on mahdollista tutkimuksellisia toimenpiteitä rajaamatta tutkijana yllättyä tai oppia uutta. Uuden oppimista edesauttaa niin sanottuen työhypoteesien kehittäminen, jolloin aineiston tutkiminen ja

analysointi voivat vauhdittaa tutkijan ajattelua, sillä joidenkin tutkijoiden mielestä aineistojen tehtävänä ei olekaan hypoteesien todistaminen todeksi vaan pikemminkin hypoteesien keksiminen (ks. esim. Kaplan 1964). Aineiston analysoinnin avulla tutkija voi näin ollen löytää uusia näkökulmia eikä vain todentaa ennestään epäilemäänsä. (Eskola & Suoranta 2001; 19-20.)

Klaus Mäkelä (1995; 47-48.) esittää teoksessaan Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta arviointiperusteita aineiston analysoimiseen. Hänen mukaansa aineistotyyppistä riippumatta huomio tulee kiinnittää ainakin aineiston merkittävyyteen niin kulttuurisesti kuin yhteiskunnallisesti, aineiston riittävyteen ja kattavuuteen, sekä toteutettavan analyysin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen. Tutkijan tulee tällöin kyetä argumentoimaan sen puolesta, että aineisto on ylipäättään analysoimisen arvoinen. Lisäksi tutkijan on kyettävä lopettamaan aineiston kerääminen siinä vaiheessa, kun uudet tapaukset eivät tuota enää lisäinformaatiota aiheesta, kuten edellä jo mainittiin. Kolmanneksi, tulee analyysin toistettavuus ilmetä siten, että toinen tutkija pääsisi vastaaviin tuloksiin samoja luokittelu- ja tulkintasääntöjä soveltamalla, ja vuorostaan analyysin arvioitavuus tulisi ilmetä käytännössä siten, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan etenemistä ja päättelyä, ja tilanteesta riippuen hyväksyä tai riitauttaa tutkijan esittämät tulkinnat. Ja viimeiseksi, tutkijan tulee huolehtia aineiston kattavuudesta pitämällä huolta siitä, ettei tämä perusta tulkintojaan satunnaisiin poimintoihin aineistosta.

Hieman kriittisempää näkökulmaa aineiston analyysiin tuo *enonsinaation* käsitteen tarkastelu, jolloin pohditaan sitä, kuka on äänessä, millainen on haastattelijan suhde haastateltaviin sekä heidän tekoihinsa ja tapahtumiinsa ja sitä, miten diskurssianalyysin peruskysymyksiä hyödyntämällä voidaan vastata kysymyksiin kuka sanoi, mitä sanoi, mitä tarkoitti, miksi sanoi, mihin pyrki ja kehen pyrki vaikuttamaan (Metsämuuronen 2006; 127). Vaikka laadulliseen tutkimukseen ei kuulu sisäänrakennettuna sellaisia tutkimuksen toistettavuuteen tai informaatioon liittyviä sisäisen konsistenssin näkökulmia kuin tilastollisessa tutkimuksessa, ei niitä sovi kuitenkaan unohtaa. Useiden tutkimusten perustuessa ajatukseen siitä, että haastateltava on ollut rehellinen ja haastatteluissa annetut

tiedot ”tosia”, on tällöin mielekästä esittää refleктоiva kysymys, mistä näin päätellään. (Metsämuuronen 2006; 127).

4.1.2 Onnistuneen kvalitatiivisen tutkimuksen haasteista ja edellytyksistä

Lähtökohtaisesti voitaneen todeta, että hyvän laadullisen tutkimuksen tekeminen on yhtä vaikeaa kuin hyvän määrällisen tai tilastollisen tutkimuksen tekeminen. Kyseistä ajatusta peilaten ovat jotkin tutkijat (ks.esim. Metsämuuronen 2006; 82) esittäneet, että laadullinen tutkimus on tilastollista tutkimusta alttiimpi päätyä tutkimuksellisesti huonommaksi, sillä laadullisen tutkimuksen metodiikkaa eivät tue samanlaiset keinot hallita virhepäätelmiä, kuin tilastollisessa tutkimuksessa.

Laadullisen tutkimuksen tekemistä vaikeuttaa sen sanasto koskien metodisäännöstöä, joka on varsin erilainen määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus risteillä huomattavasti vapaammin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen sekä tutkimustekstin välillä, toisin kuin huomattavasti säännöstellymmässä määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuuskysymyksen ymmärtämättömyyttä lienee lisännyt se, että kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2001; 208.)

Uskottavuus kvalitatiivisen tutkimuksen kriteerinä asettaa omanlaisensa haasteen sen tekemiselle. Tutkijan on työnsä uskottavuutta vaalien tarkistettava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Tutkittavien ei voi puolestaan olettaa osaavan arvioida antamiansa tulkintoja, sillä he voivat olla sokeita kokemukselleen. (Eskola & Suoranta 2001; 211.) Onnistuminen kvalitatiivisen tutkimuksen tekemisessä vuorostaan edellyttää tekijältään ennen kaikkea omia tai tutkijakollegansa ennakkoletuksia, arkielämän näppituntumaa sekä vahvaa teoreettista oppineisuutta.

4.1.2.1 Tutkimuksen validiteetti

Kvalitatiivisen tutkimuksen *validiteettia* (pätevyys, engl. validity) voi mitata kahdesta näkökulmasta, joko tutkimusmenetelmien, tai vuorostaan tutkimustuloksista johdettujen päätelmien kautta. Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mitta- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Toisin sanoen mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla yritetään selvittää. (Hirsjärvi ym. 2003; 213.) Tämän tutkimuksen tutkimusmetodinä päätettiin hyödyntää kvalitatiivisen tutkimusotteen tyyleistä haastattelututkimusta, koska sillä, miten haastateltavat asiansa esittävät ja heille esitettyihin kysymyksiin ylipäättään suhtautuvat, on tutkimustulosten kannalta yhtä suuri merkitys kuin heidän vastaustensa sisältämällä informaatiolla.

Osa tutkijoista (ks. esim. Maxwell 1992) kiistää tieteellisen yhteisön yleisesti hyväksytyyn ajatuksen, jonka mukaan tutkimustulosten validiteetin johtaessa niiden yleistettävyyteen olisi sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän laadukkuuden yksi kriteeri, sillä hänen mukaansa juuri yleistettävyys tekee eron kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimustulosten välille. Maxwellin kanssa samoilla linjoilla on esimerkiksi Patton (2001), jonka mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yleistettävyyden ehto on aina asetettava tapauskohtaisesti, tutkimuksen luonteesta ja kohteesta riippuen.

Tutkimuksen validiudessa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä eli katsotaanko sen olleen perusteellisesti tehty, ja ovatko saadut tutkimustulokset ja niistä tehdyt päätelmät "oikeita" (ks. esim. Kirk & Miller 1986; 29-30). Kun validiteettiin liittyy keskeisesti kysymys siitä, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään ja millainen käsitys tutkijalla on kielestä, on tässä kohtaa huomionarvoista, että tämän tutkimuksen laatijalla on omakohtaista kokemusta tutkimuskohteeseen liittyvästä ammattisanastosta ja siitä todellisuudesta, missä tutkimuskohteet eli jalkapalloseurat ja niiden päävalmentajat elävät.

Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää ennemminkin uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta tarkasteltuna, kuinka hyvin vaikkapa tutkijan konstruktiot vastaavat

tutkittavien haastattelujen myötä tuottamia, ja kuinka hyvin tutkija tuottaa nämä konstruktiot ymmärrettäväksi lukijoille. Tutkimuksella voidaan aina vain raapaista tutkittavan ilmiön pintaa (Töttö 2004), eikä tutkittavaa ilmiötä kyetä koskaan kuvaamaan raportissa täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee. Tällöin tutkimuksen ei voikaan olettaa koskaan tuottavan täydellistä ymmärrystä asioista (Eskola & Suoranta 2001, 219-222), tosin tässä tutkimuksessa ei ymmärryksen puutteellisuuden voida hyvällä syyllä katsoa johtuvan ainakaan tutkijan ja haastateltavan keskinäisen yhteisymmärryksen puutteesta, eikä toisaalta myös senkään vuoksi, että aiheesta tehtyä tieteellistä tutkimusta on vielä niukasti.

4.1.2.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Vaikka tutkimuksen reliabiliteettia käytetään ennen kaikkea arvioitaessa kvantitatiivisen tutkimuksen onnistumista, voidaan konseptia soveltaa myös kvalitatiivisen tutkimuksen tarkastelussa. Joidenkin tutkijoiden (ks.esim. Golafshani 2003) mukaan tutkittaessa laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia, merkitsee laadullisen tutkimusmenetelmän reliabiliteetin laatua, jonka tulisi olla heidän mukaansa juuri laadullisen tutkimuksen tärkein mittari. Tällöin hyvä laadullinen tutkimus auttaa lukijoita ymmärtämään muutoin hämmentäviltä ja arvoituksellisilta tuntuvia ilmiöitä (Eisner 1991; 58).

Toisin sanoen, kun kvantitatiivisen tutkimuksen laatua mitataan, viitataan sen pyrkimykseen selittää, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla puhutaan sen pyrkimyksestä luoda ymmärrystä (Stenbacka 2001; 551). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarjota lukijoille nimenomaan laajempaa ymmärrystä jalkapalloseurojen moniärsykköisen toimintaympäristön hahmottamiseksi, ja toimintaympäristön vaikutuksista niiden johtamisen käytäntöihin ja sen myötä esimiestyössä kaivattuihin parannuksiin. Pyrkimyksenä ei ole myöskään selittää kaikkia tutkimuksen käsittelemiä näkökulmia tavalla, jossa tieto välitetään lukijoille valmiiksi pureskeltuna, vaan sitä vastoin argumentoitaessa tutkimuksessa sovelletun teorian, empirian ja johtopäätösten valossa, voi kukin itse lopulta muodostaa omat tulkintansa tutkimuksesta.

Nimenomaan laadullisen tutkimuksen sisältämien paradigmojen arviointiin soveltuvia laatukriteerejä ovat muun muassa tutkijoiden Lincoln ja Cuba (1985) mukaan esimerkiksi uskottavuus, neutraalius tai vahvistettavuus, johdonmukaisuus tai kontekstiriippuvuus ja soveltuvuus tai siirrettävyys. Tässä tutkimuksessa uskottavuus pyritään aikaansaamaan esimerkiksi empiiriseen osioon tehtyyn haastattelututkimukseen osallistuvien valinnalla, sillä haastateltavat edustavat oman alansa sekä tämän tutkimuskohteen sisällön ehdotonta huippuosaamista Suomessa. Tällöin tutkimustulosten voi myös olettaa olevan luotettavia.

Neutraaliksi tutkimus ei liene jäävän, sillä sen tuloksia voidaan mielekkäällä tavalla soveltaa joissain määrin muihinkin joukkueurheilulajeihin edellyttäen, että niitä Suomessa kuitenkin ammattitasolla harjoitetaan. Ja kun laadullisen tutkimuksen tulosten ei tarvitse olla mitattavissa olevia, ei myöskään reliabiliteetin kriteeriä tarvitse välttämättä käyttää esteenä laadullisen tutkimusaineiston hyödynnettävyydelle, sillä mikäli niin tehdään, kärsivät tutkimuksen seuraamukset enemmän kuin itse tutkimus kritiikistä (Stenbacka 2001; 552).

Yhtenä laadulliseen tutkimukseen soveltuvana kriteerinä johdonmukaisuus ilmenee tässä tutkimuksessa haastateltavien muodostamien tutkimustulosten samankaltaisuutena, ja niissä ilmevinä johdonmukaisuuksina. Mikäli haastattelututkimuksen avulla saadut vastaukset poikkeaisivat merkittävästi toisistaan, altistuisi tutkimus puolestaan ansaitulle kritiikille. Lopulta Lincoln & Cuba kiteyttävät laadullisen tutkimuksen sen validiteetin ja reliabiliteetin suhteen toteamalla, että kun kerran validiutta ei voi ilmetä ilman reliabiliutta, riittää perustelut validiuden kriteerin täyttämiseksi tunnustamaan tutkimuksen samalla reliabeliksi. Patton (2001) vielä lisää, että reliabiliteetti on validiteetin luonnollinen seuraamus missä tahansa tutkimuksessa.

4.2 Haastattelututkimus aineistonhankintamenetelmänä

Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä yleisin vailla epäilystä on haastattelu, sillä se on erittäin joustava menettelytapa, sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla, ja sen avulla voidaan

tuottaa syvällistä informaatiota tutkimuskohteesta. Ennen kaikkea se on tutkijaa ja tutkimukseen osallistuvia lähentävä elementti, jolla on mahdollista saada aikaiseksi tutkimuksen kannalta hedelmällisiä tuloksia. (King 1994; 14; Cassell & Simon 2004)

Tutkija Kvale (1983; 174) määrittää puolestaan laadullisen tutkimuksen haastattelun menetelmäksi, jonka tarkoitus on kerätä haastateltavan elämän-/maailmankatsomuksesta kuvailuja huomioimalla ja kunnioittamalla haastateltavan kuvailemien kohteiden monimuotoista tulkinnanvaraisuutta. Hänen mukaansa ei olekaan olennaista, että haastatteluvaiheessa tai sitä seuraavassa tulosten analysointivaiheessa saadut tiedot tulee voida saattaa määrälliseen muotoon (1983; 175). Tämän tutkimuksen kannalta olennaista semistrukturoitua haastattelua käytettäessä haastattelun fokus on mahdollista rajata tiettyyn aihealueeseen valmistelemalla yksityiskohtiin pureutuva, mutta kuitenkin joustava haastattelurunko, joka ohjenuoran tavoin auttaa sekä tutkijaa että tutkimuksen kohdetta säilyttämään punaisen langan koko haastattelutilanteen ajan.

Haastattelua tutkimusmenetelmänä voidaan määrittää Metsämuurosen (2006; 112) mukaan muun muassa seuraavin tavoin. Haastattelu voi tapahtua avoimena, strukturoituna tai semistrukturoituna, ja se voi kestää viidestä minuutista useisiin päiviin. Haastattelun tekemistä voi kuvata luovan tutkimuksen välineeksi, ja sen lajit voidaan jakaa Hirsjärven ja Hurmeen (1985; 26) mukaan tiedonhankinnallisiin - johon sisältyvät käytännölliset haastattelut sekä tutkimushaastattelut, jotka tähtäävät informaation keräämiseen ja käytännön ongelmien ratkaisemiseen - ja terapeuttisiin haastatteluihin, jotka tähtäävät puolestaan käyttäytymisen muuttamiseen ja asenteiden muuttumiseen.

Suhde, joka kehittyy haastateltavan ja haastattelijan välille, on kvalitatiivisen tutkimuksen kannalta keskeistä tehden näin ollen merkittävän eron kvantitatiiviseen tutkimukseen, joka kokee haastateltavan tutkimuksen itseisarvottomana subjektina. Kvalitatiivista tutkimusta tekevä tutkija uskoo puolestaan, että suhteen muodostuminen on osa haastatteluprosessia, eikä niinkään sen häiriötekijä. (Cassell & Simon 2004: King 1994, 15.)

Haastattelua voi käyttää sekä laadullisesti että määrällisesti, ja vastaavasti sillä kerättyä aineistoa voi analysoida sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Hämäläisen (1987; 34) mukaan voidaankin erottaa toisistaan ”laadullisen aineiston käsittely” ja ”aineiston laadullinen käsittely”. Ilmaisut on mahdollista yhdistää tämän tutkimuksen kannalta tavoitteelliseen muotoon: ”laadullisen aineiston laadullinen käsittely”.

4.2.1 Semistrukturoitu puhelinhaastattelu

Semistrukturoitua haastattelua tulee eräiden tutkijoiden mukaan (ks.esim. Metsämuuronen 2006; 115) käyttää esimerkiksi silloin, kun tutkittava aihe on arkaluontoinen tai jos asiat, joita selvitetään ovat heikosti tiedostettuja, kuten arvostukset, ihanteet ja perustelut. Haastattelu kohdistuu kuitenkin ennalta valittuihin teemoihin, joskin kysymysten muotoa tai niiden järjestystä ei ole etukäteen määritelty, toisin kuin strukturoidussa haastattelussa. Semistrukturoidun eli toisin sanoen teemahaastattelun luonnetta kuvaa Metsämuuronen saadun informaation suhteen syvälliseksi, tutkijan paneutumisen ja työmäärän suhteen suureksi, vastaajien riittävän määrän suhteen melko pieneksi sekä kysymysalueen suhteen pääpiirteissään määritellyksi (2006; 115).

Puhelimitse tapahtuvan semistrukturoidun haastattelun tekemiseen liittyy joitakin varsin huomionarvoisia seikkoja. Yksilöhaastattelua joko puhelimitse tai vuorostaan kasvokkain suoritettaessa on tarkoituksena merkitä muistiin sanatarkasti se, miten haastattelija kysymyksensä esittää, ja lisäksi muistiin tulee merkitä yksityiskohtaisesti haastateltavien vastaukset kaikkine äännähdyksineen yliopistolaitoksen noudattaman litterointikäytännön edellyttämällä tavalla (Alasuutari 2001; 85). Puhelimitse toimittaessa haastateltavien vastausten kirjaaminen suoritetaan nauhurin avulla.

Myöskään se, että haastattelussa saa nauhuria ylipäättään käyttää, ei ole itsestäänselvyys, sillä nauhuria voidaan käyttää vain haastateltavan antaessa suostumuksensa sen käytölle. Tutkijat Hirsjärvi ja Hurme (1985; 81) ehdottavat, että haastattelijan tulisi etukäteen ottaa yhteyttä haastateltavaan, esitellä tutkimusta, sopia ajasta ja paikasta, ja samassa yhteydessä

myös kertoa nauhurin käytöstä. Asian esille tuominen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että haastateltavan tulisi välttämättä suostua nauhurin käyttöön, vaikka hän itse haastatteluun suostuisikin (Eskola & Suoranta 2001; 89).

4.2.2 Ennako-oletusten ja hypoteesien kautta aineistonanalyysiin

Lähdettäessä tekemään tieteellistä tutkimusta törmätään usein tosiasiaan, jonka mukaan tutkijalla on lähes aina ennako-oletuksia siitä, millainen tutkimustuloksen pitäisi olla. Hypoteesin asettaminen vaatiikin tieteellisen perussäännön mukaan edeltävän tutkimuksen olemassaoloa.

Brink ja Wood (1988) ehdottavat hypoteesien käytön ja käyttämättä jättämisen eron syyksi tutkimuksen luonnetta joko kuvailevana tai sitten kokeellisena, sillä kuvailevassa tutkimuksessa tutkimusongelmat esitetään usein kysymyksen muodossa, kuin taas kokeellisessa tutkimuksessa toimitaan hypoteesien asettamisen edellyttämällä tavalla. Tämä tutkimus lienee ennemminkin kuvaileva, sillä tutkimusongelmia pyritään selittämään kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä valitun haastattelututkimuksen avulla, eikä sen myötä kerättyä tutkimusaineistoa voida kokeilevassa mielessä testata.

Hypoteesit tarjoavat tutkijalle tärkeitä etuja, sillä ensinnäkin ne suuntaavat tutkimusta eli niiden avulla saa selkeän ajatuksen siitä mitä tutkimuksessa tulisi tehdä. Tällä tavoin hypoteeseja muodostamalla voidaan tukea esimerkiksi empiirisen haastattelututkimuksen kysymysten muodostamista. Toiseksi hypoteesien avulla tutkimus saa niin sanotusti lihaa luiden ympärille, jolloin teoria saa testattavan muodon, ja siirtyy näin askeleen kohti käytännönläheisyyttä. Kolmanneksi ne auttavat tutkijaa joko tukemaan tai kritisoimaan tutkimuksessa sovellettua taustateoriaa, joka puolestaan reflektiivisenä toimintana noudattaa kvalitatiivisen tutkimuksen perimmäistä olemusta, lähemmäksi objektiivisuuden ihannetta. (Metsämuuronen 2006; 41.)

4.3 Haastattelut tutkimusaineiston keräämisen mahdollistajana

Tässä tutkimuksessa päädyttiin soveltamaan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka eri muodoista juuri haastattelututkimus valikoitui tarkoituksenmukaisimpana menetelmänä kuvaamaan tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa sekä tarjoamaan vastauksia niihin kysymyksiin, joihin ongelmanasettelussa päädyttiin. Tutkimusaineistomateriaali muodostuu tulosten muodossa kokonaisuudessaan varsin luotettavaksi argumentiksi, jonka avulla voidaan osaltaan vastata tutkimuksen pääongelmaan sekä alaongelmiin, sillä optimaalisen haastattelumäärän (100%) ollessa kaksitoista (12), tullaan tässä tutkimuksessa haastattelemaan siitä seitsemän (7) muodostaen näin haastattelujen prosentuaaliseksi osuudeksi optimimäärästä likimain 60%.

