

Marius Hedman

**JALKAPALLOVALMENTAJIEN
JOHTAMISTYYLIT
HUIPPUJALKAPALLOSSA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Toukokuu 2025
Ohjaaja: Annika Blomberg

TIIVISTELMÄ

Marius Hedman: Jalkapallovalmentajien johtamistyyli huippujalkapallossa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma: Yrityksen johtaminen
Toukokuu 2025

Johtajuus, eli ihmisten johtaminen on pohjimmiltaan muihin ihmisiin vaikuttamista. Jalkapallovalmentajan työssä ihmisiin vaikuttaminen korostuu, kun halutaan seuran pelaajien ja henkilökunnan toimivan yhteisen suunnitelman mukaisesti. Halutun toiminnan luomiseksi valmentajat käyttävät työssään usein erilaisia tilannesidonnaisia johtamistyyliä. Lisäksi valmentajien jakamia ja täyttämiä johtamisen rooleja hyödynnetään suunnitelman toteutumisen varmistamiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä johtamistyyliä ja johtamisen rooleja jalkapallon valmennuksessa käytetään, koska valmentajan ammatti on kehittyvä ja johtamistyyli ja täytetyt johtamisen roolit ovat suuressa roolissa jalkapalloseuran menestyksessä.

Tutkielman teoreettinen viitekehys jakautuu kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa esitetään suomalaisen valmennusosaamisen malli, joka maalaa käsityksen elementeistä, joihin valmentaja voi toiminnallaan vaikuttaa. Toisessa osiossa tarkastellaan johtamisen rooleja jalkapallovalmennuksen näkökulmasta. Viimeisessä osiossa tarkastellaan johtamistyyliä keskittyen kolmeen keskeiseen tyyppiin. Tutkielma on kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty kolmea elämäkertakirjaa käyttäen. Aineisto on analysoitu temaattisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat analysoitavan valmentajan johtamistyylin niin valmentajan näkökulmasta, kuin pelaajien näkökulmasta. Tulokset osoittavat lisäksi valmentajan täyttämät ja jakamat johtamisen roolit. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan kahdessa teemassa, sisältäen neljä alalukua, joista kolme lukua analysoi valmentajan johtamistyyliä valmentajan sekä alaisuudessa olleiden pelaajien näkökulmasta. Viimeinen alaluku analysoi valmentajan ja pelaajien johtamisen rooleja. Tuloksien analyysissa havaitaan, että valmentaja näkee omassa asemassaan olevan tarpeellista lähestyä johtamista erilaisin johtamistyylein verrattuna seuran omistajien johtamistyyliin. Tulokset kertovat, että valmentajan johtamistyyli nähdään pelaajien ja valmentajan toimesta kohtalaisen yhdenmukaisesti. Analyysin keskeinen havainto oli, että hyvä johtajuus edellyttää luottamuksen ja lojaalisuuden osoittamista alaisia kohtaan. Johtamisen roolit osoittautuvat tuloksissa valmentajan ja joukkueen valitun kapteenin välillä jaetuiksi.

Avainsanat: Jalkapallo, johtaminen, johtamistyyli, johtamisen roolit

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: ChatGPT 4o

Käyttötarkoitus: Englanninkielisten käsitteiden suomentaminen

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Johdanto, teoreettinen viitekehys

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	5
1.1 Johdatus aiheeseen.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset.....	7
1.4 Tutkielman rakenne	8
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
2.1 Valmennusosaamisen malli	10
2.2 Johtamisen rooli huippujalkapallossa	11
2.3 Johtamistyyli	13
2.3.1 Transaktionaalinen johtamistyyli.....	13
2.3.2 Transformatiivinen johtamistyyli	15
2.3.3 Laissez-faire johtamistyyli.....	17
3. METODOLOGIA	19
3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	19
3.2 Aineiston keruu.....	19
3.3 Aineiston analyysi.....	20
4. TUTKIMUSTULOKSET	21
4.1 Seuran omistajan johtamistyylin vaikutukset valmentajan työhön	21
4.2 Valmentajan näkemys omasta johtamistyylistään	22
4.3 Pelaajien näkemys valmentajan johtamistyylistä	23
4.4 Valmentajan ja pelaajien täyttämät johtamisen roolit jalkapallojoukkueessa	25
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	27
5.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto.....	27
5.2 Johtopäätökset	28
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	30
6. LÄHTEET	31

1. JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Johtaminen ja sen tavat muuttuvat ajan saatossa. Perinteisesti johtaminen on jaettu asioiden johtamiseen sekä ihmisten johtamiseen, eli johtajuuteen. Näitä kahta on kuitenkin jokseenkin haasteellista erottaa toisistaan, koska asiat saadaan tapahtumaan ihmisten kautta. (Viitala & Jylhä, 2019)

Ihmisten johtaminen, eli johtajuus on ryhmäilmiö, johon liittyy aina toisiin vaikuttaminen (Tienari & Meriläinen, 2012). Johtajuus on ihmisiin vaikuttamista, jolla pyritään ohjaamaan ihmisten työskentelyä onnistumista kohti (Ekstrand ym., 2018). Johtajuuden perimmäisenä tarkoituksena kerrotaan olevan ihmisten ”mukaan saaminen”. Johtajuutta tarvitaan erityisesti tilanteissa, joissa ryhmien päätöksenteossa ja ratkaisuissa on erimielisyyksiä. Johtajuuden seurauksena ryhmät liikkuvat ja muuttavat muotoaan, kulkevat parhaimmillaan samaan suuntaan ja rakentavat yhteistyötä (Tienari & Meriläinen, 2012). Toisin sanoen, johtajuuden tarkoituksena on lisätä ihmisten innostuneisuutta ja sitoutuneisuutta yhteisiin ratkaisuihin ja päätöksiin.

Johtaminen on toiminnan lisäksi ammatti. Johtamisen ammattirooleja ovat usein ylimpään johtoon kuuluvat johtajat, esimiehet, projektipäälliköt, sekä tiimien- ja ryhmienvetäjät (Potinkara, 2016). Johtajan käsitteeseen mahtuu sisään myös urheilumaailmassa toimivat valmentajat, kuten jalkapallojoukkueen päävalmentajat. Valmentajan ammatti nähdään kohtalaisen uutena ja kehittyvänä ammattina (Potinkara, 2016). Jalkapallojoukkueen päävalmentajan ammatin kehittymisen lisäksi myös näkemykset hyvästä valmentajasta ovat muuttuneet ja kehittyneet vuosien saatossa (Potinkara, 2016). Hämäläinen ja Blomqvist (2016) toteavat, että käsitys hyvästä valmentajasta on oman aikansa kuva, johon vaikuttavat käsitykset muista asioista, kuten vanhemmuudesta, urheilusta sekä kasvatuksesta.

Jalkapallovalmentajan ammatissa korostuu muiden ihmisten johtaminen (Hämäläinen & Blomqvist, 2016). Ihmisten johtamisen lisäksi, usean urheilulajin valmentajien vastuisiin kuuluu tavoitteiden suunnittelu ja laatiminen. Lisäksi jalkapallovalmentajien vastuisiin kuuluu johtamisen roolit

(Holopainen ym., 2024). Jalkapallojoukkueessa johtamisen roolit ja roolien toteutus vaikuttavat joukkueiden sisäisiin suhteisiin, motivaatioon sekä joukkueen itseluottamukseen (Holopainen ym., 2024). Toteutettujen roolien lisäksi joukkueen sisäisiin suhteisiin ja motivaatioon vaikuttaa valmentajan johtamistyyli. Johtamistyyleillä vaikutetaan muihin ihmisiin tietynlaisilla näkemyksillä ja toimilla, joilla tavoitteet ja haluttu lopputulos saavutetaan (Ekstrand ym., 2018).

Näkemyksiä ja vaikuttamiseen tarvittavia työkaluja on useita, joilla voidaan luonnehtia johtamista ja johtamistyyliä. Johtamistyyliä voidaan kuitenkin jäsentää kolmeen keskeiseen tyyppiin: transformatiiviseen, transaktionaaliseen ja laissez-faire-johtamiseen (Ekstrand ym., 2018). Transformatiivinen johtaminen pitää sisällään demokraattisen johtamisen, jolloin tasa-arvoinen lähestymistapa pyrkii jakamaan valtaa ja päätöksentekoa tasapuolisesti joukkueen välillä (Caillier, 2020). Transformatiivinen johtaminen keskittyy motivointiin ja inspirointiin, joiden avulla yhteinen tavoite saavutettaisiin (Ekstrand ym., 2018). Transaktionaalinen johtaminen puolestaan perustuu positiivisten ja negatiivisten suoritusten seurauksena saatavaan palkkioon ja rangaistukseen (Ekstrand ym., 2018). Ekstrand ym. (2018) toteavat, että transaktionaalinen johtaminen pitää sisällään autoritaarisen johtamisen. Jalkapallojoukkueen valmentajan johtamisessa autoritaarinen johtaminen tarkoittaa sitä, että valmentaja kontrolloi joukkueen päätöksiä ja tavoitteita, vaatii niiden ehdotonta noudatusta ja hyväksyntää (Chiang ym., 2021). Laissez-faire johtaminen puolestaan on Ekstrand ym. (2018) mukaan pohjimmiltaan johtajuuden puuttumista.

Jalkapallovalmentajien johtamisen rooleilla ja johtamistyyleillä on suunnaton vaikutus jalkapalloseuran jäsenten motivaatioon, ihmissuhteisiin ja itseluottamukseen (Fransen ym. 2014). Aihetta on tärkeää tutkia, koska jalkapallovalmentajien johtamistyyli ja johtamisen roolit vaikuttavat suorasti ja epäsuorasti jalkapalloseuran toimintaan, menestykseen ja lopputuloksiin. Aihetta tutkimalla saadaan käsitystä siitä, millaisia johtamistyyliä jalkapallovalmentajat käyttävät ammatissaan ja millaisina johtamistyyliä nähdään. Johtamisen rooleja ja niiden täyttämistä tarkastelemalla voimme paremmin ymmärtää millaista johtamista huippujalkapallossa käytetään.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia jalkapallonmaailmassa tapahtuvaa valmennusta johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksella pyritään selvittämään, millaisia johtamistyyliä huippujalkapallon valmentajat ammatissaan käyttävät. Kiinnostuksen kohteina tutkimuksessa ovat huippuvalmentajien johtamistyyli ja se, minkälaisia johtamistyyliä huippujalkapallon arvostetuimmat valmentajat

käyttävät. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi tutkia johtamisen rooleja ja miten valmentajat näitä rooleja täyttävät.

Tutkielma pyrkii vastaamaan sen tavoitteiden pohjalta asetettuun päätutkimuskysymykseen:

Minkälaista johtajuutta huippujalkapallovalmennuksessa voidaan tunnistaa pelaajien ja valmentajien elämäkertakirjoja käyttäen?

Päätutkimuskysymystä selittää kaksi alatutkimuskysymystä:

1. Millaiseksi valmentajan johtamistyyliä kuvataan seuran jäsenten eri näkökulmista?

2. Millaisia johtamisen rooleja valmentajan johtamisessa tunnistetaan?

Tutkimuskysymyksiin vastataan teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen aineiston avulla. Empiirisen aineiston analysointiin käytetään kvalitatiivista menetelmää, erityisesti narratiivista analyysiä. Empiirinen aineisto perustuu huippujalkapallon pelaajien ja valmentajien elämäkertakirjoihin. Analyysi keskittyy näkemyksiin siitä, millaiseksi itse valmentajat ja valmennettavat määrittelevät valmentajien johtamistyyliä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, millaiseksi huippujalkapallovalmentajan johtamistyyli nähdään jalkapalloseuran pelaajien näkökulmasta sekä miten valmentaja itse näkee johtamistyyliänsä. Tutkimuksen tuloksissa nähdään, miten valmentaja on täyttänyt johtamisen rooleja.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Huippujalkapalloilija on saavuttanut poikkeuksellisen taito- ja suoritustason jalkapallossa. *Huippujalkapalloilijat* eroavat muista jalkapalloilijoista taito- ja suoritustason lisäksi myös taktisesti strategisilla alueilla (Swann ym., 2015). Toisin sanoen osaa poikkeuksellisen hyvin suoriutua valmentajan ja joukkueen yhteistoimintaan perustuvissa suunnitelmissa (Mero & Kalaja, 2016). *Huippujalkapallo* viittaa jalkapallon pelaamisen korkeimmalla tasolla, huipulla. Määritelmä siitä, mikä tekee urheilijasta ja joukkueesta huipun, on jokseenkin vaihteleva (Mero & Kalaja, 2016).