Haastattelut suoritettiin osaksi semistrukturoituina, kasvokkain tapahtuvina haastatteluina (2kpl), ja osaksi semistrukturoituina puhelinhaastatteluina (5kpl). Haastattelut kestivät yhtä poikkeusta lukuun ottamatta noin yhden tunnin verran, ja ne suoritettiin loka- ja marraskuun välisenä aikana vuonna 2012. Yksi keskiarvosta selvästi poikkeava, noin puoli tuntia kestänyt haastattelu suoritettiin viimeisenä haastateltavan ollessa useaan otteeseen vaikeasti tavoitettavissa, lisäksi haastateltava antoi osan haastattelustaan autoa ajaessaan. Molemmat kasvokkain tapahtuneista haastattelutilanteista tapahtuivat haastateltavien omissa kodeissa, heidän valitsemassaan paikassa. Puhelinhaastattelut suoritettiin Vaasan yliopiston tiloista käsin, ennalta haastateltavien kanssa sovittuina ajankohtina.

Haastateltavat koostuivat siis pelikauden 2012 Veikkausliigajoukkueiden päävalmentajista, jolloin edustettuina olivat seurat HJK, TPS, FC Inter, JJK, FC Honka, VPS ja FC HAKA. Haastateltavien iät vaihtelivat jonkin verran nuorimman haastateltavan ollessa 42 vuotta, ja vanhimman ollessa jo täyttänyt 58 vuotta, muiden haastateltujen valmentajien iät olivat puolestaan 57, 54, 52, 49 ja 44 vuotta, jolloin haastateltavien keski-ikäsi saatiin likimain 51 vuotta. Kuten alla oleva taulukko osoittaa, haastateltujen ura on kestänyt keskimäärin noin 16 vuotta, joista valmentajat viettivät keskimäärin yhdessä seurassa yhtäjaksoisesti noin neljä vuotta. Osalla haastateltavista on lisäksi omakohtaista pelaajataustaa.

Haastattelujen suorittamisen jälkeen nauhoitut keskustelut käytiin läpi litteroimalla ne tutkijan tietokoneelle, joista ne on mahdollista tuoda tarvittaessa tarkastettavaksi. Litterointivaiheessa syntyi tekstiä yhteensä noin 120 sivun verran, sillä valmentajien haastattelun kirjalliseen muotoon kirjaaminen merkitsi vähimmillään kymmentä, ja enimmillään kahtakymmentä sivua, riippuen haastateltavan puhetyylistä ja -nopeudesta sekä semistrukturoidun haastattelun yksilöllisestä ilmenemisestä.

Tämän tutkimuksen aineiston tulososiossa haastateltaviin tullaan viittaamaan heidän ikäänsä apunaan käyttäen, jotta lukijalle jää selkeä ja johdonmukainen kuva siitä, kenestä kulloinkin on kyse. Seuraavan taulukon avulla pyritään viitteellisesti kuvaamaan haastateltujen valmentajien taustoja heidän edustamiensa seurojen lukumäärän ja valmennusuriansa keston kautta. Joidenkin valmentajien maajoukkueessa, seurojen muissa valmennustehtävissä ja juniorivalmentajana toimimiset sekä lisäksi joidenkin valmennuspestien keskinäiset samanaikaisuudet merkitsevät lopulta sitä, että esitystä voidaan pitää ainakin osittain tulkinnalle alisteisena, mutta kuitenkin suuntaa-antavana.

Valmentaja	Seurat	Valmennusuran kesto	Keskimäär. aika yhdessä seurassa	pelaajauran kesto
valmentaja, 58v	7	31 vuotta	n. 4,5 vuotta	8 vuotta
valmentaja, 57v	5	17 vuotta	n. 3,5 vuotta	15 vuotta
valmentaja, 54v	7	26 vuotta	n. 4 vuotta	-
valmentaja, 52v	3	14 vuotta	n. 4,5 vuotta	18 vuotta
valmentaja, 49v	4	10 vuotta	n. 2,5 vuotta	15 vuotta
valmentaja, 44v	2*	9 vuotta	n. 4,5 vuotta	17 vuotta
valmentaja, 42v	2	8 vuotta	n. 4 vuotta	13 vuotta

*kyseessä oli saman seuran sekä juniorien että edustusjoukkueen valmennustehtävät.

5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa on tarkoituksena käsitellä haastattelututkimuksesta muodostetun empiirisen tutkimusaineiston sisältöä tuottamalla siitä tutkimuksen ja sen esittämien kysymysten kannalta olennaisia tutkimustuloksia. Haastattelukysymyksiä esitettiin seitsemäntoista (17) kappaletta, tosin kolme viimeistä haastateltaville esitettyä kysymystä olivat hieman aiempia toistavia, lähinnä yhteenvetäviä kysymyksiä (ks. liite 1). Kysymyksistä saadut vastaukset arvoitettiin sen mukaan, miten hyvin ne palvelivat tämän tutkimuksen ongelmanasettelua, jolloin välttämättä kaikkia niitä ei tulla erikseen esittämään vaan tarkoituksena on sitä vastoin laadullisen tutkimuksen tavoin hahmotella haastateltavilta saaduista lausunnoista eheä ja sisällöltään hedelmällinen kokonaisuus. Laadullinen aineisto on jaoteltu kolmeen osaan sen mukaan, koskeeko sisältö pääosin henkilöstöjohtamista, motivointia vai sitouttamista käsittelevää tematiikkaa.

5.1 Veikkausliigavalmentajille suoritettu haastattelututkimus

Haastattelukysymykset jaettiin kolmeen erilliseen kategoriaan, joskin on huomionarvoista, että jalkapallotoimialan käsittämien erityispiirteiden vuoksi tehtyä jakoa ei tule tulkita toisistaan sisällöllisesti eroavaisina vaan päinvastoin tulee niiden erottelun omiksi osa-alueiksi lähinnä vain selkeyttää niiden keskinäisten voimasuhteiden hahmottamista. Kategoriat ovat henkilöstöjohtaminen, motivaatio ja sitouttaminen, joista ensimmäisenä mainittuun osa-alueeseen liittyen esitettiin haastateltaville viisi kysymystä, motivaatioon liittyen kuusi kysymystä ja sitouttamista koskivat puolestaan kokonaiskysymysmäärästä jäljelle jäävät kuusi kysymystä. Seuraavassa kolmessa alakohdassa tullaan esittämään haastattelututkimuksen tulokset edellä mainittujen kategorioiden muodossa ilman kysymyskohtaista alaotsikointia, sillä näkökulmien sisältämä tematiikka on sisällöllisesti niin lähellä toinen toistaan, ettei niiden jaottelu ole tässä kohtaa relevanttia, eikä edes kovin mielekäästä.

5.1.1 Henkilöstöjohtaminen

Kysyttäessä aluksi valmentajilta heidän toimenkuvastaan ja sen sisältämistä toiminnoista ja tehtävistä jalkapalloseuran päävalmentajana, muodostuivat vastaukset varsin kirjaviksi, joka kieli toimenkuvan moninaisuudesta. Eräs vastaajista totesikin, ettei todellista kuvausta valmentajan toimenkuvasta ole ainakaan hänen kohdallaan olemassa. Toimenkuvan laajuus riippuu hänen mukaansa lähinnä työnantajasta, ja kattaako toimenkuva esimerkiksi juniori- tai akatemiatoiminnassa aktiivisesti mukanaolemisen, kuten hänen kohdallaan on asian laita.

”There is not a real description, (being) responsible for the first team, to support the youth things. trying to make a kind of line for the youth” (Valmentaja, 57v.)

Toimenkuvaan liitettiin kuitenkin kaikkien vastaajien osalta edustusjoukkueen toiminnasta ja sen kaikista toiminnoista vastaaminen, jonka lisäksi siihen katsottiin kuuluvan toiminnot, kuten edustusjoukkueen taustaryhmän (huolto- ja lääkintähenkilökunta) organisoiminen sekä jossain määrin sponsori-, media- ja yhteistyökumppanisuhteiden hoitaminen.

Valmentajan työhön liittyviä myyntitehtäviä koskien tuli yhden vastaajan (Valmentaja, 58v.) tapauksessa hänen asettaa seurajohdon suuntaan reunaehto pelaajamyynnin suorittamiselle, jolla valmentaja pyrki varmistamaan joukkueen suoritustason kannalta tärkeimpien pelaajien säilymisen joukkueessa niin kauan, kun mahdollisuudet kansainvälisten otteluiden pelaamiseen olivat elossa. Erään valmentajan (42v.) näkökulmasta olisikin tuskallista, mikäli paras osaaminen valuisi muualle samaan aikaan, kun menestysvaatimukset säilyisivät ennallaan. Seurajohdon liiketoimintaorientoituneempi ajattelutapa puolestaan johtaisi lähes aina parempaan taloudelliseen lopputulokseen, mutta valitettavan usein seuran urheilullisen menestymisen kustannuksella. Toinen vastaaja puolestaan valitteli viestin perille menemisen haasteellisuutta, kun hänen mukaansa seurajohtoa tuli alituisen muistuttaa urheilullisen näkökulman huomioimisesta ja ammattilaisjoukkueen rakentamisen edellytyksistä, jota usein jarruttaa seurajohdon haluttomuus vastaanottaa asiantuntemusta jalkapallollisista asioista.

”Ei haluta vastaanottaa valmentajilta tietoa, pyritään saamaan ammattilaisjalkapallojoukkue tehtyä, mutta ei niinku haluta edes tietää, mitä se vaatii.” (Valmentaja, 54v.)

Edellä mainitut asiat vaikuttavatkin usean vastaajan mukaan siihen, millaiseksi kuva suomalaisesta jalkapalloseurasta muokkautuu yleisön mielessä. Jalkapalloseurassa toimivat henkilöt ovat kaikki osaltaan vastuussa sen urheilullisen imagon tuottamisesta, niin kuin koko Suomen ammattikseen jalkapalloileva pelaajisto ja heidän valmentajansa ovat vastuussa suomalaisen jalkapallon mielikuvan muokkautumisesta, ja jalkapallo-osaamista tulisi olla näin ollen kaikilla, vaikka edes seuraan jollain tapaa epäsuoraan sidoksissa olevilla ihmisillä. Yksi vastaajista ilmaisee asian seuraavasti vedoten mielikuvan aikaansaamiin konkreettisiin vaikutuksiin:

”Jos jalkapallolla menee hyvin, se näkyy kaikkien seurojen toiminnassa, jos jalkapallolla menee huonosti, sekin näkyy kaikkien seurojen toiminnassa. Jos suomalainen seura menee pitkälle, siitä hypetyksestä kaikki hyötyy, lehdet kirjottaa, ihmiset kiinnostuu, katsojia enemmän liigapeleissä” (Valmentaja, 52v.)

Tällöin usean vastaajan mukaan ennen kaikkea toimitusjohtajana toimivan henkilön jalkapallo-osaamisen merkitys korostuu, sillä tämä vastaa viime kädessä seuran lopullisesta päätöksenteosta, esimerkiksi pelaajahankintoihin liittyen. Yhden vastaajan mukaan valmentajan tulisikin olla samalla aaltopituudella nimenomaan asioista pitkälti päättävän toimitusjohtajan kanssa, mikä edellyttäisi tältä kokemusta jalkapallosta myös pelaajana.

”Jos osaaminen pelistä olis huonoa toimitusjohtajalla, tai jos se ei olis pelannu, niin en mä tiedä, miten mä pystyisin perustelemaan näitä asioita, enkä mä tiedä, miten me oikeen saatais tää homma toimimaan .” (Valmentaja, 44v.)

Toinen vastaaja puolestaan kertoi, kuinka tärkeää on uusien pelaajien rekrytoinneissa onnistuminen, sillä niillä resursseilla, jotka ovat hänen edustamansa jalkapalloseuran käytettävissä vuodeksi, ei ole varaa tuloksettomiin pelaajakauppoihin.

”There is a limited amount of money, that he wants to put in and I have to deal with that and make my choices by recruiting players as good as possible. We cannot afford to make mistakes in the recruitment process, because we don’t have the money, if we take in three players, it should be three ok players, you can’t have two misses.” (Valmentaja, 57v.)

Kun seuraavaksi kysyttiin jalkapalloseuran resursseista, ja siitä, tukevatko ne toimimista päävalmentajan tehtävässä, oli enemmistön mielipide, etteivät resurssit täysin tue päävalmentajaa tämän toimiessa edustusjoukkueen johtohahmona, ja että päivittäistä toimintaa valmentajana varjostaa jatkuva kompromissien tekeminen niin pelaajamateriaalin, harjoitteluolosuhteiden kuin oman taustaryhmän organisoimisenkin suhteen. Ainoastaan yhden (Valmentaja, 58v.) mielestä resurssit tukivat täysin päävalmentajana toimimista ja siinä tehtyjä valintoja, jolloin kompromisseja omien ambitioiden ja toteutettavissa olevien mahdollisuuksien välillä ei myöskään tarvinnut samassa mittakaavassa tehdä.

Toisaalta osalla vastaajista ilmeni epätietoisuutta siitä, missä taloudellisten resurssien asettama raja kulkee, jolloin seurajohdolta tuli tiedustella käytettävissä olevista resursseista aina tilanteen vaatiessa lisää resursseja. Yhden vastaajan kokeman mukaan aina oli mahdollista kysyä lisäresursseista päätökset tekevältä seurajohdolta, sillä hänelle asetettu rajallinen käytettävissä oleva budjetti ilmeni välillä hieman liukuvampana käsitteenä.

”The club is his (owner) and in that way there is a certain amount of money, but it’s never clear, how much money it should be, if for instance I want to have a player, I can ask for it, but in the end the owner decides, if it’s possible or not.” (Valmentaja, 57v.)

Toinen vastaaja kertoi puolestaan resurssien rajallisuuden johtavan joskus valmentajan innovatiivisuuteen ja luovuuteen, sillä seuran ei ollut monissakaan tapauksissa mahdollista tukea rahallisesti hänen työskentelyään.

”Kaikki pitää tehdä edullisesti ja se tarkoittaa sitä, et me joudutaan tekemään niinku paljon kompromisseja, on asioita, mitä me

tarvittais, me ei niitä saada resurssipulan takia, tai sitte me joudutaan tekemään ne jollakin tavalla kompensoiden, eli edullisemmin, halvemmalla, pienemmin, lyhyemmin, ja se näkyy oikeestaan kaikessa.” (Valmentaja, 52v.)

Resurssien riittämättömyyden katsottiin usean vastaajan osalta johtavan kaikenlaisen kehittämiseen tähtäävän työn ilmenemiseen lähes mitättömänä, jolloin toimintaa tuli usein toteuttaa jollain tapaa soveltaen tai kompensoiden, oli sitten kyseessä valmennukseen ja hoitohenkilökuntaan tehtävät taloudelliset panostukset tai vaikkapa harjoituskentän alustan vaihtamiseen liittyvät toimenpiteet.

”Kaikki kehittäminen, mikä maksaa, on tällä hetkellä nollassa -- Muutama ihminenkin tarvittais lisää, mut sekin on taloudellinen asia, nyt tehdään vähän ylitöitä sitten.” (Valmentaja, 44v.)

Jotkin vastaajista haikailivat edelliseen vedoten taloudellisessa mielessä menneisiin vuosiin, jolloin toimintaa vielä rahoitti seuran taustalla olevat yksityishenkilöt, jotka olivat sittemmin vetäytyneet syrjään rahoittajan roolista. Rahoituksen ja rahoittajien ollessa aina yksittäiseen kauteen sidottuja, esiintyy vastaajien mielestä välillä suurtakin vaihtelua käytettävissä olevien taloudellisten resurssien välillä, aika ajoin jopa peräkkäisinä vuosina. Pahimmillaan kausikohtainen budjetti olikin vastaajien mukaan jopa puoliintunut edellisestä vuodesta. Lisäksi lähes tulkoon kaikissa ulkomaisissa sarjoissa joukkueiden toimintaan sidotut, merkittävästi suomalaisia joukkueita suuremmat kausittaiset budjetit saivat osan vastaajista mietteliäiksi.

”Jos mä nyt vertaan niinko vähänkin muualle maailmaan, ni onhan se viel niinko viiskyt prosenttia vaan siitä, ja sitä, miten niitten budjetti on moninkertainen verrattuna meihin.” (Valmentaja, 42v.)

Toisaalta pitkän tähtäimen kannattavuuteen tähtäävän, omaan junioriakatemiaan panostamisen voi todeta joissain tapauksissa kompensoineen resurssipuolella syntynyttä vajetta, mikäli akatemia oli tuottanut lisää inhimillisiä resursseja seuran käyttöön. Vastaajien

mukaan valmentajan tulisikin toimia linkkinä junioritoiminnan ja seurajohdon välillä, jotta akatemiasta kumpuava osaaminen saataisiin nopeasti valjastettua kasvattajaorganisaation käyttöön, eikä osaaminen valuisi muualle. Yhden vastaajan tilanteessa tulevaisuutta varten tehty työ junioriakatemian parissa palkitsee myöhempinä vuosina akatemiasta kumpuavina resursseina.

”Me ollaan tehty pitkällä jänteellä, junioripuoli ynnä muu toiminta, mikä tukee sit taas niinku resursseina.” (Valmentaja, 44v.)

Kysyttäessä vastaajilta heitä motivoivista seikoista valmentajan työssä, oli enemmistö vastaajista sitä mieltä, että siinä motivoivat eniten menestyminen sekä kotimaan liigassa, että kansainvälisissä eurocupeissa, joihin kotimaassa menestyminen johtaa. Toiseksi eniten mainintoja valmentajia motivoivana tekijänä sai pelaajien kehittäminen ja kehittyminen, jota seurasi seuran kehittyminen tai pikemminkin sen jatkuva halu kehittyä. Toisaalta resurssien riittämättömyys käännettiin positiiviseksi seikaksi yhden vastaajan (Valmentaja, 52v.) toimesta, sillä hänen mukaansa resurssien rajallisuus ajaa valmentajan tekemään työtään mahdollisesti enemmän ja monipuolisemmin, jolloin halu ja tarve kehittyä omassa työssään toimii yhtenä motivaattorina. Vastaavasti vapaus toimia valmentajana lisäsi valmentajien sisäistä motivaatiota yhdessä kokonaisvaltaisen, sekä kentällä että sen ulkopuolella tapahtuvan kehittämisen mahdollisuuden kanssa, sillä asioiden ja tavoitteiden näkeminen ajallisena jatkumona motivoi suurta osaa heistä.

Yksi vastaajista painotti suomalaisen jalkapallon kansainvälisen menestymättömyyden motivoivaa vaikutusta, sillä hänen mukaansa

”Se, ettei Suomi oo koskaan menestyny jalkapallos on mun mielestä se juttu, minkä pitäis herättää jokasen suomalaisen valmentajan tekemään paremmin töitä.” (Valmentaja, 54v.)

Toinen vastaaja jatkaa edelleen, että suomalaisen jalkapallon kehittämisessä motivoi myös suomalaisten joukkueiden soveltama pelityyli, jonka organisoimisessa on hänen mukaansa

valtavasti kehittämisen mahdollisuuksia, samalla tavalla kuin seurojen johtamisenkin puolella.

”Teams are not playing in a structured way, that’s the thing in Finnish football, it should be more organized and that I try to put in, there must be clear vision in the way of playing.” (Valmentaja, 57v.)

Eräs vastaajista (Valmentaja, 44v.) oli kuitenkin sitä mieltä, että kokonaisvaltainen ajatus suomalaisen jalkapallon kehittämisestä on täyttä puppua, sillä hänen mukaansa jalkapallon tulisi olla puhtaasti seuravetoista toimintaa, jolloin suomalaisessa jalkapallossa tulisi varmistua ennen kaikkea yksittäisten seurojen elinvoimaisuudesta sekä niiden jatkuvasta kilpailukyvyistä, jotta jonkinasteista kehitystä voisi ylipäättään tapahtua.

”Jos kaikki tekee asiat oikein omassa seurassa, niin silloinhan me mennään eteenpäin, -- koko systeemi menee eteenpäin.” (Valmentaja, 44v.)

Samalla vastaaja kohdistaa pienoista kritiikkiä suomalaisen jalkapallon kokonaiskuvasta vastaavalle Suomen Palloliitolle, jossa mielellään keskitytään suurten linjojen luontiin eikä vastaajan mukaan auteta yksittäisiä Veikkausliigaseuroja tulemaan elinvoimaisemmiksi.

”Ne ei kehitä mitään, ne vaan kertoo sitä asiaa, ja niil on joku iso visio, mut ne ei keskity siihen itse tekemiseen, se itse tekeminen on se, et seurassa on hyvin asiat, niin suomalainen jalkapallo menee eteenpäin. Mun mielestä niinku suomalaisen jalkapallon tehtävä on tukee seuratoimintaa, mä haluaisin, että me saatais sieltä enemmän tukea, jotta se motivois enemmän. Mä teen suomalaisilla pelaajilla enemmän työtä viedäkseni tätä toimintaa eteenpäin. Sit moni, ketkä tekee jotain ihan muuta ni kertoo kuin tärkeet on suomalainen futis.” (Valmentaja, 44v.)