Johtajan roolilla tarkoitetaan eri roolikenttiä, joilla johtaja toimii ja joissa onnistuessa johtaja saa koko johtamistehtävänsä onnistumaan. Henry Mintzberg (2011) on rooliteoriassaan jaotellut kymmenen tyypillisintä johtajan roolia kolmeen pääkategoriaan. Nämä kolme roolien pääkategoriaa ovat ihmissuhderoolit, tiedonkäsittelijän roolit ja päätöksentekoroolit. Ihmissuhderoolit pitävät sisällään johtajan, joka toimii niin sanottuna keulakuvana ja johtajana, joka innoittaa ja sitouttaa

henkilöstöä organisaation päämääriin. Tiedonkäsittelijän roolit sisältävät johtajan roolin, joka hankkii oman organisaation lisäksi tietoa myös muista organisaatioista ymmärtääkseen kilpailutilannetta. Tiedonkäsittelijän roolit sisältävät myös puhemiehen roolin, joka välittää ulkopuolisille tahoille tietoa organisaationsa tilanteesta. Päätöksentekoroolit puolestaan pitävät sisällään konfliktien ratkaisevan ja estävän johtajaroolin, joka lisäksi käynnistää muutosprosesseja ja vastaa organisaation päätöksenteosta. (Viitala & Jylhä, 2019)

Päävalmentajan johtamisen rooli jalkapallossa pitää sisällään tehtävänjohtajan roolin (eng. task leader), jolloin valmentaja johtaa ja on vastuussa pelillisestä taktisesta suunnitelmasta (Fransen ym., 2014). Päävalmentajan rooli on lisäksi olla motivoiva johtaja (eng. motivational leader), jolloin päävalmentaja ohjaa pelaajien tunteita sellaiseen suuntaan, että joukkue suoriutuu ottelussa optimaalisesti. Päävalmentajalla on myös rooli olla sosiaalinen johtaja (eng. social leader), jolloin valmentajan rooli on johtaa ja ylläpitää hyvää joukkuehenkeä niin jalkapallossa kuin jalkapallon ulkopuolella. Lisäksi valmentajalla on rooli olla ulkoinen johtaja (eng. external leader), joka käytännössä näkyy olemalla yhteyshenkilönä joukkueen ja ulkopuolisten tahojen välillä (Holopainen ym., 2024). Valmentajan lisäksi myös joukkueen pelaajat voivat täyttää kyseisiä johtamisen rooleja joukkueessa.

Johtaminen jaotellaan ihmisten ja asioiden johtamiseen (Viitala & Jylhä, 2019). *Ihmisten johtaminen*, eli *johtajuus* on näkemyksen avulla tapahtuvaa vaikuttamista muiden ihmisten toimintaan ja näkemyksiin (Ekstrand ym., 2018). Muihin ihmisiin vaikuttamalla pyritään pääsemään yrityksen, yhteisön tai jalkapalloseuran yhteisiin tavoitteisiin. Johtajuuteen kuuluu lisäksi olosuhteiden edistämistä, jotta tavoitteiden saavuttaminen helpottuisi. *Johtamistyyli*t ovat johtajien käyttäytymisen tyynejä ja tapoja, joilla ihmisiä ja asioita johdetaan. *Johtamistyylijä* maailmassa on lukuisia ja tarkasteluja on erilaisia. Yksi tapa *johtajuuden* ja *johtamistyylien* tarkasteluun on *johtamistyylien* jakaminen kolmeen keskeiseen tyyppiin, jotka ovat transaktionaalinen, transformatiivinen ja laissez-faire-johtaminen (Ekstrand ym., 2018).

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku taustoittaa aihetta sekä esittää tutkimuskysymykset. Lisäksi ensimmäinen luku pitää sisällään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rajauksia. Aiheen taustoittamisen jälkeinen, tutkielman toinen luku käsittelee aiheesta muodostettua teoreettista viitekehystä. Teoreettisessa viitekehyksessä avataan johtamisen roolia, keskittyen erityisesti valmentajan johtamisen rooliin jalkapalloseurassa. Teoreettisen viitekehysten

toinen pääosio esittelee johtamistyylejä. Kolmas luku tutkielmassa koostuu metodologian esittelystä ja tutkimusmenetelmän perustelusta. Luvussa kerrotaan, miten aineisto on kerätty ja miten aineisto on tutkielmassa analysoitu.

Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset sekä analysoidaan tutkimuksen aineistoa tutkimuskysymysten näkökulmasta. Lopuksi viides luku koostuu tutkimustulosten yhteenvedosta ja selittää tutkielmasta syntyneet johtopäätökset. Viides luku lisäksi ottaa kantaa jatkotutkimusmahdollisuuksiin.

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Valmennusosaamisen malli

Teoreettisen viitekehysten alussa on tärkeää esitellä keskeiset elementit, joihin jalkapallojoukkueen valmentaja voi vaikuttaa toiminnallaan ja johtamisellaan. Elementtien esittely luo pohjan valmentajan toiminnan ja johtamistyylien vaikutusten ymmärtämiselle. Lisäksi elementtien esittely hahmottaa valmentajan vastualueita. Tämän vuoksi teoreettiseen viitekehykseen on sisällytetty suomalaisen valmennusosaamisen malli.

Malli on rakentunut kuvaamaan nykyaikaista ajattelua valmentajan osaamisesta jakautuen kahteen eri osaan, valmentajan osaamistarpeisiin ja urheilijan osaamistarpeisiin (Hämäläinen & Blomqvist, 2016). Valmentajan osaamistarpeita määrittää vahvasti toimintaympäristö, kuten valmennettavien ikä ja sukupuoli. Valmentajan osaamistarpeita ovat voimavarat, urheiluosaaminen, itsensä kehittämisen taidot ja ihmissuhdetaidot. Muita valmentajan osaamistarpeiden määrittäviä tekijöitä ovat harjoittelun organisointi, eli onko valmennuksen toimintaympäristö yksilö-, ryhmä- vaiko joukkuevalmennusta, sekä lisäksi valmennettavien ”vaiheet” (Hämäläinen & Blomqvist, 2016).

Valmennettavien vaiheet on mallissa jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen on lapsuusvaihe, jolloin hauskuus ja ilo sekä organisointi ovat valmentajan ja valmennettavien tavoitteiden keskiössä. Toisena vaiheena on valintavaihe, jolloin valmentajan rooli korostuu. Toisessa vaiheessa valmentajan avainosaaminen painottuu pitkäjärteiseen suunnitteluun sekä tavoitteiden asetteluun, lisäksi kehittymisen ymmärrys on avainasemassa. Kolmannessa vaiheessa, eli huippuvaiheessa valmentajan tärkein tehtävä on käytännön valmennus ja siihen liittyvät valmistelutyöt. (Hämäläinen & Blomqvist, 2016).

Urheilijan osaamistarpeita kuvataan mallissa elementteinä, joihin valmentaja voi urheilijassa vaikuttaa. Urheilijan osaamistarpeet ovat urheilijana kehittyminen ja lajiosaaminen, yhteenkuulumisen tunne, ihmisenä kasvu sekä itsensä kehittämisen taidot (Hämäläinen & Blomqvist, 2016). Urheilijana kehittyminen on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään lajin teknisen ja taktisen osaamisen sekä koko urheilullisen elämäntavan omaksumisen. Kuulumisen tunne puolestaan tarkoittaa, että urheilija kokee olevansa osa joukkuetta ja yhteisöä. Tämä kasvattaa seuraylpeyttä ja lajirakkautta (Hämäläinen & Blomqvist, 2016). Urheilijan osaamistarpeisiin kuuluva ihmisenä kasvu on kokonaisvaltaista kehittymistä, kuten ihmissuhdetaitojen, muiden huomioimisen ja asenteiden kehittymistä (Hämäläinen & Blomqvist, 2016). Itsensä kehittämisen taitoihin kuuluu oppimisen

taidot, itsearviointitaidot ja tiedonhankintataidot. Hämäläinen ja Blomqvist (2016) pitävät itsensä kehittämisen taitoja kaiken kehittymisen edellytyksenä.