Toinen vastaaja korostaa edelliseen vastaajaan yhtymällä, että suurin huomio tulisi kiinnittää kentän sisäpuolella tapahtuvaan toimintaan, sillä ainoastaan keskittymällä pelaajien kehittämiseen voidaan viedä koko lajia Suomessa eteenpäin.

”You can be excellent in powerpoint presentation, but the working in the field, that’s the most important part. it’s always a combination of the two, the way you are in the technical way and the way you are in the tool things, and in the commitment and motivation part that are interacting with each other, it’s all about the interaction and the communication between players in the end.” (Valmentaja, 57v.)

Kyseinen vastaaja painotti nimenomaan valmentajan viestinnällisiä taitoja teknisten ja taktisten osaamisten ohessa, jolloin motivoitunut ja sitoutunut joukkueellinen pelaajia korreloi valmentajan onnistuneen viestinnän kanssa.

Valmentajien omaa motivaatiota työntekoon lisäsi joissain tapauksissa jalkapallokulttuurin kasvua ilmentävät seikat kuten kasvavat yleisömäärät, sekä täytöntöönpanovaiheeseen johtaneet tai johtavat investointihankkeet, kuten esimerkiksi uusien stadioneiden rakentamiset.

”Stadionhanke, mikä on meneillään, niin onhan se ihan mieleton motivaattori.” (Valmentaja, 42v.)

Yhtä lukuunottamatta kaikki vastaajat kaipasivat tuekseen henkilöä, joka kykenisi toimimaan linkkinä seurajohdon ja päävalmentajan välillä, kun kysyttiin heidän kaipaamiaan tukitoimintoja omalle työlleen. Ainut vastaajista, joka kyseistä linkkiä seurajohdon ja joukkueensa välille ei kaivannut, toimi itse organisaatiossa, josta hän koki sellaisen tittelin jo löytyvän. Kyseiselle valmentajalle asia oli itsestäänselvyys, jolloin hän odotti tilanteen olevan samankaltainen muillakin Veikkausliigavalmentajilla, joista kaikkien organisaatioista ei kyseistä toimenkuvaa löydy.

”On tää tavallaan lähteny kehittymään, aika mones liigaseuras on jo käsittääkseni toimitusjohtaja, ja urheilutoimenjohtajaa tai jotain kehityspäällikköä tai junioripäällikköä.” (Valmentaja, 58v.)

Käytännössä toiveen toteutuminen merkitsisi vastaajien mielestä urheilutoimenjohtajan palkkaamista organisaatioon, jolloin valmennuksen ja seurajohdon näkemykset saisivat

vastaajien mukaan molemminpuolista ymmärrystä nykyisellään vallitsevan viestinnällisen vastakkainasettelun sijaan, jossa sekä lähinnä taloudellisista realiteeteista kiinnostunut seurajohto että ensisijaisesti urheilullista menestymistä tavoitteleva päävalmentaja ovat molemmat taipuvaisia kallistumaan itse suosimaansa ajattelutapaan.

”Siinä välissä pitäis olla henkilö, joka ajattelee sekä urheilullisesti että taloudellisesti, tällä hetkellä meidän johto ajattelee pelkästään taloudellisesti, ja se on niinku ongelma.” (Valmentaja, 52v.)

Urheilutoimenjohtajan olemassaolon perusteluiksi vastaajat esittivät muun muassa yhteydenpidon yhteen tärkeään ja välttämättömään, joskin hieman ristiriitaisia tuntemuksia herättävään sidosryhmään eli pelaajia välittäviin agentteihin, joista ei yhden vastaajan (Valmentaja, 57v.) mukaan tarvitse pitää, mutta joiden kanssa tulee kuitenkin kyetä tekemään yhteistyötä pelaajarekrytoinnin suhteen. Edellisen lisäksi asiaa perusteltiin usean vastaajan toimesta muun muassa säännöllisen, jalkapallollisista asioista käytävän keskustelun kautta. Yksi vastaajista kertoikin kaipaavansa tilannetta, jossa hän voisi keskustella syvällisesti seurajohdon kanssa saadakseen sekä vastakaikua että poikkeavia näkemyksiä oman urheilullisen päätöksentekonsa tueksi.

”Vahvaa keskustelukulttuuria esimiestaholta mua kohtaan, mä haluaisin et siel ois jalkapallo-osaamista, sitä ei oo hirveesti siel ollu, pystyttäis niinku enemmän jalkapallosta keskustelemaan, mä kaipaen sparrausta jalkapalloon.” (Valmentaja, 42v.)

Yksi vastaajista (Valmentaja, 54v.) huomautti kuitenkin, että vaikka seurajohdolta tulisi löytyä jalkapallotietämystä, tulisi sen kyetä keskittymään kuitenkin avainosaamiseensa eli liiketoiminnan johtamiseen, sillä liikaa urheilullista menestymistä korostava ajattelutapa johtaisi hänen mukaansa huonoon liiketoiminnalliseen tulokseen.

”Mä näen senkin vaaralliseksi, jos ne seurajohtajat puhuu jatkuvasti jalkapallosta, silloin ne ei oo sillä alueella, missä ne on vahvoja.” (Valmentaja, 54v.)

Urheilutoimenjohtajan toimen lisäksi korosti useampi vastaaja valmennus-, huolto- ja lääkintähenkilökunnan merkitystä osana ammattijalkapallojoukkueen päivittäistä toimintaa. Erään vastaajan mukaan kaikilta seuran palveluksissa olevilta henkilöiltä tulisi löytyä ja heiltä tulisi myös vaatia motivaatiota ja sitoutumista joukkueen menestymiseen.

”The medical part you need to organize well, I believe it’s even more important than having one player more, so if you have one player less and you put more money in the medical things, it can benefit you with results, because we have a short season with lots of games. I think medical staff will really have to show they are committed to the things and not just being around, but really wanting to achieve results together with the team.” (Valmentaja, 57v.)

Toinen vastaaja esittää samankaltaisen ajatuksen peräänkuuluttamalla muun muassa täysipäiväisen fysioterapeutin merkitystä jalkapallojoukkueelle nimenomaan pelaajien toimintakyvyn näkökulmasta.

”Päätoiminen fysio olis ehdottomasti oltava, se auttais joukkuetta, päätoiminen fysio voi sulle pelastaa sen yhen pelaajan pelipanoksen kokoajan. Suomalaisten joukkueitten rinki on kaventunu eli pienentyny, pelaajamäärä on pienentyny, ni on entistä tärkeempää, että ne pelaajat, jotka on käytettävissä, pysyis kunnossa.” (Valmentaja, 52v.)

Vastaajan mukaan joukkueen pelaajalukumäärän pienetessä joukkueen jokapäiväisessä toiminnassa mukana olevan lääkintähenkilökunnan merkitys korostuu entisestään.

5.1.2 Motivaatio ja motivointi

Kysyttäessä valmentajilta erilaisia tapoja vaikuttaa pelaajien motivaatioon sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä, muodostuivat vastaukset jo totutun vaihteleviksi. Lyhyen aikavälin motivointikeinoina nähtiin enemmistön osalta kahdenkeskiset keskustelut ja jatkuva vuorovaikutus ylipäättään, mutta ennen kaikkea vastaajat kokivat pelaajien motivoituvan ymmärryksestä, joka heille valmennuksen avulla välitetään.

Toisaalta jalkapalloa ja ammattiurheilijuutta koskevan ymmärryksen lisäämisen lisäksi valmentajat kokivat tärkeäksi pelaajien osallistamisen ja heidän vaikutusmahdollisuuksiensa kasvattamisen, jolloin pelaajat todella kokisivat, että heidän ajatuksillaan ja teoillaan on vaikutusta. Eräs valmentaja kiteyttikin osuvasti valmennusfilosofiansa ajatukseen ymmärryksen lisäämisestä:

”Mä uskon vahvasti siihen, et asiat pitää ymmärtää, jotta voi motivoitua, jollon mä yritän jakaa erittäin paljon informaatiota pelaajille. Mä yritän korostaa sitä, että ne on mukana päätöksentekoprosessissa.” (Valmentaja, 42v.)

Pelaajien jatkuvaa kehittymisen nälkää tulisi valmentajan säädellä motivoimalla pelaajia heidän kehitystä kaipaavista osa-alueistaan. Yhden vastaajan mukaan pelaajien tyytyväisyyden tunnetta tulisi kyetä hillitsemään, ja ennen kaikkea nuorten, vasta uraansa aloittelevien kohdalla.

”Tyytyväisyyden tunne tulee liian aikasin, pitäis olla aina jonkun sanomassa, et sä oot vasta niin alussa, et jos sä teet asioita oikein, tästä eteenpäin, ni susta voi niinku tullakki jotain.” (Valmentaja, 58v.)

Sama vastaaja haluaisi herätellä kansainvälisestä huippujalkapallosta haaveilevia nuoria pelaajia työnteon merkityksestä ja kansainvälisen tason kovuudesta todetessaan Suomen olevan vielä jalkapallollisesti kaikessa huippumaita jäljessä.

”Meillä ei riitä voima, meillä ei riitä nopeus, meillä ei riitä taito.” (Valmentaja, 58v.)

Yhtä lukuunottamatta kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että palkka ulkoisena motivaatiokeinona ei sen usein taloudellisesti pienestäkin arvosta huolimatta vaikuta pelaajan motivaatioon, eikä palkan lisäämiselläkään saavuteta merkittäviä muutoksia pelaajan motivaation suhteen. Enemmistön mielipiteen vastaisesti argumentoinut vastaaja

myönsi palkan vaikuttavan motivaatioon sitä stimuloivana elementtinä, ulkoisena motivaatiotekijänä, vaikkakin kertoi vastustavansa ulkopuolisilla asioilla motivoimista, ja korosti näin ollen kuitenkin muiden vastaajien mukaisesti sisäisten motivaatiotekijöiden suurempaa merkitystä.

”The motivation has to come out from a player himself more or less in the starting point -- I think it’s not a good thing, if I have to motivate by the things around, with money and things like that, because money is always a motivation too for players, of course.”
(Valmentaja, 57v.)

Enemmistö vastaajista, vaikka myönsikin sopimusten pienehkön taloudellisen arvon vaikeuttavan motivointia, vakuutti palkan olevan irrelevantti motivaatiokeino, joka osaltaan tukee tässäkin tutkimuksessa esiin otettuja näkökulmia suomalaisessa ammattuurheilussa ilmenevistä asenteista ja arvottamisista, ja jonka voi katsoa osittain tukevan romanttista käsitystä suomalaiseen jalkapalloon liitettyihin ihanteisiin nojaten.

Käsitystä jalkapallosta harraste- tai amatööriurheiluna Suomessa tukee myös yhden vastaajan kokemukset kuilusta, joka suomalaisia pelaajia usein kohtaa heidän siirtyessään ulkomaisiin täysammattilaissarjoihin, joissa kilpailutilanne on vielä huomattavasti kovempi, ja ammatti- ja amatööriurheilun jaottelu on selkeämmin havaittavissa.

”Meidän pitäis saada iskostettua tänne Suomeen, mitä se urheilu on tosissaan jo tääl Suomes ollessa. Joka kerta kun mä kuulen, että pelaaja siirtyy ulkomaille, niin ensimmäisen harjotuksen jälkeen se sanoo, et nyt mä tiedän mitä tää urheilu on, kun ollaan tosissaan.”
(Valmentaja, 58v.)

Ulkoisten motivaatiotekijöiden ollessa vähäisessä määrin valmentajien käytössä, korosti valtaosa vastaajista sisäisiin motivaatiotekijöihin liittyen muun muassa mitattavissa olevien testitulosten esittämistä, sekä harjoitusten sisällön merkityksen selventämistä pelaajille. Testitulosten esittäminen pelaajalle lisää sekä pelaajan omaa tuntemusta omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan että valmentajan näkemystä niistä.

”Mulle se on niin, et se harjottelu on mitattavissa, mulle tää ei oo testaamista, vaan mä pyrin mittaamaan jotenkin, jotta mä pystyn sen näyttään myöskin toteen.” (Valmentaja, 44v.)

Kyseinen vastaaja totesi valmentajan tehtävän olevan siinä kohtaa ruokkia pelaajan itseluottamusta motivoimalla pelaaja käyttämään omia, muun muassa testien avulla esiin tulleita vahvuuksiaan, ja heikkouksien kehittämiseksi ja korjaamiseksi tulisi puolestaan tehdä perusteltu ja selkeä suunnitelma. Yksi vastaajista (Valmentaja, 42v.) nosti yhteisöllisyyden merkityksen esille yhtenä tärkeänä sosiaalisen ulottuvuuden sisältävänä motivointikeinona, sillä hän uskoo, että pelaajia tulisi motivoida muun muassa yhteisöllisyyden kautta.

”Korostamalla sosiaalista yhteenkuuluvuutta, et me ollaan yhdes täällä. Mä uskon vahvasti siihen, et ihminen haluaa kuulua johonkin yhteisöön, yhteisöllisyyden korostaminen on vahvasti myöskin motivaatiokeino.” (Valmentaja, 42v.)

Kyseisen vastaajan mukaan ihmisen perustavanlaatuisen halu kuulua johonkin yhteisöön motivoi tätä tekemään töitä asemansa eteen yhteisössä, jolloin yksilö saa yhteisöltä takaisin sinne antamansa panoksen. Lisäksi pelaajien omien vahvuuksien entisestään kehittämistä, sisäisen palon ruokkimista, niin kuin myös virheiden kautta oppimista pitivät suurin osa vastaajista tärkeinä sisäiseen motivaatioon vaikuttamisen keinoina.

Pidemmän aikavälin motivointiin liittyen valmentajat myönsivät ulkoisten motivaatiotekijöiden suuremman merkityksen, sillä he kokivat, että tietynlaista turvallisuudentunnetta ja uskallusta heittäytyä ammattiurheilijuuden vaatimaan elämään edesauttaa, mikäli pelaajan taloudellinen tilanne toimii kannustimena taustalla. Yhden valmentajan näkemyksen mukaan pelaajista ei tule jalkapallollisessa mielessä yhtään parempia heidän palkkojaan nostamalla.

”Yhdestäkään pelaajasta ei tuu parempi vaikka me laitettais jokaisen palkkaan nolla perään, musta ei tulis yhtään parempi valmentaja, jos laittais nollan perään. Se (raha) voi auttaa siihen, että meil on niinku turvallisempi tulevaisuus, jolloin me voitais ehkä

heittäytyy siihen enemmän, mut ei se meistä parempia tee”
(Valmentaja, 44v.)

Puolet vastaajista esitti edellisen lisäksi pitkän aikavälin motivaatiokeinoksi säännöllisen, valmennusjohdolta pelaajistoon suuntautuvan viestinnän sekä muutamiksi vuosiksi eteenpäin tehdyn, seuraa koskevan tavoitteiden asettamisen. Tavoitteista viestiminen koettiin enemmistön osalta tärkeänä, sillä silloin pelaajat ovat tietoisia sekä seuran senhetkisestä toimintakyvystä ja tavoitteesta että omasta asemastaan seurassa nyt ja tulevaisuudessa. Poikkeuksena yhden valmentajan näkemys, jonka mukaan seuran

”Ei tarvi joka kautta ennen kertoo, mikä on tavoite, tavoite on aina voittoa, on se realistista tai ei.” (Valmentaja, 44v.)

Se, millä tavoin tavoitteista viestiminen vaikuttaa pelaajien suoritustasoon, sai vastaajat lähestymään asiaa useasta eri näkökulmasta, pelaajien olisi useimpien mielestä hyvä tietää seuran visioista, koska pitkän aikajänteen visioon liittyy myös pelaajiin liittyviä asioita, kuten olosuhteet ja uudet stadionit, jolloin pelaajat saattavat saada lisämotivaatoruiskeen visioista tiedottamisen myötä. Yksi vastaajista toteaaakin, että ammattijalkapallo kaipaisi lisää ammattimaista otetta pyrkiessään lajina pois siihen usein liitetystä amatööristatuksesta, muun muassa tavoitteellisuuteen liittyen.

”Mennään liikaa päivä kerrallaan, et koitetaan selviytyä täst päivästä, menee liikaa energiaa semmoseen selviytymiseen, ja se mun mielest johtuu ihan siitä, ettei oo selkeitä semmosta niinku tavotetta, vähän epämääräst touhua, ja ehkä liikaa viel tämmöst niinku harrastelua.” (Valmentaja, 49v.)

Mikäli seurajohto myös kertoisi joidenkin valmentajien mukaan vähintään kerran vuodessa, että mihin seura on menossa, loisi se pelaajalle tunnekokemuksen, että asioita tehdään oikeasti pitkällä aikajänteellä eikä vaan vuosi kerrallaan. Tällöin pelaajien suoritustaso paranisi joidenkin valmentajien mukaan, poikkeuksena kuitenkin yhden valmentajan näkemys, jonka mukaan seuran tavoitteiden julkituomisella ei ole relevanttia merkitystä,

sillä pelaajan on joka tapauksessa annettava kaikkensa, mikä pysyy tämän henkilökohtaisena tavoitteena koko sopimuskauden ajan.

”Siit ei keskustella, että annetaanko nyt sata prosenttia, eikä niinko silleen, et joo, nyt taistellaan, ei, mun käsittääkseni se on niinku lähtökohta, se on aina. Mikä on se toinen vaihtoehto, onks semmost olemas, et sä annat viisket prosenttii?” (Valmentaja, 44v.)

Toisaalta pidemmän aikavälin tavoitteista tiedottaminen on yhden vastaajan mukaan äärimmäisen tärkeää, sillä pelaajia saattaa joissain tapauksissa motivoida myös seuran kehitymispyrkimyksistä viestivät konkreettisemmatkin asiat.

”Pelaajan ois hyvä tietää seuran visioista, koska pitkän aikajänteen visioon liittyy myös pelaajiin liittyviä asioita, on kaikki olosuhteet, harjotteluolosuhteet, peliolosuhteet, mahdollisesti uudet stadionit. -- Seura kertois kerran vuodessa vähintään, et mihin seura on menossa, koska se myöskin luo pelaajalle sellasen tunteen, et tässä niinku tehdään oikeesti asioita pitkällä aikajänteellä.” (Valmentaja, 52v.)

Toisaalta, kun puhutaan seuran oman juniorityön tuloksista eli nuorista pelaajista, jotka tulevat seuran sisältä nuorisojoukkueista, niin yhden valmentajan (44v.) edustaman seuran asettama pitkän tähtäimen tavoite on peluuttaa omia kasvatteja siten, että aina noin puolet kentällä olijoista on niin sanottuja omia pelaajia. Toimintatapaa voi pitää selkeänä signaalina ja motivaattorina erityisesti nuorille pelaajille, joiden suoritukseen on sillä myös mitä todennäköisemmin erittäin myönteinen vaikutus.

Tavoitteista tiedottamisen motivoivasta merkityksestä oli pääosa vastaajista sen kannalla, että tavoitteista tulisi sopia ennen kaikkea ensisijaisesti joukkueen kesken, jotta pelaajat ja valmennus kokisivat sen olevan yhteinen asia. Osa vastaajista oli kokenut kuitenkin valmennusurallaan tilanteita, joissa seurajohto oli heidän omien sanojensa mukaan liian innokkaasti lähtenyt julkistamaan itse asettamia, ja vieläpä täysin epärealistisia tavoitteita lehdistölle, jolloin joukkue oli omassa tavoiteasetannassaan joutunut mukautumaan seurajohdon julkisesti lausuttuun tavoitteeseen tietäen, ettei heidän edellytyksillään voida

tavoitetta realistisesti odottaa saavutettavan. Usein seurajohto ei ole kuitenkaan ollut valmis panostamaan riittävästi resursseja ilmoittamansa tavoitteeseen pääsyn mahdollistamiseksi.

”Mä oon kohdannu sitä, että seurajohdon suunnasta on tullu niinku joukkueelle jotain tulostavoitteita, jotka on ollu mun mielestä vähän ristiriidas sen kanssa, mitä me ite ollaan tehty, se on sit valitettavasti kääntyny niinpäin, et meidän on sit joukkueena pitäny seurata sitä, mitä niinku johto on julkisesti johonkin ilmottanu.” (Valmentaja, 49v.)

Edellisen vastaajan kanssa yhtä mieltä on valmentaja, joka muistuttaa valmentajan roolista ja kohtalosta vastuunkantajana, mikäli asetettuja tulostavoitteita ei syystä tai toisesta saavuteta.

”You get sometimes problems when the club says, okay, we have to be in the medal things, which is not possible with the things you have, and then you´re gone as a coach, because then problems really start.” (Valmentaja, 57v.)

Toisaalta saman valmentajan mukaan tavoitteista tulisi viestiä realistisesti lehdistölle, jotta kaikille joukkueen edesottamuksia seuraaville tulisi selkeä kuva seuran pyrkimyksistä, ja jotta tavoite olisi linjassa seuran toimintaedellytysten kanssa.

”The aim for this year, or the aim for the coming three years should be put into the press that everybody knows those things and it should be more or less a realistic aim.” (Valmentaja, 57v.)

Osa vastaajista (mm. valmentaja, 42v.) painotti myös, että tavoitetta tulee kyetä muuttamaan tuloskauden aikana, mikäli siihen syytä ilmenee. Tulostavoitteen muuttamisen oikeuttavaksi syyksi he ilmoittivat muun muassa tärkeiden avainpelaajien loukkaantumiset.

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, enemmistö haastatelluista valmentajista ei kokenut pelaajien alhaisen palkkatason (vrt.esim. jääkiekkoilijat) vaikuttavan merkittävästi pelaajan motivaatioon, jota he perustelivat muun muassa sillä, että pelaajien tulisi tiedostaa - ja usein

he tiedostavatkin - että taloudelliset kannustimet sijaitsevat suurelta osin Suomen rajojen ulkopuolella, ulkomaisissa jalkapallosarjoissa. Tällöin kannustimien saavuttaminen edellyttäisi ennen kaikkea ulkomaisissa jalkapallosarjoissa noudatetun korkean vaatimustason iskostamista myös suomalaiseen ammattijalkapalloiluun, joka lisäisi Veikkausliigan arvostusta. Yksi valmentaja myönsikin Veikkausliigan olevan vain tietynlainen välietappi pelaajien odottaessa siirtyvänsä kansainvälisille kentille suurempien palkkioiden toivossa.

”Koko systeeminhän juju on Suomessa se, että meidän tehtävä on kehittää pelaajia käytännössä ulkomaille.” (Valmentaja, 54v.)

Toinen vastaaja jatkaa vuorostaan seuran vastuusta pelaajien kansainvälisille kentille pääsystä toteamalla, ettei seuran tulisi vaikeuttaa pelaajien ulkomaille siirtymistä esimerkiksi haluamalla liian suurta rahallista korvausta siirrosta, kuten yhden vastaajan (Valmentaja, 58v.) kokemuksen mukaan.

”Systeemi on sellanen, et jos joku pääsee eteenpäin ja ulkomaille, ni se hänelle myöskin suodaan.” (Valmentaja, 58v.)

Mikäli seura pyytää liikoja pelaajistaan, saattaa se aikaansaada tilanteen, jossa varsinkin nuoret pelaajat alkavat karttaa kyseistä seuraa uralla etenemisen vaikeuden pelossa.

”There is sometimes a picture that players are not getting abroad so easily by the owner asking too much money, maybe it’s not completely true, but I think he has to clarify that in the press too, because now maybe young players think about not going there, because the owner is asking too much money from the players, when they are to be sold.” (Valmentaja, 57v.)

Kolmas valmentaja esitti vuorostaan oman näkemyksensä vertaamalla suomalaista jalkapalloa ammattiin tähtäävään opiskeluun todeten, että Suomessa pelaavat jalkapalloilijat

vasta valmistautuvat ammatin harjoittamiseen pelatessaan Veikkausliigassa, jolloin heidän ei ehkä kuuluisikaan hänen mukaansa ansaita sillä suurilla summilla.

”--Me ollaan tietynlaisessa korkeakoulussa, jossa valmistaudutaan tulevaan ammattiin, niinku muutenki opiskelussa, että sitten kun sä oot valmis, niin sittenhän sä rupeet vasta tienaamaan.” (Valmentaja, 49v.)

Jotkin vastaajista korostivat, että peilatessa asiaa toisen joukkueurheilulajin, jääkiekon, ja sitä ammatikseen pelaavien näkökulmasta, tekee jalkapalloilijoiden monilta osin vaatimattomampi palkkataso motivoinnin heidän osaltaan haasteellisemmaksi, eikä pelkästään taloudellisestakaan näkökulmasta. Jääkiekkoilijoiden kohdalla näet oman kehonsa ymmärtäminen ja kokeminen itselleen tärkeimmäksi työkaluksi siirtyy jo useimpien pelaajien tilinauhaa seurattaessa niin konkreettiselle tasolle, ettei valmentajan tarvitse vastaajien mukaan siitä niin usein heitä muistuttaa.

Toisin sanoen vastaajat kokivat, että jos jalkapallo lajina olisi yhtä seurattu ja arvostettu laji kuin jääkiekko, olisi valmentajalla vähemmän työtä perustella tai herätellä pelaajien sisäistä motivaatiota. Eräs vastaajista (Valmentaja, 52v.) toteaaakin sellaisen tason olevan riittävä ja tavoiteltava, jossa ammattilaisjalkapalloilija saisi työstään taloudellista korvausta sen verran, että pystyisi harjoittamaan ammattiaan täysipainoisesti. Toinen valmentaja puolestaan esittää ymmärryksensä suomalaisten jalkapalloilijoiden uraansa koskevista kysymysmerkeistä:

”Mä joskus voin vähän ymmärtää pelaajaa, et jos se saa siitä tuhat euroa kuussa, et se joutuu miettiä, et jatkaaks hän jalkapallouraansa, vai lähteeks hän niinku siviilitöihin.” (Valmentaja, 58v.)

Kolmas vastaaja vielä lisää, että hänen tavoitteenaan on kasvattaa pelaajista urheilulle lähes kaiken aikansa uhraavia elämäntapaurheilijoita, joille ei ensisijaisena tavoitteena ole taloudellisten kannusten kerääminen vaan heitä ajaa eteenpäin urallaan pikemminkin ammattiurheilijuus itseisarvona.

”Koko mun valmennusjuttu perustuu motivaatioon ja semmoseen et ne tekis niin paljon töitä, et ne ois semmosia elämäntapaurheilijoita, että saa ne palkkaa tai ei, ni tietsä ne tekee kaksytneljä tuntii hommi.” (Valmentaja, 42v.)

Edellisten kommenttien luomaa taustaa vasten ajateltuna jopa hieman yllättäen joidenkin vastaajien näkemyksen mukaan jalkapalloilijat eivät ajattele rahaa ammatinvalinnan kriteerinä, eivätkä juurikaan vertaa itseään jääkiekkoilijoihin vaan sitä vastoin ovat perin tietoisia taloudellisten kannustimien sekä yleisömäärien suuruusluokasta jääkiekossa, mutta eivät silti koe sitä heitä lannistavana tekijänä. Kommentit tukevat yhtäältä amatööriurheilun ihanteita, mutta vaativat toisaalta jalkapalloilijoilta ammattuurheiluun sitoutumiseen liittyviä asioita, kuten täydellistä keskittymistä lajin pelaamiseen.

5.1.3 Sitouttaminen ja sitoutuminen

Pelaajien sitoutumisesta joukkueeseen, sekä siihen vaikuttavista tekijöistä kysyttiin vastaajilta ensinnäkin erilaisia keinoja vaikuttaa pelaajien sitoutumiseen työyhteisöään eli joukkuettaan kohtaan ottamalla huomioon, että pelaajasopimukset ovat pääsääntöisesti kestoltaan eri mittaisia, ja seurojen taloudellinen tilanne saattaa vaihdella aika ajoin suurestikin. Pääosa vastaajista peräänkuulutti ennen kaikkea turvallisuudentunteen luomista pidempien sopimusten solmimisen myötä, poikkeuksena yhden valmentajan (57v.) näkemys, jonka mukaan liian pitkä sopimus saattaa vaikuttaa pelaajan menestymisen nälkään negatiivisella tavalla, ja saattaa näin ollen johtaa osittaiseen sitoutumiseen ja osittaiseen työhön keskittymiseen.

”I think contracts can be too long, you can just be around and it’s human, there is a difference between doing your job, and being fully focused and fully committed to get a result.” (Valmentaja, 57.v.)

Lisäksi kyseisen vastaajan mukaan yksittäisen pelaajan sopimuksen ollessa katkolla, voi pelaajaa kohtaan asettaa - niin kuin hän itse asian ilmaisi - häntä motivoivaa ”positiivista painetta” suoriutuakseen uuden sopimuksen syntymisen arvoisesti.

”A player has his last contract year, so now I put some pressure for him, he has to show, otherwise it will be over. Because if you’re not doing the things and showing us that you want to have a new contract, that’s I think positive pressure. Of course you make mistakes but the player knows that he has to put everything into it. That you miss sometimes if the duration of contract is too long.”
(Valmentaja, 57v.)

Pyrkimyksiä päivittäiseen suorituskokemiseen ei hänen mukaansa nähdä välttämättä tarpeeksi pelaajilta, jotka ovat pitkäkestoisessa sopimuksessa. Toisaalta pidempien sopimusten puolesta puhuvat valmentajat halusivat sopimusten avulla antaa pelaajille heitä sitouttaakseen rauhallisen ja luottavaisen tunteen oman elämänhallintansa kannalta, jotta keskittyminen voisi kohdistua ainoastaan ydintekemiseen eli pelaamiseen.

”Turvallisuudentunne on niinku semmonen juttu, minkä mä haluan luoda erilaisilla keinoilla pelaajalle, jotta sil on niinko hyvä olla, ja jotta se saa tehdä sitä työtä, mitä se rakastaa.” (Valmentaja, 42v.)

Eräällä vastaajista oli kokemusta tilanteesta, jossa hän olisi yhdessä sopimuksista viime kädessä päättävän seurajohdon kanssa halunnut solmia pidempikestoisen sopimuksen pelaajan kanssa, mutta epävarmuus seuran sopimuskauden mittaisesta maksukyvyistä johti lyhyempään kontraktiin. Lisäksi osa vastaajista halusi erotella nuorille pelaajille tarjottavien ja vanhemmille ja kenties kokeneemmillekin pelaajille tarjottavien sopimustyyppien välille, sillä nuoremmille pelaajille tuli heidän mukaansa suoda aikaa kypsyä ja kehittyä pitkän sopimuksen aikana, kun taas vanhempien pelaajien kohdalla vuoden kontrahdit olisivat tarpeen annettaessa heille mahdollisuus vielä osoittaa olemassaolevat pelihalunsa.

”Kokeneitten pelaajien osalta sitä mieltii tarkemmin vielä, jos ei oo ollu kauheesti nälkää ja semmost paloo, et jos sen kanssa tekee vuoden sopimuksen, niin se vois ehkä pikkasen motivoida, ja tuoda sitä halua näyttää, et halua jatkosopimuksen.” (Valmentaja, 49v.)

Kuitenkin pääosan mielestä organisaation kokonaiskuvan strukturoitu jäsentely pelaajille auttaa heitä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin paremmin, sillä läpinäkyvä ja selkeäksi

muodostettu kuva organisaation vaatimuksista pelaajia kohtaan ruokkii pelaajien itseluottamusta, toimii myös oppaana vaikeissa tilanteissa, eikä aiheuta myöskään organisatorista stressiä.

”The more it’s structured, the easier it is to get the things done. Also it’s easier to say things if it’s not going well, because the things are clear or should be clear, because that you’ve organized for them. If it’s not clear, you just play and then you get those organizational stress things, because players are not getting confidence by the things they don’t know.” (Valmentaja, 57v.)

Epäselvissä tilanteissa valmentaja voi täten turvautua luomiinsa organisatorisiin raameihin ja kaikille selväsitehtyyn ohjenuoraan, jolloin pelaajat eivät mitä todennäköisemmin kärsi organisatorisen stressin aiheuttamasta suoritustason laskemisesta eivätkä epäselvyydet myöskään syö liiaksi heidän senhetkistä sitoutumistaan joukkueeseen.

Vaikka valmentajat mielellään käyttäisivät sopimusten suhteen pitkän aikavälin tiedostettua taktikointia, törmäävät he usein seurajohdolta kumpuaviin taloudellisiin realiteetteihin, jotka asettavat reunaehdot sille, mikä on mahdollista toteuttaa, tosin reunaehdotkin koettiin joissain tapauksissa mahdollisuuksina ja haasteina. Näin ollen seuran senhetkinen taloudellinen tilanne joko luo turvallisuudentunteen tai vastavuoroisesti se ei sitä luo. Sen lisäksi jo aikaisemmin esillä olleista lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista tulisi ensisijaisesti viestiä pelaajille, jotta he voisivat erään vastaajan (Valmentaja, 54v.) mukaan samaistua tai jopa ”rakastua” seuran. Sidettä vahvistaa puolestaan toisen vastaajan (Valmentaja, 42v.) mukaan seuralta pelaajia kohtaan suuntautuva rehellinen ja avoin keskustelukulttuuri, jossa seurajohdon on mahdollisuus vaikuttaa pelaajien sitoutumiseen muun muassa seuran pitkän tähtäimen visiosta viestimällä.

Yksi vastaajista nosti esille seuran vastuun pelaajan kehittymispyrkimyksien motivoijana, jolla hän viittasi mahdollisiin seuraamuksiin pelaajan motivaatioon ja sen myötä joukkueeseen sitoutumiseen liittyen riippuen siitä, millä tavalla seura asian hoitaa:

”Jos pelaajan status joukkueessa kasvaa, niin myöskin palkkion pitää kasvaa. --On myöskin esimerkkejä siitä, et seura koittaa säästää, jolloin pelaaja ei tee jatkosopimusta, tai pelaajan motivaatio menee alaspäin ja suoritustaso laskee.” (Valmentaja, 52v.)

Hänen mukaansa aika ajoin seurajohto yhdessä valmennuksen kanssa sortuu virheisiin, kun yritetään aikaansaada taloudellista säästämistä väärissä tilanteissa. Pelaajan palkkioiden pysyessä staattisena tämän suoritustason noustessa voi tilanne pahimmillaan johtaa pelaajan motivaation ja näin ollen myös suoritustason laskemiseen, jolloin hän ei myöskään vastaajan mukaan suurella todennäköisyydellä solmi seuran kanssa jatkosopimusta, vaikka hänelle sellaista tarjottaisiinkin.

Kysyttäessä valmentajien mielipidettä merkeistä, jotka kielivät yksittäisen pelaajan esimerkillisestä sitoutumisesta seuraa ja ennen kaikkea joukkuetta kohtaan, olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että ensinnäkin tunnistettavia piirteitä löytyy, ja toiseksi, että sitoutuminen näkyy miltei kaikessa päivittäisessä toiminnassa.

”Se näkyy pienistä asioista, se näkyy ilmeistä ja eleistä, sen näkee kävelytyylistä, sen näkee suun liikkeistä, sen näkee siitä, mihin aikaan ilmestyy paikan päälle, millon hän lähtee, miten hän toimii, miten hän reagoi virheisiin, miten hän reagoi porukan huumoriin.” (Valmentaja, 54v.)

Lisäksi hyvästä sitoutumisesta kielivät hänen tapansa saapua työpaikalle, ja siitä, miten hän tervehtii kanssapelaajiaan ja valmennusjohtoa, hymyilekö pelaaja, osoittaako hän olevansa sosiaalisesti aktiivinen keskustelemalla oikeista asioista, ja huolehtiiko hän joukkueen yhteisistä asioista. Toisaalta yksi vastaajista (Valmentaja, 52v.) oli sitä mieltä, että harjoituksiin paikalle saapuminen ja sieltä pois lähteminen kielii jo pelkästään riittävästi sitoutumisesta tai sen mahdollisesta puuttumisesta, sillä mikäli pelaaja tulee säännöllisesti viimeisenä paikalle harjoituksiin ja lähtee sieltä lähes aina ensimmäisten joukossa pois, on se vastaajan mielestä yhdenlainen tapa osoittaa tietynlaista haluttomuutta olla omaehtoisesti paikalla.

Harjoitus- tai pelikentällä yksittäinen pelaaja osoittaa erään vastaajan mukaan merkkejä sitoutumisesta ennen kaikkea joukkueen etua ajattelemalla.

”Pelaaja toimii harjoituksissa joukkueen edun mukaisesti, on täysillä mukana, keskittyneesti, ja tekee asioita roolinsa mukaisesti.”
(Valmentaja, 49v.)

Toisaalta toisen vastaajan mukaan jo pelkkä sopimuksen solmiminen seuran kanssa tulisi riittää ikäänkuin automaattisena sitouttamiskeinona, sillä hänen mielestä

”Jos sä lähdet mukaan, niin sä oot sitoutunu, ja sä oot tosissaan.”
(Valmentaja, 58v.)

Tiedusteltaessa valmentajien mielipiteitä tiedotusvälineille annetuista julkilausumista pelaajia ja seuraa koskien, olivat saadut vastaukset oletetun varovaisia. Yhtä lukuunottamatta kaikki vastaajat kokivat käyttävänsä jollain tasolla mediaa hyväkseen, joko tehostamaan joukkueelle jo kertaalleen tai useammin annettun viestin vaikutusta tai saadakseen jalkapalloa seuraavan yleisön kiinnostumaan lisää joukkueen edesottamuksista. Yksi vastaajista kertoi voivansa halutessaan viestiä omista joukkueelleen asettamista tavoitteitaan paikallisten tiedotusvälineiden kautta.

”Sometimes you can use press to show some things that you really want to achieve, and using that every time, there is more or less a picture in the city around that I want to give.” (Valmentaja, 57v.)

Ainoastaan yhden vastaajaan toimintatapoihin ei kuulunut mediassa esillä oleminen, tai sen hyödyntäminen millään tavalla, jota hän perusteli pyrkimyksenä olla mahdollisimman vähän esillä julkisesti ylipäätään. Valmentaja kuitenkin ilmaisi tiedottamisen kuuluvan hänen johtamisessa käyttämiin työkaluihinsa.

”Mä keskityn vaan siihen et meidän pelaajat tietää, mä tiedotan kopis, mut en mä sano niit ikinä ulos.” (Valmentaja, 44v.)

Valtaosa vastaajista oli mediakäyttäjymisen suhteen huolellisuuden kannalla, jolloin mitään ajattelematonta ei sinne suuntaan tulisi heidän mukaansa ilmaista, jottei sillä olisi ainakaan joukkueen tai yksittäisten pelaajien sitoutumiseen suurempaa vaikutusta. Yksi vastaajista kertoi mediassa esillä olleiden lausuntojen joskus vaikuttavan joukkueen päivittäiseen työntekoon, ja hänen mukaansa negatiiviset asiat tulisikin käsitellä viipymättä.

”Organisaatios tulee konflikti tai muuta tai joku sanoo jotain epäselvää lehdistöön, niin me ei mennä treenaamaan ennen ku ne epäselvyydet on hoidettu pois.” (Valmentaja, 44v.)

Toisaalta valmentaja voi yhden vastaajan mukaan yrittää ennakoida joukkuetta mahdollisesti rasittavien uutisten esiintuloa ja suodattaa niiden sisältämiä viestejä oman ajattelunsa kautta.

”Mä oon aina pyrkiny siihen et kun mä kuulen, että jotakin on tulossa, ni mä kerron etukäteen pelaajille, ennen kun ne ite pääsee maalaamaan ehkä piruja seinälle siitä asiasta.” (Valmentaja, 54v.)

Yksi vastaajista oli puolestaan oppinut kantapään kautta mediassa vääristeltyjen lausuntojen vaikutuksista, mikä johti lopulta siihen, että kyseisen valmentajan oli itse pakko mennä selventämään kyseessä olleelle pelaajalle lausunnon todellista sisältöä. Asian selventäminen jälkikäteen ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että väärä viesti oli jo osittain mennyt perille, ja pelaajan luottamus ja sen myötä joukkueeseen sitoutuminen kenties saanut kolauksen. Kyseinen valmentaja ehdottikin tilanteen ratkaisuksi selkeitä toimintamalleja joukkueen mediakäyttäjymiseen,

”Musta joukkueen ja valmentajan välil on aika tärkeetä sopia tietyt toimintamallit, ja jos lehdes lukee jotain niin sanotusti typerää, on hyvä olla sovittu, et lukee siel lehdessä mitä tahansa, niin tulkaa ensin kysyyn et ootko sanonu noin?” (Valmentaja, 58v.)

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että pelaajista ei tule kertoa yksityiskohtaisesti medialle, varsinkaan negatiivisessa mielessä sitoutumista ajatellen. Toisaalta joskus

tiedotusvälineille suunnattujen yksittäisten pelaajien kehujenkin suhteenkin saa olla tarkkana, sillä yhden valmentajan mielestä valmentajana on välillä kyettävä olemaan aikamoinen tasapainoilija ja diplomaatikko kehujen jakamisen suhteen.

”Kun sä rupeet jotain kehumaan, niin sit siinä on aina sekin muistettava, et ku toiselle kumarrat, ni toiselle pyllistät, et sit joku on kateellinen jo siitä.” (Valmentaja, 58v.)

Toinen valmentaja lisää, ettei myöskään pidä lähteä varomaan liikaa suorasanaisuuttakaan medialle lausuntoja jakaessaan, mutta pienoisella varauksella, ettei pelaajien keskuuteen jää vaikutelmaa, että heidän esimiehensä uskaltaa puhua suoraan vain ja ainoastaan median välityksellä.

”Ei pidä lähteä varomaan sitä, että, etteikö ois tiukka myös siellä, et mä oon sitä mieltä, et suoraan pitää sanoo tietyllä varauksella myös siellä mediassa, mutta ei sillä lailla, että se media on se, missä uskalletaan ainoastaan sanoa suoraan asioita, joskus se media voi olla niinku täydentämässä jotakin asiaa, sillä on niinku voimistava vaikutus.” (Valmentaja, 54v.)