2.2 Johtamisen rooli huippujalkapallossa

Jalkapallossa valmennuskulttuuri on valmentajakeskeistä, mikä tarkoittaa sitä, että valmentaja tekee valtaosan päätöksistä liittyen joukkueen taktiikkaan, harjoituksiin ja aikatauluun (Hämäläinen & Blomqvist, 2016). Jalkapallovalmentajan ammattiin kuuluu ihmisten johtamisen, suunnitelmien ja tavoitteiden laatimisen lisäksi taktiikka. Jalkapallossa taktiikka tarkoittaa valmentajan ja joukkueen urheilijoiden yhteistoimintaan perustuvaa suunniteltua toimintatapaa (Mero & Kalaja, 2016). Taktiikka jakautuu joukkuetaktiikkaan, joka pitää sisällään joukkueen puolustustaktiikan ja hyökkäystaktiikan, sekä henkilökohtaiseen taktiikkaan, jossa on kyse pallollisesta ja pallottomasta taktiikasta (Mero & Kalaja, 2016). Jalkapallojoukkueen taktinen suunnittelu nähdään jalkapallovalmentajien yhtenä johtamisen roolina (Holopainen ym. 2024).

Johtaminen on linkitetty vuosikausien ajan päävalmentajien tehtäväksi. Johtaminen ja johtamisen roolien täyttäminen on ollut vaatimuksena päävalmentajan tehtävässä toimineille henkilöille (Holopainen ym. 2024). Henry Mintzbergin (2011; Viitala & Jylhä 2019) kolmitasoinen johtajuusluokitus pitää sisällään päätöksentekoroolit, ihmissuhderoolit ja tiedonkäsittelijän roolit. Fransen ym. (2014) mukaan kolmitasoinen luokitus ei kuitenkaan ole riittävän kattava jalkapalloseuran johtamisen rooleja tarkasteltaessa. Fransen ym. (2014) ehdottaa, että jalkapalloseuran johtamisen roolit tarkasteltaessa, otettaisiin huomioon tehtävänjohtajan (eng. task leader), sosiaalisen johtajan (eng. social leader), ulkoisen johtajan (eng. external leader) roolien lisäksi motivoivan johtajan rooli (eng. motivational leader).

Tehtävänjohtajan rooli jalkapallossa on olla vastuussa kentällä tapahtuvista asioista (Holopainen ym., 2024). Tehtävänjohtaja auttaa joukkuetta keskittymään otteluissa ja harjoituksissa joukkueen tavoitteisiin ja haluttuun lopputulokseen. Lisäksi tehtävänjohtajan roolissa oleva henkilö antaa pelillisesti taktisen suunnitelman ja muuttaa taktista suunnitelmaa tarvittaessa otteluiden ja harjoitusten aikana (Holopainen ym., 2024). Motivoiva johtaja on puolestaan jalkapallojoukkueen suurin motivaattori, joka pystyy kannustamaan joukkueensa suoritukset äärimmäisyyksiin. Kyseisessä roolissa johtaja huomaa joukkueen tunteet ja ohjaa tunteet siihen suuntaan, mikä on joukkueen suorituksen kannalta optimaalisin. Motivoiva johtaja antaa lisäksi uutta virtaa lannistuneille ja motivaationsa menettäneille pelaajille motivoimalla ja kannustamalla (Fransen ym. 2014). Kolmas johtamisen rooli, sosiaalinen johtaja, edistää ja vahvistaa jalkapallojoukkueen

joukkuehenkeä, ilmapiiriä ja tunnelmaa niin kentällä otteluissa, kuin kentän ulkopuolella pukukopissa ja joukkue tilaisuuksissa (Holopainen ym. 2024). Sosiaalinen johtaja lisäksi auttaa käsittelemään ja ratkomaan joukkueen sisäisiä konflikteja joukkueen pelaajien välillä. Sosiaalisen johtajan roolissa oleva henkilö on joukkueen silmissä luotettava sekä hyvä kuuntelija (Fransen ym. 2014). Ulkoisen johtajan roolissa toimiva henkilö on yhteyshenkilö joukkueen ja ulkoisten tahojen välillä sekä joukkueen edustaja viestintään liittyvissä tehtävissä. Huippujalkapallossa viestintä joukkueen sekä median ja sponsoreiden välillä on ulkoisen johtajan roolille yleistä (Fransen ym. 2014).