Yhtenevät mielipiteet olivat vastaajilla myös sen suhteen, että kaikki tiedottaminen tulisi suunnata ensin pelaajille, ja sitten vasta mediaan. Yhden vastaajan mukaan valmentajan työssä joutuukin pohtimaan sanomisiaan tarkkaan.

”I think you have to talk with the players, not with the press about the players” (Valmentaja, 57v.)

Vaikka edellä korostettiin varovaisuutta mediakäyttäytymiseen, on joissain tilanteissa yhden vastaajan mielestä perusteltua käyttää tiedotusvälineitä omaa etuaan ajaakseen. Kyseisen vastaajan mukaan toistuvan tiedotusvälineiden hyväksikäytön avulla voi seuran tavoitteista tehdä julkista omaisuutta, seuran edustaman kaupungin asukkaiden yhteisen asian, jolloin nimenomaan valmentajan sanomana tämän oma ääni tulee kuulluksi tiedotusvälineissä, tosin sillä varauksella, että pelaajat saisivat kuulla ensin asiasta valmentajalta.

Kysyttäessä seuraavaksi valmentajilta tapoja, joilla jalkapalloseurat voivat edesauttaa uusien pelaajien sitoutumista seuraa ja joukkuetta kohtaan, olivat kaikki vastaajat yhtämielisiä seuralähtöisen hyvän ensivaikutelman luomisen ja aktiivisen vastaanoton kannalla. Poikkeuksena yksi vastaaja, joka edellytti uuden pelaajan ensin osoittavan halunsa sitoutua joukkueen vaatimustasoon, jotta apua alkuun pääsemiseksi uudessa seurassa olisi tarjolla.

”Jos pelaaja haluaa lähteä tähän vaatimustasoon, ni sit pyritään niinku tietenki auttamaan.” (Valmentaja, 44v.)

Jotkin vastaajista viittasivat toivovansa hyvän ensivaikutelman johtavan kuvauksellisesti uusien pelaajien kokemaan ”ensirakastumiseen” seuraa kohtaan, jonka jälkeen pelaajan vastaanottamiseen ja pelaajasta huolehtimiseen liittyvät toimenpiteet, kuten toimitilojen ja organisaation henkilöstön esittelyt, voitaisiin panna toimeen. Eräs vastaajista kuvasi valmentajan roolin hyvän ensivaikutelman luomisessa edellyttävän tältä muun muassa avoimuutta ja läsnäoloa.

”Se alkaa ensimmäisestä kanssakäymisestä, parastahan ois, että ensimmäisen kontaktin jälkeen tulis ensirakastuminen, vaatii perusasioita, on avoin, on ystävällinen ja huomioi muita ihmisiä, jotta pystyy voittamaan alkutilanteessa mahdollisimman paljon ihmisiä puolelleen.” (Valmentaja, 54v.)

Vastapainoksi edellä mainituille luonteenpiirteille tulisi valmentajan kyetä samanaikaisesti olemaan pelaajia lähellä sekä pitää heihin tiettyä etäisyyttä, jottei esimies-alaissuhde kääntyisi kaverisuhteen puolelle varsinkaan, kun vastaajan mukaan hänen tuli viime kädessä edustaa sitä tahoja, jonka tulee päättää toimenkuvansa edellyttämällä tavalla pelaajien työsuhteiden kohtalosta.

”I have to make a decision of the duration of the contract, if it’s going on and that’s not social work, so you cannot be completely friends with players, in a way there you need to have some distance.” (Valmentaja, 57v.)

Ensivaikutelman luomisen sekä osapuolten väliseen sopimukseen kirjattujen ehtojen täyttämisen jälkeen varsinaisen perehdytyksen tulisi keskittyä vastaajien mukaan ennen kaikkea siihen, että pelaaja saadaan siihen tilanteeseen, että tämä voi keskittyä ainoastaan kentällä tapahtuviin asioihin kentän ulkopuolisten käytännön asioiden ollessa seuran taholta hyvin organisoidut. Seurasta tulisi siten löytyä henkilö, jonka vastuulla on uuden pelaajan mukaantuominen joukkueeseen, ja joka vastaajien mukaan kertoisi esimerkiksi seuran historiasta ja toimintatavoista, joka esittelisi harjoitusolosuhteet ja seurassa toimivat keskeiset henkilöt sekä siirtäisi parhaiden kykyjensä mukaisesti kaiken hiljaisen tiedon ensimmäisten päivien aikana uudelle pelaajalle. Yksi vastaaja esitti huolella suoritettun perehdytyksen johtavan ennen pitkää myönteiseen lopputulokseen.

”Hyvin äkkiä se uus pelaaja ei oo enää uus pelaaja vaan se on sitoutunu vanhana pelaajana siihen ryhmään. --Pelaaja on paljon vastaanottavaisempi sen jälkeen, ku se on sisällä joukkueessa.”
(Valmentaja, 52v.)

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että mikäli pelaajan annetaan olla ”eksyksissä” seuraan tulemisen ensimmäisinä päivinä, vie hänen joukkueelleen tarjoamansa hyötyjen realisoituminen kauemmin aikaa, kuin perusteellisen perehdytyksen jälkeen olisi hyvällä syyllä odotettavissa. Jotta perehdytys ei jäisi pelkäksi tavoitetilaksi ja sanahelinäksi, tulisi seuran henkilöstöstä löytyä henkilö perehdytystä hoitamaan. Yksi vastaajista muistuttaakin seuroja ja niissä työskenteleviä ihmisiä joskus itsestäänselvänä otetulla, mutta oivallisella ajatuksella siitä, mitä useimmissa seuroissa tapahtuu uuden pelaajan kohdalla.

”With a club, too easily thinking that we have a player, now he’s there, it’s not working like that, so then you have to talk to him, trying to give him a good feeling about it, organize the things well, but also in the communication, try to ask him about things, if he needs more, because players go down (mentally) sometimes not by playing but by the surroundings.” (Valmentaja, 57v.)

Valmentajan tehtävä on usean vastaajan mukaan kyseisessä tilanteessa auttaa uutta pelaajaa pääsemään ikäänkuin irti uuden pelaajan statuksesta auttamalla uuden pelaajan ja vanhojen

pelaajien välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen syntyemisessä, jolloin uuden pelaajan on mahdollista kokea tulevansa hyväksytyksi joukkueeseen, jossa vieläpä hänen osaamisensa myötä mukanaan tuomallaan panoksella on merkitystä. Henkilön irtautuessa uuden pelaajan statuksestaan hänen itseluottamuksensa nousee, jota kohottaa entisestään esimerkiksi pelitapaan liittyvien ”työkalujen”, joukkueen aikataulujen ja sisäisten sääntöjen ja toimintatapojen selventäminen henkilölle. Tiedottaminen tulisi olla yhden vastaajan mukaan proaktiivista reaktiivisen sijaan, jotta pelaajalle annettaisiin seurasta kaikki tieto hiljainen tieto mukaanlukien.

”Mä haluan korostaa avointa tiedottamista, ettei kaikki tieto tuu sieltä niinku kopista vahingossa kolmen viikon päästä, vaan se käydään läpi.” (Valmentaja 42v.)

Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytykseen käytetyt resurssit realisoituvat lopulta pelaajien parempana sitoutumisena seuraa kohtaan. Tiedonkulun toimiessa pelaaja alkaa antaa myös nopeammin ja enemmän itsestään joukkueelle.

Kysyttäessä valmentajilta keinoja motivoida pelaajia joukkueen kollektiivisen motivaation ollessa laskusuunnassa, olivat yhtä lukuunottamatta kaikki vastaajat sitä mieltä, että harjoittelussa ja päivittäisessä tekemisessä tulisi palata jalkapallon pelaamisen perusasioiden ääreen, sen enempää kentän ulkopuolella tapahtuvia asioita murehtimatta ja miettimättä. Tällöin valmentajan tulisi herätellä pelaajia heittämällä ilmaan retorisia, itsereflektiivistä pohdintaa aikaansaavia kysymyksiä, jotka saavat pelaajat pohtimaan heidän omaa elämäänsä ammattiurheilijana.

”Tehtävänä mul on valmentajana herättää sitä futaaajana olemista, et miks sä pelaat futista, miks sä oot täällä ylipäätään? Jos ei sua kiinnosta päätäkään, ni miks sä tänne tuut?” (Valmentaja, 49v.)

Pelaajien tarkastellessa omia motiivejaan ja ambitioitaan ammattiurheilijana toimimisessa, on valmentajan tehtävä vastaajien mukaan puolestaan pitää pelaajien fokus suorittamisessa,

päivittäisessä harjoittelussa, sillä vastaajien kollektiivisen näkemyksen mukaan se on ainoa asia johon pelaaja kykenee itse ylipäättään vaikuttamaan. Varmistuaakseen keskittymisen säilymisestä ydintekemisessä, voi valmentaja yhden vastaajan mukaan esimerkiksi antaa pelaajalle positiivista palautetta.

”Palaute kaikkien kuullen on paras tapa palkita sitoutumisesta aineettomasti.” (Valmentaja, 52v.)

Jatkuvaa vuorovaikutusta ylläpitääkseen valmentaja voi saman vastaajan (Valmentaja, 52v.) mukaan puolestaan järjestää tilaisuuksia keskustella sekä yksittäisten pelaajien, pienen ”osajoukkueen” että koko joukkueen kanssa, jottei seurajohdon oletettavasti synkkää tulevaisuutta povaavat viestit tavoita ainakaan ensimmäisenä tahona pelaajistoa vaan valmentajan on mahdollista suodattaa ne ensin itsensä läpi ja tehdä niistä vähemmän organisatorista stressiä aiheuttavia.

Valmentaja, joka ei yhtynyt muiden valmentajien mielipiteeseen perusasioihin palaamisen relevanttiudesta koko joukkueen motivaation ollessa laskusuunnassa, esitti ratkaisuksi jonkin uuden toimintatavan soveltamista. Uudenlaisella lähestymistavalla hän viittasi muun muassa uudennlaisiin harjoitteisiin, joukkueen keskinäistä yhteenkuuluvuutta lisäävään hauskanpitoon tai esimerkiksi pelitavan hienosäätöön. Asiaa hän perusteli loogisuuteen pyrkivällä ajatuksella, jossa vanha toimintatapa syrjäytetään todettaessa se huonosti toimivaksi. Valtaosan näkemystä kuvastaa erään vastaajan kommentti, jonka mukaan,

”If the motivation of the team is descending, you have to think about how you can get the things back, which comes by training normal, not going out of your things.” (Valmentaja, 57v.)

Kahdenkeskisissä keskusteluissa pelaajan ja valmentajan tulisi valmentajan yhden vastaajan (Valmentaja, 54v.) mukaan tiedostaa jalkapallojoukkueen usein koostama erilaisten ihmistyyppien kirjo, jota valmentajan tulisi osata vaihtelevin tavoin käsitellä. Vastaajan näkökannan mukaan se, mikä saattaa toimia yhden pelaajan kanssa hyvänä

vuorovaikutuksen välineenä, voi osoittautua tehottomaksi toisen kanssa, suurimman osan vaatiessa kuitenkin lähes aina selkeitä ja hyvin jäsenneltyjä perusteluja tehdyille valinnoille. Samainen vastaaja toteaaakin, että vuorovaikutustilanteita on monenlaisia, ja tällöin hänen mukaansa asiaan tulee suhtautua seuraavalla tavalla:

”Koko joukkueen motivaatioon liittyen ei oo olemassa semmosta tilannetta, etteikö voisi selvitä, mut on olemassa helvetin vaikeita tilanteita, ja tosi helppoja tilanteita. Tällöin jokaisen pelaajan huomioiminen sekä hyvällä että huonolla hetkellä on älyttömän tärkeää.” (Valmentaja, 54v.)

Pelaajien tietynlainen tasapuolinen käsittely on olennaista, mutta tasapuolisuudella ei vastaaja viitannut kuitenkaan siihen, että jokaiselle pelaajalle suunnatun ajan tulisi olla samansuuruinen ja sisällöltään samankaltainen vaan sitä vastoin jokin pelaaja saattaa haluta jäädä vähemmälle huomiolle toisen vaatiessa enemmän tukea ja huomiota osakseen. Lisäksi tukea tulisi olla tasapuolisesti pelaajien saatavilla, niin hyvinä kuin huonoinakin hetkinä.

Valtaosa vastaajista peräänkuulutti palautteenannon merkityksestä joukkueen motivaation kannalta haastavina aikoina. Näkökulmia palautteen antamiseen liittyen oli useampi, yhden näkökulman mukaan epäonnistumiset tuli pelaajakohtaisen palautteen vastaanottamisen myötä nähdä yhtenä kehittymisen tärkeimpänä prosessina.

”Hyvä kun teit virheen, koska nyt sulla on mahdollisuus siinä oppia.” (Valmentaja, 42v.)

Mikäli virheistä ei haluttaisi oppia, saattaisi tilanne lopulta johtaa entisestään heikkenevään motivaatioon tai peräti haluttomuuteen pelata jalkapalloa ylipäättään. Jalkapallossa säännöllisesti syntyvien virheiden seuraukset ovat tuloksellisessa mielessä todella etäällä onnistumisen seurauksista (ks. Nesti 2010), jonka lisäksi niitä on vielä tapahtumahetkellä usein kanssapelaajien mahdollista todistaa. Näin ollen yksittäisen joukkueen sisälläkin varsin vaihtelevin avuin varustettujen pelaajien tulee ensinnäkin kohdata kyseisiä tilanteita, jonka jälkeen pelaajien tulee kaiken lisäksi vielä osata niitä eteenpäin päästäkseen käsitellä.

Viimeisenä sitoutumista motivaation tuloksena käsittelevänä kysymyksenä tiedusteltiin vastaajilta yhden pelaajan alhaisen tai peräti huonon motivaation vaikutuksista muuhun joukkueeseen. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että huonosti motivoituneelle ja sen myös ulospäin näkyvästi osoittavalle pelaajalle tulisi pikimmiten yrittää tehdä jotain. Tosin yhden vastaajan mukaan joskus pelaajan hyvät pelisuoritukset voivat kompensoida huonoa sitoutumista joukkueeseen, jolloin asia voidaan jättää tämän kanssapelaajien ratkaistavaksi.

”If you score three goals by yourself, the other players might accept the lack of commitment to the team.” (Valmentaja, 57v.)

Suurin osa vastaajista edusti ehdotonta näkemystä, jonka mukaan huonosti motivoituneen pelaajan tulisi laittaa miettimään joukkueessa mukanaolon motiivejaan, jolloin asiaa ajettaisiin seuran ja valmennuksen osalta siihen suuntaan, että pelaajan tulisi käytännössä etsiä itselleen uusi työnantaja. Jotta huonosti motivoitunut pelaaja ei pääsisi kuitenkaan saastuttamaan joukkueen ilmapiiriä liikaa, ja vieläpä suoritustason kannalta tuhoisaan suuntaan, tulee tilanne kohdata keinoja kaihtamatta, joka voi joskus tarkoittaa pelaajan siirtämistä sivuun joukkueen vahvuudesta, ja uuden työnantajan palvelukseen siirtymistä.

”One rotten apple can ruin a lot in the team things, sometimes you have to put it away, the team is everything, so you have to try to get it as high as possible.” (Valmentaja, 57v.)

Toisin sanoen seura voi yrittää kaikin mahdollisin tavoin, kuitenkin yleisiä sopimusehtoja rikkomatta saada pelaajan omasta aloitteesta käynnistettyä sopimuksen purkamisprosessin, tai vuorostaan yrittää sitä itse kaikin laillisin, joskin välillä hieman arveluttavienkin tavoin hoitaa. Yksi vastaajista ilmaisikin haluttomuutensa olla tekemisissä huonosti sitoutuneen pelaajan kanssa, ja korosti pelaajien tavoitteellisuutta yhtenä tärkeänä joukkueen kriteerinä.

”Ne, joita tää ei kiinnosta, ni voi kattoo sitte muualta hommia, että mä haluun tehdä töitä vaan niitten kans, joilla on tavoitteita mennä eteenpäin, ja jotka on fokusoituneita.” (valmentaja, 52.v)

Yksittäinen pelaaja huonolla motivaatiolla varustettuna ei kuitenkaan joidenkin vastaajien mukaan haittaa, mikäli reilusti yli puolet joukkueesta on puolestaan erittäin hyvin motivoituneita, sillä terveeseen joukkuedynamiikkaan kuuluu heidän mukaansa joukkueen kyky asettua yksittäisen pelaajan edesottamusten yläpuolelle asettaen heikosti motivoituneen yksilön huonoon ”neuvotteluasemaan”.

”Niin kauan ku sul on yli seitkyt prosenttii erittäin motivoituneita, kehittymään pyrkivii pelaajia, niin tällanen tapaus on heikoilla.”
(Valmentaja, 44v.)

Joukkuedynamiikan vahvuutta ja toimivuutta kuvastaa sekin, että joskus joukkueen kollektiivinen motivaatio on jopa yhden ”mädän omenan” myötä jopa noussut yhdistämällä muut pelaajat tiiviimmin yhteen. Valmentajan näkökulmasta tilanne on kuitenkin vähintäänkin haastava, ja eräs vastaajista korostaakin, että on varsin riskialtis päätös jäädä odottamaan edellä mainitun kaltaisen tilanteen seuraamuksia, sillä lopputulos voi kääntyä lopulta kumpaankin suuntaan, positiiviseksi tai negatiiviseksi.

”Mädät omenat pitäis sielt korist saada nopeesti pois, ettei ne ala saastuttamaan niitä muita omenia. Jos pelaajat on saamas yhteisen vihollisen, niin se on joskus yhdistäny niitä muita pelaaji. -- Se on joskus joukkueen menestymisen kannalta hyvä asia, mut en mä uskalla ainakaan valmentajana jäädä sitä odottamaan, et oisko se positiivinen vai negatiivinen asia.” (Valmentaja, 42v.)

On kyseisen vastaajan mukaan käytännössä paljon turvallisempi ja helpompi tapa puuttua yksilön edesottamuksiin ennen niiden liikkeellepanevien vaikutusten esilletuloa, eikä odottaa ja toivoa joukkueelta itseohjautuvuutta mukautua tilanteeseen.

Kaikkien pelaajien motivoituneisuuteen viitaten on joidenkin vastaajien mukaan valmennuksen tärkein tehtävä saada työpaikan henki mahdollisimman korkeaksi, jolloin taktiset ja tekniset seikat seuraavat tärkeysjärjestyksessä vasta sen jälkeen. Joukkue on tämän ajattelun mukaan kaikki kaikessa, ja sille asetetut standardit ja laatuvaatimukset tulisi

aina säilyttää korkeina. Mikäli yksi tai useampi pelaaja alkaa valittaa liikaa kaikkia pelaajia samalla tavalla koskettavista asioista, saattaa se johtaa vastaajien mukaan kielteiseen kokonaiskuvaan, jolloin valmennuksen on todella tehtävä jotain asialle.

”If a player’s attitude goes more and more to wrong way and against the team things, he starts nagging or complaining about things, the whole picture goes negative, and then you have to do something as a coach.” (Valmentaja, 57v.)

Ratkaisun ei kuitenkaan samaisen vastaajan mielipidettä kuunnellessa tulisi pohjautua mustavalkoiseen ajatteluun, sillä joukkueen edun tavoittelemiseksi radikaalitkin keinot ovat hänen mukaansa sallittuja. Näin ollen huonosti motivoituneen pelaajan ollessa statukseltaan joukkueen tuloksen kannalta merkityksellisessä asemassa, voi valmentaja kokeilla asian jättämistä joukkueen kesken ratkaistavaksi, jolloin hänen mukaansa liikutaan niin sanotulla harmaalla alueella, jonka olemassaoloa ei tule valmentajan yrittää kieltää vaan pikemminkin sen tuomat haasteet tulisi uskaltaa kohdata.

”Sometimes you can put some things in the team, and see if they accept it all together, because if you are only black and white, you cut yourself in the finger too sometimes.” (Valmentaja, 57v.)

Joukkue saattaa jopa hyväksyä yksittäisen pelaajan puutteellisen sitoutumisen joukkueeseen vaikkapa siitä syystä, että kyseinen pelaaja suoriutuu yksilönä säännöllisesti niin hyvin, ettei hänen poissulkemistaan joukkueesta kannata edes harkita. Valmentajan tehtävä on erään vastaajan mukaan tällaisessa tilanteessa huolehtia, ettei joukkueelle asetettujen standardien täyttymistä laiminlyödä. Toisaalta joukkueen pelaajamäärän ollessa suuri, voi valmentaja vastaajan mukaan siirtää huonommin motivoituneen syrjään paremmin motivoituneiden tieltä, sillä joukkueen inhimillisten resurssien laajuus antaa siihen mahdollisuuden.

”If you have thirty players and somebody is not doing the job, you have three others, it’s like in Europe, so you can use it, so the level will be always quite high.” (Valmentaja, 57v.)

Menettely ylläpitää tervettä joukkueen sisäistä kilpailua, jolla on joidenkin vastaajien mukaan suora yhteys joukkueen suoritustasoon. Tällöin päädytään myös kansainvälisissä sarjoissa esiintyvien joukkueiden kykyyn pitää suoritustaso aina korkealla. Ainoastaan sekä joukkueen sisäistä että sen ulkopuolista kilpailutilannetta ylläpitämällä ja edistämällä on suoritustasoa mahdollista nostaa.

Pelaajien sitouttamista eittämättä hankaloittavasta taloudellisesta rajallisuudesta puhuttaessa esittää yksi vastaaja kiinnostavan yksityiskohdan liittyen suomalaisen jalkapalloseuran tulonmuodostumiseen. Hänen mukaansa kolmiyhteyden seuran, yleisön ja sponsoreiden välillä tulisi johtaa tilanteeseen, jossa yleisöltä seuralle virtaavat rahavirrat muodostaisivat valtaosan jalkapalloseuran vuosittaisista tuloista. Samaa ajatusta tukee Borlandin ja MacDonaldin tutkimus (2003), jonka mukaan seurojen tuotot syntyvät pääosin seuran fanien ylläpitämästä jatkuvasta kysynnästä ja kulutuksesta lajia kohtaan. Näin ei kuitenkaan Suomessa ole vaan toimintaa pyöritetään suurilta osin sponsoreilta vastaanotetuilla varoilla.

”Jalkapallo pitäis koostuu niin, et ainaki kaheksakyt prosenttii tulee yleisöltä ja kaksykut prosenttii sponsoreilta, ja me tiedetään, et tääl Suomes se on toistepäin, kaheksakyt prosenttii tulee sponsoreilta, ja hei, kaksykut prosenttii vaan yleisöltä.” (Valmentaja, 58v.)

Lopulta yhden vastaajan kommentti kiteyttää motivoinnin, sitouttamisen ja menestymisen kausaalisuhteen tuoden esiin konkreettisen esimerkin seurojen ja pelaajien arkirealismista.

”Muitten motivaatio on saada jotkut pelaajat myytyä, jotta me saadaan sit taas palkkaa sitä seuraavaks vuodeks. Mitä paremmin me onnistutaan täs, sitä paremmin meil on taloudellisesti, myöskin niin et meil on töitä sitä seuraavaks vuodeks.” (Valmentaja, 44v.)

Toisin sanoen pelaajan tulee olla sitoutunut ja motivoitunut auttamaan toisia pelaajia kehittymään samalla, kun hänen tulisi suoriutua ja auttaa joukkuettaan menestymään. Erään vastaajan (Valmentaja, 58v.) mukaan pelaajien tulisikin tiedostaa seurojen saattavan laskea ennen kautta pelaajamyyntitulot osaksi budjettia, vaikkei pelaajia kyettäisikään myymään.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutustua suomalaisten ammattijalkapalloseurojen kohtaamiin haasteisiin johtamisessa, keskittymällä seurojen päävalmentajien sekä seurajohdon käsittelyyn. Tutkimuksen toteuttamisen teki haasteelliseksi se, ettei urheilujohtamista ole tutkittu Suomessa kovinkaan paljoa, ainakaan ammattijalkapallon kontekstissa. Oli täten hankalaa löytää tutkimusongelman kannalta relevanttia teoreettista ja tutkimuksellista pohjaa nimenomaan Veikkausliigan toimintaympäristössä toimivien ammattijalkapalloseurojen johtamiseen liittyen, sillä suomalaista jalkapalloa karakterisoivat osittain eri piirteet, kuin esimerkiksi muiden Pohjoismaiden, saati sitten lajin tyyppi- ja piirteitä muualla Euroopassa.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä sovellettiin tiettyjä, ammattiurheilukontekstiin soveltuvia henkilöstöjohtamisen näkökulmia ja muutamia yleisimpiä motivaatioteorioita. Henkilöstöjohtamisen näkökulmia tutkimukseen tuotiin esimerkiksi valmentavan johtamisen ja resurssiperustaisen henkilöstöjohtamisen näkökulman muodossa. Tutkimusempiria koostui seitsemän eri Veikkausliigajoukkueen päävalmentajalle tehdystä kvalitatiivisesta haastattelututkimuksesta, josta aikaansaatua aineistoa tutkimuksen tulososiossa analysoitiin.

Tässä tutkimuksen johtopäätöksiä ja pohdintaa käsittelevässä osiossa on tarkoituksena ensin arvioida tutkimuksen tuloksia, jonka jälkeen esittää niistä tehtäviä päätelmiä. Tutkimuksen tulosten arvioinnin selkeyttämiseksi useat henkilöstöjohtamisen käytännöt jaettiin omiksi alaluvuikseen, jolloin tulosten ja niistä tehtävien päätelmien tulkinta on kunkin alaluvun osalta vaivattomampaa. Johtopäätöksissä on tarkoitus pohtia tutkimuksen keskeisten käsitteiden, henkilöstöjohtamisen, motivaation ja sitouttamisen keksinäisiä vaikutussuhteita jalkapalloseurakontekstissa. Toisaalta on tarkoitus pohtia, miten tutkimuksen toteutuksessa onnistuttiin, ja lopulta pyrkiä toteamaan, osoittautuivatko tutkimuksessa sovelletut menetelmät ja aineisto hyviksi välineiksi selittää tutkimuksessa asetettua tutkimusongelmaa sekä sen alakohtia.

6.1 Motivointia ja sitouttamista hyvillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä

Todettakoon aluksi Hamilin ja Chadwickin (2010; 170) tutkimukseen vedoten, että mikäli seurojen johtohenkilöt eivät ole vakuuttuneita, että henkilöstöjohtamiseen panostamisella saavutettaisiin joko organisatorisia tai henkilökohtaisia tuloksia, eivät he todennäköisesti ole myöskään siihen valmiita investoimaan. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan kuitenkin tässä tutkimuksessa esiin tuodun teoreettisen viitekehyksen ja Veikkausliigaseurojen päävalmentajille suoritettuna haastattelututkimuksen tulosten esittämisen valossa vaikuttaa muun muassa seuraaviin asioihin, joilla uskotaan aikaansaavan parempaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta.

Ensinnäkin jalkapalloseuran päävalmentajan tulisi kiinnittää huomiota sekä pelaajien tämänhetkiseen suoriutumiseen että taitoihin, asenteseen ja osaamiseen, joilla on kuitenkin pitkällä tähtäimellä katsottuna enemmän vaikutusta joukkueen sarjasijoitukseen ja pelaajien sitoutumiseen kuin sillä, miten pelaajat nykyhetkellä suoriutuvat. Valmentajan tulee pyrkiä jatkuvaan pelaajien osaamisen kehittämiseen, sillä pelaajien kehittymisen mahdollisuudet seuran sisällä ruokkivat heidän motivaatiotaan edetä urallaan jalkapalloilijoina, ja toisaalta lisää heidän tyytyväisyyttään seuraa kohtaan, jota he sillä hetkellä edustavat. Kuten Lawler ja Porter (1973) toteavat, ei tyytyväisyyden ja hyvän työsuorituksen saavuttamiseksi riitä pelkkä motivaatio pelata vaan pelaajilla täytyy olla sen lisäksi valmiudet suoriutua, ja seuran tuleekin tällöin varmistua pelaajien suoritustason nostamisen mahdollisuuksista.

Jalkapalloseuran henkilöstöjohtamiseen viitattiin tässä tutkimuksessa sovelletussa Raymond Milesin (1975; 29) teoreettisessa mallissa todeten, että sen käytäntöjen tulisi ilmetä samalla tavoin kuin missä tahansa voittoa tavoittelevassa organisaatiossa. Milesin mukaan on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstöjohtamisen käytännöillä pyritään aikaansaamaan organisaation tuloksellisuutta ja tuottavuutta, jolloin niiden saavuttaminen edellyttää sekä organisatorisiin muuttujiin että ihmismuuttujiin vaikuttamista, sekä niiden välisissä vuorovaikutussuhteissa ilmeneviin toimenpiteisiin vaikuttamista.

Organisatorisia muuttujia ovat muun muassa tavoitteet, rakenteet ja infrastruktuuri. Ihmismuuttujia puolestaan ovat kyvykkyydet, osaaminen, asenteet, arvot ja demografiset ominaisuudet. Tavoitteiden ja kyvykkyyksien keksinäisen merkityssuhteen (ks. Miles 1975; 29) osalta seuran tulisi aina pyrkiä avoimeen viestintään motivoitakseen ja sitouttaakseen pelaajat ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamisen eteen (vrt. Päämääräteoria, Locke 1968).

Seuran rakenteiden ja infrastruktuurin jäsentelyllä voidaan puolestaan vaikuttaa pelaajien asenteisiin, sitoutumiseen ja motivaatioon, sekä jopa heidän kyvykkyyksiensä esilletuloon. Seurassa työskentelevillä tulisi olla strukturoitu mielikuva seurasta, jonka myötä ensinnäkin kaikkien seurassa toimivien henkilöiden roolit tulisi olla osallisten tiedostamia. Erään haastatellun valmentajan (57v.) mukaan organisaation kokonaiskuvan huolellinen jäsentely auttaa pelaajia sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin paremmin, ja lisäksi läpinäkyvä ja selkeä kuva seurasta, ja heidän omasta roolistaan seurassa, ruokkii pelaajien motivaatiota ja halua olla olennainen osa seuraa nykyhetkellä, ja mahdollisesti myös tulevaisuudessa.

Seuran toteuttaessa avointa ja aktiivista viestintää pelaajien suuntaan, on heidän asenteisiinsa mahdollista vaikuttaa esimerkiksi seurasta muodostettujen mielikuvien muodossa. Toisaalta seuran on helpompi olla tietoinen pelaajien ja taustaryhmän vaihtelevista tarpeista ja demografisista ominaisuuksista vaalimalla avoimen tiedottamisen ja organisaatiokulttuurin olemassaoloa (ks. Miles 1975; 29). Tarpeisiin vastaamisella viitataan yhden haastateltavan (Valmentaja, 42v.) lausuntoon, jossa pelaajan antaessa seuralle oman panoksensa, on seuran vastuu tällöin vastata pelaajan tarpeisiin, esimerkiksi jatkuvan pelaajana kehittymisen mahdollistamalla.

Locken (1968) päämääräteorian sisältämiä ajatuksia soveltaen voidaan todeta, että pelaajat muodostavat kuvan seuransa todellisuudesta ympäristönsä ja sen tapahtumien pohjalta, johon ne reagoivat valitsemalla itselleen sopivia päämääriä, jotka puolestaan ohjaavat käyttäytymistä. Mikäli pelaajien muodostama kuva seurasta on vähäisen tavoitteista tiedottamisen vuoksi esimerkiksi epäammattimainen, ohjaa heidän käyttäytymistään ja peliesityksiäänkin tietynlainen epäammattimaisuuden sävyttämä todellisuus. Myöskään jos

lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista ei kunnolla suostuttaisi viestimään, olisi usean haastatellun valmentajan mukaan pelaajien mahdollonta sitoutua niihin, joka oletettavasti heijastuisi heidän suorituksiinsa kentällä. Mikäli pelaajille vuorostaan tiedotetaan seuran visiosta ja tavoitteista, voi lopputuloksena olla pelaajien kokema tunne seurasta, jossa asioita tehdään pitkällä aikajänteellä.

Useiden tutkimusten valossa haasteellisten ja selkeiden päämäärien on todettu vaikuttavan motivaatioon myönteisesti, kun taas helppojen ja hieman epäselvien päämäärien on todettu aikaansaavan motivaatiota heikentävän vaikutuksen. Tällöin seurajohdon tulisi joko itse tai valmentajan välityksellä viestiä pelaajille seuran visiosta ja päämäärästä, jotta pelaajien olisi helpompi suunnata toimintaansa ja tavoitteellisuuttansa päämäärää kohti. Selkeiden päämäärien avulla voidaan edistää mielikuvaa seuratoiminnan pitkäjänteisyydestä, jolloin pelaajienkin on turvallisempi sitoutua seuraan, jonka he kokevat elävän muutoin kuin päivä kerrallaan. (Juuti 1989; 50.)

6.1.1 Valmentajien toimenkuvan tukeminen

Kuten usean haastatellun valmentajan kommentit antoivat ymmärtää, eivät seurat olleet aina täysin tukeneet heitä ammattijalkapallollisessa mielessä joukkueen pelaajien ja taustaryhmän rekrytointia koskien. Sitä vastoin valmentajien kokemana seurojen henkilöstörakenteessa oli ilmennyt useita puutteita. Eniten mainintoja valmentajien haastatteluissa antamissa lausunnoissa sai urheilutoimenjohtajan toimenkuvan puuttuminen seuran henkilöstöstä, jota oli kaivattu kipeästi usean valmentajan toimesta. He kokivat tarvitsevansa muun muassa kanavan keskustella säännöllisesti joukkuetta koskevista jalkapallonäkökulmista, ”sparrausta jalkapalloon”, kuten yksi valmentaja (42v.) oli asian ilmaissut. Usein ei suomalaisista jalkapalloseuroista urheilutoimenjohtajaa kuitenkaan löydy, mikä muun muassa tutkijoiden Hamil ja Chadwick mukaan kuvastaa seurojen suhtautumista henkilöstöjohtamiseen (2010; 173).

Toisaalta haastatelluista valmentajista monet kaipasivat taustaryhmänsä tueksi täysipäiväistä fysioterapeuttia, joka heidän mukaansa korvaisi peräti yhden ylimääräisen pelaajan olemassaolon jo pelkästään fysioterapeutin urheiluvammoja ennakoivan säännöllisen toiminnan avulla. Seuran kyvykkyyksistä eli pelaajista huolta pitääkseen tulee seurajohdon ymmärtää uhrata huolenpitoon tarvittavia resursseja. Fysioterapeutin rekrytoinnista aiheutuneet kulut kun seura saa mitä todennäköisimmin takaisin pelaajien korkeampana sitoutumisasteena, sillä pelaajat kokevat sen myötä olevansa merkityksellisiä edustamalleen seuralle. Edellä mainittu puolestaan lisää pelaajien motivaatiota suoriutua ennen kaikkea seuran tavoitteiden mukaisesti. Moni valmentaja oli sen kannalla, että täysipäiväisen, joukkueen mukana kulkevan fysioterapeutin palkkaamisella säästyttäisiin kesken kauden tehtävistä viime hetken pelaajahankinnoista koituvista menoeristä, sillä fysioterapeutti takaisi pelaajien vammoja ja vajavaista fyysistä suorituskykyä ehkäisevänä toimijana paremman toimintakyvyn jo olemassa oleville pelaajille, eikä resursseja korvaaviin pelaajiin tarvitsisi uhrata.

6.1.2 Pelaajien hankinta ja perehdyttäminen

Seuran tulee uusille pelaajille huolella suoritettuna perehdyttämisen avulla kyetä lyhentämään pelaajien tarvitsemaa sopeutumisaikaa uuden joukkueen sääntöihin ja pelitapaan. Kun hyötyjen realisoituminen vie joka tapauksessa aikaa, niin valmentajien tulee kyetä pitkäjänteiseen ajatteluun ja uskomiseen siitä, että perehdyttämisen ja sisäisen viestinnän avulla tuore osaaminen saadaan valjastettua uuden joukkueen käyttöön (ks. Koch & McGrath 1996). Yhden haastatellun mukaan pelaaja onkin paljon vastaanottavaisempi sen jälkeen, kun pelaaja on kunnolla integroitunut joukkueeseen. Seuran näkökulmasta onkin olennaista tiedostaa se tosiasia, että kun antaa pelaajalle tarvittavat tiedot ja työkalut uuteen seuraan integroitumisen edistämiseksi, saa seura tällöin merkittävämmän panoksen takaisin pelaajan laadukkaamman pelisuorituksen muodossa.

Toiseksi, resurssiperustaisen lähestymistavan mukaan strategisten pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi jalkapalloseuran on tiedostettava mitä osaamista kulloinkin

tarvitaan, jonka lisäksi sillä tulee olla verkosto etsiä sitä sekä hankkia seuran palvelukseen. Lisäksi sen tulee löytää keinot pitää kyvykkyudet ja osaaminen organisaatiossa. Tällöin erään haastattelun (Valmentaja, 57v.) toteamalla tavalla yhteydenpito esimerkiksi pelaajia välittäviin agentteihin ja pelaajascoutteihin tulisi olla säännöllistä ja näin ollen myös tuottoisaa. Koska seuroihin hankitun osaamisen hyödyt realisoituvat joskus hitaasti vaatien valmentajilta pitkäjänteisyyttä (ks.esim. Koch & McGrath 1996), saattaa valmentajan pitkäjänteisyys kuitenkin johtaa joskus pelaajienkin pitkäjänteisyyteen nostamalla pelaajien sitoutumisastetta. Seurojen tulee vaalia avoimeen keskusteluun ja tiedottamiseen perustuvaa organisaatiokulttuuria pitääkseen hankittu osaaminen seurassa. Sen lisäksi seurajohdon tulee muun muassa solmimien pelaajasopimustensa avulla aikaansaada vaikutelmaa menestykseen pyrkivästä, tavoitteellisesta jalkapalloseurasta.

Aktiivisen pelaajasopimuspolitiikan perusteluiksi voisi valmentaja joidenkin haastatteluissa kuultujen valmentajien mukaan esittää pelaajien motivoimisen kannalta olennaisia seikkoja, kuten kestoltaan pidemmän sopimuksen sitoutumista edesauttavan, turvallisuudentunteen luovan vaikutuksen, jonka myötä pelaaja saattaa kokea kuuluvansa yhteisöön, jolle pelaaja merkitsee jotain. Lisäksi seuran haluaman pelaajan sopimuksen ollessa katkolla, voi valmentaja yrittää asettaa tavoitteidensa eteen ponnistelevalle pelaajalle positiivista painetta suoriutua uuden sopimuksen arvoisesti. Kokeneemman pelaajan suhteen valmentaja voi yrittää aistia tämän edesottamuksia kentällä, ja herätellä tämän motivaatiota lyhyemmillä sopimustarjouksilla. Valmentajien tulee myös huolehtia, että seurajohdon tavoitteisiin kohdistuvien näkemysten tulisi elää samassa suhteessa joukkueen sopimustilanteen ja pelaajavaihtuvuuden mukaan. Tulostavoitteiden ei voi olettaa pysyvän samoina, mikäli seurajohto päättää luopua osasta kyvykkyyksistään myymällä pelaajia kesken kauden toisiin seuroihin.

Mikäli joukkue asettaa omaksi tavoitteekseen päästä vaikkapa tulevana kautena kuuden parhaan joukkoon, voi johto perustellusti esittää halunsa tavoitella parempia sijoituksia hankkimalla valmentajan ja pelaajiston kaipaamia lisävahvistuksia joukkueen käytettäväksi, tai vuorostaan tarjoamalla lisää taloudellisia resursseja valmennusjohdon käytettäväksi.

Osapuolten välisen kommunikoinnin linkkinä toimiva päävalmentaja vastaa lopulta siitä, että joukkueen ääni tulee myös kuulluksi, mikäli urheilutoimenjohtajan tehtävissä toimivaa henkilöä ei sillä hetkellä seurasta löydy.

Vaihtamalla seuraa kesken kauden tuo pelaaja toisaalta osaamisensa uuteen seuraan, mutta samalla vanhaan seuraan jää joissain tapauksissa toiseen seuraan osaamisensa vieneen pelaajan suuruinen osaamiskuilu, jonka paikkaamiseksi onnistuneilla pelaajarekrytoinneilla pyritään. Kuten Slack tutkimuksessaan (1997) argumentoi, tulisi seuran rakennetta ja toimintatapoja muokata sen rekrytoidessa ja perehdyttäessä uusia henkilöitä organisaatioon, sillä lopulta yhtenevään tavoitteeseen pyrkivä pelaajisto sekä valmentajat mahdollistavat ylipäättään uuden ja vanhan osaamisen yhdistämisen, esimerkiksi ottelutapahtumien syntymisen, ja toisaalta myös niissä menestymisen (ks. Chelladurai 1999).

Perehdytykseen liittyen seurajohdon lyhytnäköistä toimintaa Veikkausliigaseuroissa tukee muun muassa Englannin Valioliigaseurojen seurajohdoille tehty tutkimus, jonka tulos osoitti useiden muiden aiheesta tehtyjen tutkimusten lailla, että eniten kehitettävää seuroilla on henkilöstöjohtamisen osa-alueella, eritoten henkilöstön rekrytoinnissa ja perehdytyksessä. Bolchover (2006) esittääkin, että kunnolla suoritettu henkilöstöjohtamisen suunnittelu johtaa parempiin valmentajarekrytointeihin, jolloin sen avulla voidaan välttää myös jatkuvat valmentajanvaihdokset, sillä jatkuva valmentajan vaihtuminen saattaa puolestaan johtaa pelaajien kokemaan organisatoriseen stressiin. Suorittamalla valmentajan valinta huolella voidaan varmistaa, että valituksi tulleen valmentajan on itse helpompi sitoutua uuteen seuraan, joka puolestaan vauhdittaa pelaajien sitoutumista uuden valmentajan alaisuudessa toimimiseen.