Joukkueen valmentajan lisäksi jalkapallojoukkueissa johtamisen rooleja kantavat tyypillisesti myös osa joukkueen pelaajista. Jalkapallossa johtamisen roolit voivat olla virallisia rooleja ja epävirallisia rooleja (Fransen ym. 2014). Virallinen johtamisen rooli on määrätty organisaation tai seuran toimesta (Loughead & Hardy. 2005). Tyypillisesti valmentaja sekä joukkueen kapteeni täyttävät viralliset johtamisen roolit, mikä johtuu usein heidän valta-asemastaan joukkueessa (Loughead & Hardy. 2005).

Yleisesti jalkapallojoukkueessa valmentaja täyttää tehtävänjohtajan roolin (Loughead & Hardy. 2005). Valmentajat tekevät jalkapallossa usein päätöksiä, jotka ovat joukkueen edun kannalta parhaita päätöksiä. Joukkueen etua havittelevat päätökset voivat kuitenkin samalla olla osalle pelaajista haitallisia. Päätöksiin liittyvien mahdollisten eriävien mielipiteiden seurauksena pelaajat saattavat kääntyä toisten pelaajien puoleen ymmärtääkseen valmentajan tekemiä päätöksiä (Loughead & Hardy. 2005). Loughead ja Hardy (2005) kuvailevat valmentajien päätöksenteon olevan tyypillisesti suhteellisen valmentajakeskeisiä. Joukkueen kapteenit voivat täyttää valmentajan lisäksi tehtävänjohtajan roolin, joka käytännössä näkyy muiden joukkueen pelaajien valmennuksessa ja ohjaamisessa. Yleisempää on, että kapteeni toimii epävirallisessa johtamisen roolissa tarjoamassa sosiaalista tukea ja motivointia (Fransen ym. 2014).

Epävirallisissa johtamisen rooleissa, virallisten roolien sijaan, on joukkueen pelaajia, joiden rooli ei perustu valta-asemaan (Loughead & Hardy. 2005). Epävirallisissa johtamisen rooleissa olevien pelaajien rooli on kehittynyt joukkueen pelaajien välisten vuorovaikutusten seurauksena, jonka tuloksena pelaajalle on muotoutunut epävirallinen johtamisen rooli (Loughead & Hardy. 2005). Joukkueen pelaaja, joka on johtamisen roolissa joukkueensa keskuudessa, kutsutaan urheilijajohtajaksi (Fransen ym. 2014). Urheilijajohtajat voivat täyttää joukkueessaan jokaisen ennalta mainitun johtamisen roolin. Yleisesti urheilijajohtajat täyttävät jalkapallojoukkueessa sosiaalisen johtajan ja motivoivan johtajan rooleja. Urheilujohtajien koetaan tarjoavan joukkueen

muille pelaajille enemmän positiivista palautetta ja motivointia sekä demokraattista päätöksentekoa, kuin valmentaja (Fransen ym. 2014).

Jalkapallojoukkueiden valmentajat ja pelaajat ovat tunnistaneet valmentajan johtamisen roolien lisäksi urheilujohtajien tärkeyden. Johtamisen rooleilla voidaan suoraan vaikuttaa joukkueen yhteishenkeen, itseluottamukseen sekä pelaajien tyytyväisyyteen. Fransen ym. (2014) esittävät tehtävänjohtajan roolin sekä motivoivan johtajan roolin tärkeimpinä rooleina jalkapallojoukkueessa. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että mitä enemmän johtamisen rooleja on täytetty jalkapallojoukkueessa, sitä korkeampi kollektiivinen tehokkuus vallitsee. Toisin sanoen, johtamisen roolien monipuolinen täyttäminen vahvistaa joukkueen luottamusta ja varmuutta joukkueen omiin kykyihinsä. (Fransen ym. 2014).

2.3 Johtamistyylit

Johtajuudella vaikutetaan muihin ihmisiin tavoitteiden saavuttamiseksi (Ekstrand ym., 2018). Johtamistyyleillä viitataan johtajuuden erilaisiin käyttäytymistapoihin, joilla ihmisiin vaikutetaan. Johtamistyylit voidaan jäsentää kolmeen keskeiseen tyyppiin, jotka ovat transaktionaalinen, transformatiivinen ja laissez-faire-johtaminen (Ekstrand ym., 2018; Eagly ym., 2003; Anderson & Sun. 2017).