6.1.2.1 Perehdyttämällä vähemmän organisatorista stressiä

Valmentavaan johtamiseen liittyen voi jalkapalloseuran henkilöstöjohtamisen yhtenä valmennuksellisenä haasteena todeta olevan usein pelaajien keskuudessa ilmenevän organisatorisen stressin käsittely. Näin ollen esimerkiksi pelaajavaihtuvuuden hillitsemiseksi

päävalmentajan on kyettävä rakentamaan pelaajistonsa sopimukset siten, ettei vaihtuvuus aikaansaisi joukkueen tasapainon horjahtamista, jolloin ei myöskään sen suoritustaso pääsisi laskemaan liiaksi vaihtuvuuden myötä. Toisaalta joukkueen ryhmädynamiikan kannalta saattaisi olla valmentajan näkökulmasta olennaista huolehtia, että sopimuspelaajista suurella osalla sopimukset päättyisivät samana vuonna, joka edesauttaisi puolestaan joukkueen jälleenrakentamista tulevaisuudessa.

Pelaajien ajoittain kokemaa organisatorista stressiä voi hillitä esimerkiksi eriyttämällä joukkue pelaajineen ja valmentajineen seuran johtoportaan, jotta joukkue kokisi olevansa asemassa, jossa sillä on itseohjautuvuutta ja autonomiaa suhteessa seurajohtoon. Toisaalta organisatorisesti piirretyt rajat seurajohtoon ja joukkueen välillä edesauttaisivat joukkuetta keskittämään kaiken energiansa ydintekemiseen eli pelillisiin seikkoihin seurajohtoa rasittavien asioiden pohtimisen sijaan. Tällöin ei myöskään vaatimuksia, uhkakuvia tai joukkueen linjaan epäyhtenäisiä tavoitteita olisi mahdollista ilman valmentajan suodatinta ja ennakoitua heille seurajohtoon toimesta esittää. Seuran sisäisen viestinnän ollessa säännöllistä ja molempia osapuolia kunnioittavaa, on osapuolten tekemät päätökset paljon helpompi hyväksyä, viitaten esimerkiksi pelaajien myymiseen.

Esimerkiksi eksistentiaalisen näkökulman mukaan organisatorisen stressin aikaansaama levottomuus tulisi ennemminkin kohdata ja käyttää rakentavasti hyödyksi valintojen tekemisessä ja vastuun hyväksymisessä sen sijaan, että valmennuksen tarkoituksena olisi päästä levottomuudesta eroon esimerkiksi mentaaliharjoittelun tekniikoilla. Johtamisen haasteeksi muodostuu tällöin yrittää kääntää stressi positiiviseksi auttamalla pelaajia oppimaan ja sen myötä kasvamaan kokemuksiensa virheratkaisujen ja vaikeiden tilanteiden, sekä toisaalta myös positiivisten onnistumistensa kautta (Nesti 2010; 9). Empiirisen aineiston analysointi tuotti Nestin (2010) tutkimusta tukevaa informaatiota, sillä haastateltujen mukaan (mm. valmentaja, 42v.) virheiden sattuessa kohdalle tulisi kohteena olevien tiedostaa motivoivana tekijänä se, että maaperä yksilölliselle oppimiskokemukselle on usein virheen sattuessa juuri kaikkein hedelmällisin. Toisaalta jalkapalloseuran tulevaisuudennäkymien ollessa joskus synkät, tulee haastateltujen mukaan valmentajan

huolehtia pelaajien fokuksen pysymisestä itsensä kehittämisessä muistuttamalla, että ainoastaan siihen he voivat itse vaikuttaa, ja kaikki muu on heidän vaikutustensa ulottumattomissa.

6.1.3 Pelaajien osaamisen kehittäminen

Olemassa olevan henkilöstön kehittämiseen suunnattujen varojen ei tulisi vähentyä, vaikka turbulenteja talousaikoja eletäänkin, sillä panostamalla esimerkiksi nykyisten pelaajien fyysiseen hyvinvointiin muun muassa täysiaikaisia lääkintähenkilöitä rekrytoimalla, ovat seurat itse asiassa kyvykkäämpiä pääsemään parempaan lopputulokseen, ja vieläpä vähemmillä resursseilla ja henkilöstöllä (ks. Davakos 2006). Henkilöstön kehittämisen tulisi kuulua koulutuksen tavoitetilään, ja sen tulisi olla integroituna jokaisen jalkapalloseuran strategiseen suunnitteluun (Davakos 2006). Seurojen olosuhteiden tulisi olla siinä kunnossa, että ne tarjoavat pelaajien jatkuvalla kehittymiselle ja kouluttautumiselle mahdollisuuden. Seurajohdon henkilöstön kehittämiseen suuntaamien varojen väheneminen ei myöskään saisi johtaa joidenkin haastateltujen valmentajien kokemuksiin tilanteisiin, joissa kaikki oli tullut tehdä jollain tapaa kompensoiden, pienemmin tai kompromisseja tekemällä.

Resurssiperustaiseen näkemykseen vedoten jalkapalloseuran kilpailuedun saavuttamisessa on keskeistä pelaajien kehittäminen sen sijaan, että ainoastaan sovitettaisiin jo olemassa oleva pelaajien osaaminen seuran pelistrategiaan, jolloin joukkueen pelaajien tulisi osallistua sen pelistrategian määrittelyyn eikä päinvastoin (ks. Nurmi 2003; 208) Toisin sanoen valmentajien haasteena voisi kuvitella olevan löytää ratkaisu jalkapallossa alati esiintyvään dilemmaan siitä, tuleeko joukkueen pelitapaa muokata pelaajien mukaan vai tuleeko pelaajahankinnat tehdä joukkueen pelitavan mukaan. Taloudellisten reunaehtojen ollessa varsin robustit tulisi pelaajarekrytoinnissa ainakin onnistua, sillä hankinnoissa tehtyihin virheisiin ei ole haastateltujen valmentajien mukaan seurojen budjeteissa varaa.

Joukkueen muodostuessa yli kahdestakymmenestä erilaisesta yksilöstä, tulee joukkueelle asetettujen standardien lisäksi huomioida myös yksittäisille pelaajille, ja heidän

osaamiselleen asetetut standardit, jotka eivät välttämättä ole keskenään lainkaan yhtenevät. Räätelöimällä pelaajien saavutettavaksi tietty vaatimustaso ensin joukkueetasolla ja sitten vielä yksilötasolla, kykenee päävalmentaja tarkastelemaan, miten yksilöt suoriutuvat yhtäältä joukkueen tavoitetasoon nähden sekä toisaalta heidän omiin kompetensseihinsa nähden. Silloin heidän antamaansa panosta joukkueelle on lopulta helpompi valmentajankin toimesta arvioida, ja panoksessa ilmeneviä mahdollisia puutteita kehittää koulutusta järjestämällä (vrt. jalkapallossa harjoittelemalla).

Valmentajan tulee kyetä pelaaja- ja joukkuestandardeihin viitaten selviämään myös niin sanotulla harmaalla alueella liikkumisesta, sillä joskus yksittäisen pelaajan alisuoriutuessa pelaajille asetettujen sitoutumista ja motivaatiota koskevien standardien suhteen, voi tämä samanaikaisesti olla ratkaisevassa roolissa joukkueen senhetkisen menestymisen kannalta, jolloin valmentajan tulisikin jättää asia joukkueen päätettäväksi, eikä yrittää selvittää sitä itse. Pelaajan huonosta sitoutumisesta ja motivaatiosta kielivät edesottamukset eivät saisi kuitenkaan missään tapauksessa mennä joukkueelle asetetun vaatimustason edelle, vaikka kyseinen pelaaja kentällä hyvin suoriutuisikin. Asiaa voisikin lähestyä esimerkiksi tehden pelaajalle selväksi, että vain tämän hyvät nykyhetken peliesitykset mahdollistavat sen, ettei tämän puutteelliseen sitoutumiseen koko joukkueelle asetettuja standardeja kohtaan puututa, ja ollaan puuttumatta tasan niin kauan, kun se tuloksellisessa mielessä hyödyttää joukkuetta. Valmentajan tulisi yrittää saada pelaaja ajattelemaan omaa uraansa pidemmällä tähtäimellä, jolloin tämäkään ei kenties sortuisi laskemaan uraansa vain senhetkisten suoritusten varaan, vaan oppisi näkemään seurakomennukset tärkeinä askelina omalla urapolullaan.

6.1.4 Palkitseminen motivoinnin ja sitouttamisen työkaluna

Seurat voivat muun muassa Milesin (1975; 29) teoriaa soveltaen tavoitella pelaajien korkeampaa motivaatiota ja sitoutumista erilaisten palkitsemisjärjestelmien muodostamisen avulla. Vaikka haastatellut valmentajat eivät pitäneet ulkoisia kannustimia tärkeinä motivaattoreina jalkapalloilijoille, koettiin taloudellisten kannustimien vähäisyys joidenkin osalta pelaajien motivointia haastavana tekijänä. Vastaajat olivat kuitenkin useimmiten sitä

mieltä, että pelaajien riittävän toimeentulon (vrt. Kaksifaktoriteorian hygieniatekijät, Herzberg 1959) takaavan ansiotason lisäksi muita taloudellisia kannustimia ei tarvitsisi seurojen käyttöä, ainakaan pelaajia enempää motivoitakseen. Motivaation odotusrvoteorian sisältöä soveltaen (Vroom 1964) pelaajien pyrkimykset riippuvat kuitenkin jossain määrin oletettujen palkkioiden määrästä ja siitä, miten todennäköisesti henkilö arvioi pyrkimystensä johtavan palkkioihin. Edelleen mikäli pelaaja luottaa tekemiensä ratkaisujen sekä kentällä että kentän ulkopuolella johtavan taloudellisiin palkkioihin, tulee tämä aikomansa ratkaisut mitä todennäköisimmin tekemään. Toisaalta kuullakseen pelaajien kollektiivisen mielipiteen asian suhteen, olisikin jatkotutkimuksen kannalta relevanttia vuorostaan tutkia suomalaisten Veikkausliigapelaajien tärkeimpinä pitämiä motivaatiotekijöitä.

Pelaajien motivaatiotekijöistä puhuttaessa huomionarvoisena seikkana todettakoon, että pelkästään seurojen taloudelliset lähtökohdat näyttävät asettavan jonkinlaisen haasteen niiden henkilöstöjohtamiselle, sillä verrattaessa esimerkiksi johdannossa esille tuotujen henkilöstökulujen suhteettoman suurta osuutta liikevaihdosta (lähes 80%) pelaajien keskimääräiseen kuukausiansioon (n. 2000e), saadaan selville mielenkiintoinen seikka toimialan erityislaatuudesta. Vaikka henkilöstökulut kattavat ylivoimaisesti suurimman osan liikevaihdosta jokaisella Veikkausliigajoukkueella, pysyvät pelaajien kuukausittaiset keskiansiot kuitenkin suhteellisen alhaisena, joten seurojen palkkakustannukset eivät ole euromääräisesti niin suuret, kuin niiden osuus liikevaihdosta ehkä antaisi olettaa.

Seurojen ja valmentajien tulisi Vroomin (1964) odotusrvoteoriaan nojaten tiedostaa, että pelaajat voivat motivoitua ulkoisesti muutoinkin kuin palkkaa ja taloudellisia bonuksia kerryttämällä. Pelaajille myönteisiä, ei-rahallisia motivaattoreita ovat esimerkiksi uralla etenemisen mahdollisuus, ystävyysuhteet sekä mahdollisuus toteuttaa itseään (ks. esim Juuti 1989), jotka kaikki osaltaan edesauttavat pelaajaa suuntaamaan energiaansa joukkueen vaatimusten ja tavoitteiden suuntaisesti. Lisäksi pelaaja saattaa kokea esimerkiksi jatkosopimuksen allekirjoittamisen mukanaan tuoman turvallisuudentunteen lisäävän tämän motivaatiota ja sitoutumista seuraan kohtaan, mihin yksi haastatelluista valmentajistakin tutkimuksessa viittasi.

6.1.5 Jalkapalloseuran viestintä

Seurajohdon ja valmentajien on kyettävä säännölliseen urheilullisesta menestymisestä ja urheilujohtamisen haasteista käytävään vuoropuheluun, jonka avulla valmentajan olisi mahdollista perustella näkemyksiään jalkapallonäkökulmasta. Keskustelun muuttuminen varsinaiseksi dialogiksi toisen osapuolen yksinpuhelun sijaan, edellyttää haastatteluissa ilmi tulleiden seikkojen mukaan seurajohdolta laaja-alaista tietämystä jalkapallosta, eikä ainoastaan liiketoiminnan johtamisesta. Seurajohdon vastuulla on puolestaan muistuttaa valmentajia taloudellisista reunaehdoista, muttei kuitenkaan tyrehdyttää dialogin syntymistä liaksi liiketoimintaorientoituneella näkemyksellään. Toisaalta valmentajien tulisi hyväksyä seurajohdon ajatus jalkapallosta puhtaasti yhtenä liiketoiminnan muotona, sillä kuten tutkijat Uriely ja Mehrez (2006; 273) olivat aiemmin esittäneet, saattaa seurajohdon näkemys johtua osaltaan ammattiurheilun määrittelyn monitulkintaisuuden ongelmasta, joka syntyy urheilujohtamisen ja liiketoiminnan johtamisen yhdistämisestä.

Valmentajat saattavat mieltää auktoriteettiaseman liittyvän joukkuetta koskevien päätöksiin tekoon kuten pelaajakauppoihin, seurajohto puolestaan rahankäyttöön sen päätöksenteossa. Yhteisen sävelen löytämiseksi tulee seuran sisäisellekin viestinnälle asettaa rajat, joita ei yhdenkään osapuolen tulisi ylittää, ja jotta pahimmilta konfliktitilanteilta vältyttäisiin. Seurassa vallitseva kulttuuri kehittyy tiettyjen kerrostumien kautta yksittäisen pelaajan ollessa kulttuurin tuote, ja kun toisaalta kulttuuri syntyy pelaajien toisilleen välittämien mielikuvien ja valintojen kautta, voidaan pelaajien välistä vuorovaikutusta pitää eräänlaisena uuden luojana, varsinkin rekrytoitaessa joukkueeseen uusia pelaajia. Uuden pelaajat kehittävät kulttuuria tuomalla uutta sisältöä seuran vanhoihin kulttuurisiin kerrostumiin, ja samalla he vastaanottavat vastauksia ja tukea seurakulttuurin senhetkiseltä olomuodolta. Osapuolten tulee kyetä jatkuvasta vuorovaikutuksesta huolimatta keskittymään omaan ydinosaamisensa, jolloin niiden toimiessa omilla vahvuusalueillaan seuratoiminnan tuloksellisuutta ja tuottavuutta pääsee ylipäätään syntymään. Toisaalta on ensiarvoisen tärkeää opettaa seurassa toimivat ihmiset käsittelemään tiedotusvälineitä seuran, ja koko Suomalaisen jalkapallon kannalta suotuisalla tavalla.

Tutkijoiden Hamil ja Chadwick (2010; 56-57) mukaan seurajohdon tulee kunnioittaa median väistämätöntä olemassaoloa yrittämällä luoda ja kehittää osapuolten välisiä suhteita. Seurassa toimivien henkilöiden ja pelaajien tulee lisäksi omaksua tarvittava ymmärrys pr-suhteiden luomisesta, jotta suhteet mediaan ja sponsoreihin hyödyttäisi myös jalkapalloseuraa (2010; 56). Kaikkien seurassa toimivien henkilöiden tulisi myös ymmärtää median vaikutus yleisön kollektiiviseen mielipiteeseen, sillä asianmukaisella, mediaan suuntautuvalla viestinnällä vaikutetaan eri tiedotusvälineiden yleisölle välittämään kuvaan paitsi seurasta, myös jalkapallosta lajina, sillä tiedotusvälineitä seuraavat ihmiset eivät välttämättä tee lausuntojen tai artikkeleiden perusteella erottelua yksittäisten seurojen välillä, vaikka he saattaisivatkin silloin tällöin ottelulipusta maksaakin. Sitä vastoin heidän mielikuvansa jalkapallosta lajina on altis jatkuvalle muokkautumiselle, jolloin ennen kaikkea pelaajien ja valmentajien tulisi miettiä, mitä tiedotusvälineille kannattaa sanoa. Todettakoon kuitenkin, että suomalaisilla ammattijalkapalloilijoilla ja ammattijalkapallossa mukana toimivilla ihmisillä ei ole kovinkaan helppo osa yleisön mielipiteen muokkaajana, sillä Suomesta löytyy tukuttain amatööriurheilun arvoista kiinni pitäviä ihmisiä, joiden mielestä pahin urheilua uhkaava kohtalo on juuri sen viihteellistyminen, jolloin se vieraantuu aatteellisesta perustastaan (ks.esim. Heinilä 1985; 83).

6.2 Tutkimusmenetelmien valinnassa ja tutkimustavoitteisiin pääsyssä onnistuminen

Tässä tutkimuksessa päädyttiin seurojen pelaajille suunnattavan kvantitatiivisen tutkimuksen sijasta soveltamaan seurojen valmentajille kohdistettua kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä tutkimuksen keskiössä olivat johtaminen ja esimiestyö. Näin ollen valmentajille tehdyn haastattelututkimuksen avulla kerätellyn aineiston oletettiin antavan kattavamman kuvan jalkapalloseurojen johtamisen haasteista, kuin mitä pelaajilta kerätyllä lomaketutkimukseen perustuvalla aineistolla olisi todennäköisesti saatu.

Subjektiivisuuden ilmenemistä haastatteluun osallistuneiden henkilöiden valinnassa lieventää tutkimusotoksen suhteellinen suuruus optimaalisesta (100%) otoksesta, sillä

tutkimukseen pyydettiin mukaan seitsemän Veikkausliigavalmentajaa, joista kaikki lopulta siihen osallistuvivatkin. Mitä tahansa seitsemän valmentajan yhdistelmää kahdestatoista mahdollisesta voidaan pitää suhteellisen luotettavana ja objektiivisuuden säilyttävänä argumenttina tutkimuskohteiden valinnalle. Tutkimuksen ollessa ennemminkin kuvaileva, saatiin kvalitatiivisella tutkimusotteella sisällöltään relevantimpaa tutkimusaineistoa, kuin mitä määrällistä muotoa ja argumentoitavuutta korostavalla kvantitatiivisella tutkimuksella olisi saatu, joskin saadut tulokset olisivat olleet varsin paljon helpommin todennettavissa.

Tutkimuksen näkökulman valinnassa ja joidenkin tutkijalähtöisten hypoteesien esittämisessä onnistuttiin melko hyvin, jota tukee teoriaosion, jalkapallotoimialaa käsitelleen osion sekä empiirisen tulososion yhtenevä tematiikka. Kuten tutkimuksen teoriaosiossa todettiin, on motivaatiota (ja sitouttamista) tutkittu henkilöstöjohtamisen tieteenalan piirissä todella runsaasti löytämättä sen selittämiseksi kuitenkin kovin selkeitä johdonmukaisuuksia.

Vastaava käsitys motivaatiokäsitteen monisäikeisyydestä ja monitulkinnaisuuden ongelmasta syntyi tutkimuksen empiirisen haastatteluaineiston ja teoreettisen viitekehyksen välillä, vaikka joitakin yhdenmukaisuuksia niissä ilmenneiden seikkojen välillä lopulta löytyikin. Voitaneen kuitenkin todeta, että motivointiin vaikuttamalla voidaan aikaansaada vaikutuksia myös sitoutumisen suhteen, jolloin yksi selkeä käsitteiden välinen johdonmukaisuus on olemassa. Tutkijan asettama oletus, jonka mukaan motivaatio ja sitoutuminen ovat toisiaan voimistavia käsitteitä, sai vahvistusta sekä tässä tutkimuksessa käytetyistä teorioista että ennen kaikkea haastattelututkimuksessa ilmi tulleista valmentajien lausunnoista.

Aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei suomalaisen jalkapallon kontekstissa ole lainkaan, joten aikaisempiin tutkimustuloksiin viittaamiset jätettiin tämän tutkimuksen tulososiossa vähemmälle. Eikä vähiten siitä syystä, että tutkimusongelmien pohtimisessa olennaisina seikkoina vaikuttivat juuri suomalaisen jalkapallotoimialan konteksti ja erityispiirteet. Olisi tämän tutkimuksen tulosten kannalta epäsuotuisaa yrittää verrata niitä muissa konteksteissa

saatuihin tuloksiin, sillä juuri edellä mainitut toimialakohtaiset erityispiirteet yksilöivät tulosten tulkinnallisuuden ja yleistettävyyden.

Lopulta voitaneen todeta, että tutkimuksessa alun perin asetettuihin tavoitteisiin päästiin ennen kaikkea siksi, että tutkimuksesta muodostui sisällöltään varsin rikas kokonaisuus. Tutkimuksen useat eri näkökulmat kuvastavat sitä todellisuutta, jossa Veikkausliigaseurat ja niiden valmentajat pelaajia unohtamatta elävät. Toisaalta yhteen tavoitteeseen pääsy jäi vaillinaiseksi, sillä tutkimuksen empiirisen aineiston ollessa lopulta niin kattava, ei siinä esiintulleita asioita kyetty johtopäätöksissä halutun laajasti käsittelemään, vaan joitakin kompromisseja ja osittaista priorisointia asioiden esittämisen suhteen tuli tutkijan subjektina tehdä. Epäkohta liittyykin tällöin tutkijan subjektiivisuuden ongelmaan, jonka tiedostamalla tutkimus kuitenkin saanee objektiivisemmän luonteen.

Mahdollista jatkotutkimusta kaivataan tästä tutkimuksesta saatujen tulosten myötä muun muassa motivoinnista ja sitoutumisesta pelaajien kokeman kautta, viitaten sillä vaikkapa esimiesten 360 asteen arviointiin, jossa kohteen itsensä lisäksi tilannetta arvioi tähän suorassa yhteydessä olevat henkilöt. Tällöin myös seurajohdon näkemyksiä olisi mielenkiintoista tutkia. Pelaajien näkemykset heitä motivoivista seikoista sekä heihin kohdistetusta motivoinnista ja sitouttamisesta auttaisivat tutkimustulosten käytettävyyttä ja hyödynnettävyyttä esimerkiksi jalkapalloseurojen konkreettisina työkaluina, nimenomaan valmentamisen näkökulmasta.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. (2001). Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus, 38, 84.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, volume 14.
- Arponen, A. O., Pekkanen, O. & Heinilä, K. (1985). Urheilun tulevaisuus. Helsinki; Suomen Valtakunnan Urheiluliitto (SVUL), 83.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, volume 17, 99–120.
- Bolchover, D. (2006). *The truth about work: Where sport is, business will follow* [online]. (<http://www.telegraph.co.uk/finance/2930190/The-truth-about-work-Where-sport-is-business-will-follow.html>) (viitattu 18.1.2012)
- Borland, J. & Macdonald, R. (2003). Demand for Sport, *Oxford Review of Economic Policy*, volume 19, 478-502.
- Boyle, R. (2006). *Sports journalism: context and issues* [online]. London; Sage Publications Ltd. (http://books.google.fi/books?id=ffE31oI21wQC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (Viitattu 17.12.2011)
- Braithwaite, W. (2004). *The Business of Sports Management*. Harlow; Pearson Education Limited.
- Brink, P. ja Wood, M. (1988). Basic steps in planning nursing research: from question to

proposal. Boston: Jones & Bartlett.

Brooks, I. (2009). *Organisational behaviour: individuals, groups and organization*. Harlow; Pearson Education Limited, 84-86, 95.

Cassell, C. & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications.

Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign, Il; Human Kinetics.

Crawford, G. (2004). *Consuming sport: fans, sport and culture*. Oxon; Routledge. s. 87-88.

Davakos, H. (2006). An integral part of the strategic planning for sport organizations: training employees. *International Journal of Sport Management and Marketing*, volume 1 issue 4, 390-399.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks (Calif.) : Sage, 3.

Eisner, E. W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York, NY: Macmillan Publishing Company.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy, 17-18.

Euroopan komissio: lehdistötiedote (7.2.2013). Komissio puuttuu peliin: valtavat siirtomaksut ja toimintaedellytysten epäsuhta jalkapallossa. Bryssel: Euroopan Komissio.

(http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-95_fi.htm) (viitattu 18.2.2013)

- Fairclough, N. (1997). *Miten media puhuu (Media Discourse)*. Tampere: Vastapaino.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: selected essays* [online]. New York; Basic Books. (<http://books.google.fi/books?id=BZ1BmKEHti0C&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>) (Viitattu 20.12.2011)
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, Vol. 8, Issue 4, s. 597-607. (<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>) (viitattu 2.5.2013)
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance; A review and research Agenda. *International Journal of Human Research Management*, volume 8 issue 3, 263-276.
- Hamil, S. & Chadwick, S. (2010). *Managing football – An international perspective*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Heinilä, K. 1985. Lajitarjonta urheilussa lisääntyy. Teoksessa: A. Arponen & O. Pekkanen (toim.). *Urheilun tulevaisuus*. Helsinki: Suomen Valtakunnan Urheiluliitto SVUL ry, 18–29.
- Helsingin Sanomat 7.2.2012. Rahapulassa oleva Honka myi tähtikaksikon HJK:lle. (<http://www.hs.fi/urheilu/Rahapulassa+oleva+Honka+myi+t%C3%A4htikaksikon+HJKlle/a1305555178210>) (viitattu 18.2.2013)
- Herzberg, F., Mausner, B. ja Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, (NY): John Wiley and Sons Inc.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81, 86-96.

- Hietala, V. (2007). Media ja suuret tunteet: Johdatusta 2000-luvun uusromantiikkaan. Helsinki: BTJ Kustannus.
- Hirsjärvi, H. & Hurme, H. (1985). Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2003). Tutki ja kirjoita. 6-9.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B. & Nicholson M. (2006). Sport Management – principles and applications. Oxford: Elsevier Ltd.
- Hämäläinen, J. (1987). Laadullinen sosiaalitutkimus käytännössä: Johdatus laadullisen sosiaalitutkimuksen ”käsityötaitoon”. Kuopion yliopiston julkaisuja. Tilastot ja selvitykset 2/1987. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Ilmanen, K., Itkonen, H., Matilainen, P. & Vuolle, P. (2004). Urheilun julkisuuskuva. Jyväskylä; Jyväskylän yliopisto.
- Itkonen, H., Ilmanen, K., Matilainen, P. & Jaskari, L. (2008). Media Urheilun tulkkina ja tekijänä. Jyväskylän Yliopisto: Liikuntatieteiden laitos.
- Jalkapallon Pelaajayhdistys ry (<http://www.jpy.fi/>) (2.12.2011)
Palkkatutkimus 2010
(<http://www.jpy.fi/index.php?pageid=182>) (viitattu 2.12.2011)
- Juuti, P. (1989). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. (1995). Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava.
- Kamensky, M. (2000). Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

- Kangas, P. (1995). Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Painatuskeskus; Edita (1998).
- Kansanen, O. (2004). Esimies valmentajana - Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kaplan, A. (1964). The conduct of inquiry : methodology for behavioral science. San Francisco, Calif. : Chandler Publishing Company ; New York : Harper & Row, cop.
- Keidel, R. W. (2010). The geometry of strategy: concepts for strategic management. New York; Routledge.
- Kirk, J. & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills: Sage Publications. Princeton University Press, 14.
- King, G., Keohane, R.O. ja Verba, S. (1994). Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research.
- Koch, M. & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, volume 17, issue5.
- Kolamo, Sami (2004). Urheilu, tähdet ja fanit mediaspektaakkelin aikakaudella. *Kulttuurintutkimus* 21:4, 37–45.
- Koski, P., Heikkala, J. (1998). Suomalaisen urheiluorganisaatioiden muutos. Jyväskylän yliopisto: Liikunnan ja sosiaalitieteiden laitos. New York: McGraw-Hill.
- Kvale, S. (1983). The Qualitative Research Interview; in *Journal of Phenomenological Psychology*, Volume 14, Numbers 1-2, 171-196.

- Lawler, E. E. & Suttle, J. L. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior [online]. Washington: Academic press Inc. (Viitattu 10.12.2011)
(<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/33872/1/0000133.pdf>)
- Legge, K. (2001). Silver Bullet or Spent Round: Assessing the Meaning of the “High Commitment Management / Performance Relationship. London: Thomson.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Maxwell, J. A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, vol. 62, issue 3; Research Library Core.
- Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus, 40-41, 88.
- Miles, R. E. (1975). Theories of management: implications for organizational behavior and development. New York; McGraw-Hill Book Company.
- Mäkelä, K. (1995). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy.
- Mönkkönen, J. (2011). Ammattijalkapalloseurojen johtamisen haasteet. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.
- Nesti, M. (2010). Psychology in football – Working with elite and professional players. Oxon: Routledge.
- Nicholson, M. (2007). Sport and the media : Managing the nexus. Victoria: Elsevier Ltd.

- Nikunen, K. (2008). Fanikirja: Tutkimuksia nykykulttuurin fani-ilmiöistä. Vaajakoski: Gummerus. s.43-49.
- Nurmi, R. (2003). Johtaminen ja organisointi – Management and organizing. Turku: Kauppakorkeakoulu.
- O’Cass, A. & Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Journal of Industrial Marketing Management*. Volume 39.
- Parkhouse, B. (1991). The Management of sport: Its foundation and application. St Louis: Mosby Year Book.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Paauwe, J. (2004). HRM and performance: achieving long-term viability. New York: Oxford University Press.
- Perry, B. (2000). Football management as a metaphor for corporate entrepreneurship? *Working Paper Series*. Wolverhampton Business School Management Research Centre; University of Wolverhampton.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, volume 34 issue 2, 9-28.
- Pyörälä, E. (1995). Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla (toim. Jaakko Leskinen). Helsinki: Ykköspaino Oy, 20.
- Real, M. R. (1996). Exploring Media Culture: a Guide. London: Sage Publishing. 21.

- Robbins, S. (1986). *Organizational behavior – concepts controversies and applications*. 3. Painos. Prentice-Hall.
- Roivas, M. (2004). Jalkapallo ja sen katsojat mediassa. *Teoksessa Kupiainen, J. & Laitinen, K. (toim.) Kulttuurinen sisältötuotanto?* Helsinki: Edita, 138, 140, 150.
- Routamaa, V. (1991). *Human Resource Management in the Context of Strategic Management*). Helsinki: Foundation of Economic Education, s.237.
- Rowe, D. (2001). Mass Media and Sports, in *International Encyclopedia of the Social and Behavioural Sciences*. Oxford: Elsevier.
- Sawyer, T.H. ja Smith, O.S. (1999). *The management of clubs, recreation and sport: Concepts and applications*. Champaign, IL; Sagamore Publishing.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations*. Champaign, IL; Human Kinetics.
- Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, 39 (7), 551-555
- Storey, J. (2001). *Human resource management: a critical text*. Lontoo: Thomson Learning.
- Ståhle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J. ja Virkkunen, V. (2002). *Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot*. Helsinki: WSOY.
- Suomen Palloliitto (<http://www.palloliitto.fi/palloliitto/>) (29.11.2011)
Toimintastrategia 2010-2013
(http://www.palloliitto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/155342/file/SPL_Toimintastrategia10-13s.pdf) (viitattu 29.11.2011)
Säännöt ja määräykset

(http://www.palloliitto.fi/kilpailu/saannot_ja_maaraykset/)(viitattu 29.11.2011)
SPL 2011. *Maali-lehti* 4/2011.

Szymanski, S. (1998). Why is Manchester United so successful? *Business strategy review*. Volume 9, issue 4, p. 47-54.

Szymanski, S. & Kuypers, T. (1999). *Winners and losers – The business strategy of football*. Lontoo: Penguin Books Limited.

Szymanski, S. (2010). *Football economics and policy*. Hampshire: Palgrave MacMillan.

Taylor, T. & P. McGraw (2006). Exploring Human Resources Management Practices in Non-profit organisations; *Sport Management review*, Volume 9, Issue 3. Sydney; Elsevier.

Tiihonen, A. (1992). *Katsomon kuolema*. Teoksessa Sironen, E., Tiihonen A. & Veijola S.: *Urheilukirja*. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy. s. 117–128.

Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management studies*, volume 38 issue 8, 1121-1149.

Töttö, P. (2004). *Syvällistä ja pinnallista: teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Tampere: Vastapaino.

Ulrich, D., Zenger, J. & Smallwood, N. (1999). *Results based leadership* [online]. Harvard: BusinessPress.(<http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=2pucMiEH00cC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Results+based+leadership+1999+dave+ulrich&ots=p8t3unPw&sig=k7DrRGsLtnzg2ZmDV4jS8ewCj9A&redir=k7DrRGsLtnzg>)

2ZmDV4jS8ewCj9A&redir_esc=y#v=onpage&q=Results%20based%20leadership%201999%20dave%20ulrich&f=false) (Viitattu4.12.2011)

Uriely, N. & Mehrez, A. (2006). Soccer culture in Israel; a state of anomie. *International Journal of Sport Management and Marketing*, volume 1 issue 3, 268-278.

Uusitalo, H. (1991). Tiede, tutkimus ja tutkielma –johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY, 79-80.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. (2002). Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otava.

Veikkausliiga ry (<http://www.veikkausliiga.fi/>) (20.11.2011)

Sarjajärjestelmä ja lisenssi

(<http://www.veikkausliiga.com/Document.aspx?id=21>) (viitattu 9.11.2011)

Seurat

(<http://www.veikkausliiga.com/Team.aspx>) (viitattu 20.11.2011)

Veikkausliiga/esittely

(<http://www.veikkausliiga.com/Document.aspx?id=71>) (viitattu20.11.2011)

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wolsey, C. & Abrams, J. (2001). Understanding the Leisure and Sport industry. London; Longman.

LIITE 1: JALKAPALLON PELAAJAYHDISTYS RY (JPY)

Kuten useimpia ammattiryhmiä, myös ammattijalkapalloilijoita varten on perustettu edunvalvontajärjestö, joka paitsi ajaa sen jäsenten etuja, toimii myös täysin sen jäsenten ehdoilla. Jalkapallon pelaajayhdistys (JPY) on yksi useista eri maiden jäsenyhdistyksistä, jotka kuuluvat jalkapallon kansainvälisen kattojärjestöön, FIFPro:hon, joka on puolestaan maailman suurin yksittäinen urheilijoiden edunvalvontajärjestö.

Jalkapallon pelaajayhdistys ry on perustettu vuonna 1992, ja se toimii jalkapalloa joko ammattinaan tai sivutoimenaan harjoittavien pelaajien edunvalvontayhdistyksenä. Lisäksi yhdistyksen tavoitteena on parantaa jalkapalloilijoiden oikeudellista asemaa, toimintaolosuhteita ja ammattitaitoa. Jalkapallon pelaajayhdistykseltä löytyy myös urheilijarahasto, jolla halutaan tukea pelaajien jalkapallouran jälkeiseen elämään sopeutumista. Yhdistyksellä on jäseniä maanlaajuisesti noin 380.

Jalkapallon Pelaajayhdistys ry:n toimintasuunnitelman esittelemä mission sisältö vuodelle 2011 voidaan kiteyttää seuraavanlaisesti: Pelin ja pelaajan puolella. Toimintasuunnitelman arvoja ovat kansainvälisyys, yhdenvertaisuus, yhteisöllisyys, asiantuntijuus sekä luotettavuus, ja visio voidaan puolestaan jäsenellä tavoitteeksi rekisteröidä kaikki Suomen Palloliiton alaisissa sarjoissa pelaavat jalkapalloilijat jäseniksi vuodesta 2012 lähtien. Pelaajayhdistyksen toimintaan kuuluvia selkeitä painopistealueita ovat muun muassa jäsenoiminta, lainopillinen neuvonta, yhteistyösopimukset, FIFPro, organisaatiokehitys, viestintä, koulutus, yhteistyökumppanit, Suomen urheilijoiden koulutus- ja ammatinedistämissätiö, Agenttityhtiö Playernet sekä yhteiskuntavastuu- ja suhteet. (www.jpy.fi 5.1.2012.)

Koko jäsenoiminnan ytimessä ovat sen jäsenet eli suomalaiset huippujalkapalloilijat. Pelaajayhdistyksen tehtävänä on tukea pelaajaa niin kentällä, sen ulkopuolella kuin vielä pelaajauran jälkeenkin. Pelaajayhdistys on luonut koko toimintansa strategian pelaajien edunvalvontatyön pohjalta, ja kaksi yhdistyksen päätavoitetta toimintakaudelle 2011 olivatkin jäsentietoisuuden lisääminen yhteyshenkilöiden kautta sekä jalkapalloilijoiden taitojen ja osaamisen kehittäminen. Tavoitteisiin yritetään päästä muun muassa jäsenkampanjoinnin avulla, lisäksi tehtävään valitut yhteyshenkilöt - usein joko aktiivisia tai aktiiviuransa jo lopettaneita pelaajia - toimivat linkkinä Pelaajayhdistyksen ja pelaajien välillä. (www.jpy.fi 5.1.2012.)

Pelaajayhdistyksen tehtävänä on myös laatia sellaisia sitovia sopimuksia, joilla pelaajien ammatilliset edut ja oikeusturva voidaan taata, esimerkiksi pelaajien ja seurojen solmimissa sopimuksissa liitteenä olevat yleiset sopimusehdot toimivat pelaajille perusvakuutena. Tällöin neuvotteluasetelman voi todeta olevan tasapuolinen osapuolten välillä, eivätkä seurat vahvempana osapuolena pääse säätelemään sopimuksen sisältöä haluamallaan tavalla, varsinkaan heikomman osapuolen kustannuksella. Tosin mainittakoon, että jo useamman vuoden Veikkausliigan sopimusasiainkäytännössä yleisesti käytössä olleita yleisiä sopimusehtoja ei oltu hyväksytty sovellettavaksi Veikkausliigakaudeksi 2012, vaikka päätöksestä vastasi Veikkausliigan hallitus, joka puolestaan koostuu jokaisen Veikkausliigaseuran edustajista. (www.jpy.fi 5.1.2012.)

Sopimusasioihin liittyen Pelaajayhdistys valvoo, että vakuutusongelmat selvitetään yhdessä seurojen kanssa, lisäksi palkanmaksuongelmiensa ilmetessä niiden ratkaisemisessa on pelaajalla mahdollisuus kääntyä pelaajayhdistyksen puoleen. Pelaajayhdistyksen viestintä perustuu siihen, että sen päätökset, julkaisut, periaatteet, tapahtumat, tavoitteet, edut ja uudistukset tavoittavat sen omat jäsenet tarpeeksi kattavasti eri viestinnän keinoin, käytännössä pääosin sen omien verkkosivujen kautta. Lisäksi yhdistys julkaisee neljännesvuosittain sen jäsenille Players -lehden, mikä on yksi yhdistykseen kuulumisen jäseneduista.

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO

Toimenkuvan ja siihen liittyvien roolien kartoitus

1. Mitä toimintoja tai tehtäviä kuuluu toimenkuvaasi jalkapalloseuran päävalmentajana?
2. Miten sinun mielestäsi jalkapalloseuran resurssit tukevat toimintaasi päävalmentajana?
3. Mitkä seikat jalkapalloseurassa motivoivat sinua päävalmentajana? Entä mitkä seikat suomalaisessa jalkapallossa ylipäättään lisäävät omaa työmotivaatiotasi?
4. Millaisia tukitoimintoja kaipaisit avuksesi toimiessasi jalkapalloseuran päävalmentajana?

Valmentajan työ pelaajien motivoinnin osalta

5. Mainitse erilaisia tapoja vaikuttaa pelaajien motivaatioon sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna.
6. Miten jalkapalloseuran lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista tulisi tiedottaa pelaajille? Miten koet tavoitteista tiedottamisen vaikuttavan pelaajien suoritukseen?
7. Millä tavoin päävalmentaja voi yleisellä tasolla tarkasteltuna mielestäsi vaikuttaa organisatorisen stressin ilmenemiseen jalkapalloseurassa?
8. Koetko pelaajien julkisuudessa kovin vaatimattomaksi koetun palkkatason ja useimpien pelaajasopimusten pienehkön taloudellisen arvon vaikeuttavan pelaajien motivointia? Millä tavoin se näkyy arkipäivän työskentelyssäsi?

Valmentajan työ pelaajien sitouttamisen kannalta

9. Millä tavoin voit mielestäsi päävalmentajana vaikuttaa pelaajien sitoutumisasteeseen ottaen huomioon pelaajasopimusten vaihtelevat kestot, seuran taloudellisen tilanteen sekä senhetkisen menestymisen (vrt. sarjataulukko) joukkueena?
10. Millä tavoin yksittäisen pelaajan sitoutuminen joukkueeseen näkyy mielestäsi käytännössä?
11. Koetko - ja millä tavoin - eri tahoille (media, palloliitto, fanit ym.) antamiesi julkilausumien vaikuttavan pelaajien sitoutumiseen pitkällä tähtäimellä?
12. Millä tavoin jalkapalloseura voi mielestäsi vaikuttaa pelaajien sitoutumiseen erityisesti uuden pelaajan kohdalla?
13. Millä keinoin motivoit pelaajia, jos koko joukkueen motivaatio on laskenut?
14. Miten tärkeänä näet sen, että kaikki pelaajat ovat motivoituneita – vaikuttaako esimerkiksi yhden pelaajan alhainen motivaatio koko joukkueeseen?

Yhteenvetokysymykset

15. Kuinka tärkeänä koet motivaation ja sitouttamisen ylipäättään jalkapalloseuran päävalmentajan työssäsi?
16. Voidaanko niihin huomiota kiinnittämällä vaikuttaa mielestäsi myönteisesti joukkueen tuloksellisuuteen?
17. Oletko tyytyväinen henkilöstörakenteeseen, joka edustamassasi jalkapalloseurassa on tällä hetkellä käytössä? Perustelut.