Transaktionaalinen sekä transformatiivinen johtaminen pitävät sisällään lukuisia johtamistyylejä ja niiden johtamiskäytänteitä. Tutkimus keskittyy kyseisiin käsitteisiin johtamistyylejä tarkasteltaessa, koska laajojen käsitteiden lisäksi transaktionaalinen ja transformatiivinen johtamistyyli voidaan nähdä toistensa vastakohtina. Tämä antaa tutkimukseen syvällisenpää ymmärrystä ja kontrastia käsiteltävästä aiheesta. Lisäksi tutkimuksen keskittyminen transaktionaaliseen ja transformatiiviseen johtamiseen auttaa hahmottamaan johtamistyylien tilannesidonnaisuutta.

2.3.1 Transaktionaalinen johtamistyyli

Transaktionaalinen johtamistyyli perustuu ehdollisiin palkkioihin, joita johtajan alaisuudessa oleva henkilö saa onnistuneista suorituksista (Ekstrand ym., 2018). Epäonnistumisissa ja epäonnistuneissa suorituksissa transaktionaalinen johtaminen hallitsee poikkeamia puuttamalla alaisuudessa olevan henkilön suoritukseen joko passiivisesti tai aktiivisesti (Eagly ym., 2003). Poikkeuksien aktiivinen hallinta tarkoittaa sitä, että transaktionaalinen johtaja puuttuu alaisen virheisiin ja epäonnistumisiin standardien täyttämiseksi. Poikkeuksien passiivinen hallinta puolestaan tarkoittaa sitä, että johtaja puuttuu virheisiin ja epäonnistumisiin vasta sitten, kun ongelmat ovat kasvaneet vakaviksi (Eagly

ym., 2003). Transaktionaalisen johtajan puuttuminen epäonnistumisiin voi näyttäytyä rangaistuksena (Eagly ym., 2003).

Palkkioiden lisäksi transaktionaalinen johtaminen keskittyy antamaan alaisille selkeät odotukset tekemiselle sekä kohtalaisen tiukan kurin (Pieterse ym., 2010). Transaktionaalinen johtaja usein näyttää selkeiden odotusten seurauksena toimintaan liittyviä henkilökohtaisia preferenssejään alaisilleen. Mikäli alaiset havaitsevat johtajan toimintaan liittyviä preferenssejä, saattaa seurauksena olla alaisten innovatiivisen ajattelun ja toiminnan vähentyminen (Pieterse ym., 2010). Selkeiden odotusten ja tiukan kurin seurauksena transaktionaalinen johtaminen koetaan usein kontrolloivana ja motivaatiota vähentävänä johtamistyylinä (Pieterse ym., 2010). Transaktionaalinen johtamistyyli käsitteenä pitää sisällään monia kontrolliin ja valtaan perustuvia johtamistyyliä. Tunnetuimpia johtamistyyliä, joita transaktionaalinen johtaminen pitää sisällään ovat autokraattinen sekä autoritaarinen johtamistyyli.

Kun valta perustuu johtotehtävissä nimikkeeseen ja arvoon, muodostuu usein ylhäältä alas suuntautuvan johtamisen sivutuotteena vahvaa kontrollia, tyranniaa ja autoritaarista johtamista (Hall ym., 2023). Autoritaariset johtajat usein kontrolloivat organisaatioiden ja joukkueiden kaikkia päätöksiä ja olettavat alaisten hyväksyvän päätökset oikeina sekä vaativat sääntöjen, päätösten ja suunnitelmien ehdotonta noudattamista (Chen ym., 2024). Autoritaarinen johtaminen keskittyy kontrolloimaan ja antamaan vaatimuksia alaisille (Chiang ym., 2021).

Kun johtamisen valta perustuu arvoon ja johtamistyyli keskittyy kontrollointiin, autoritaariset johtajat voivat herättää negatiivisia reaktioita työntekijöiden keskuudessa, koska autoritaarinen johtaminen pyrkii saavuttamaan organisaation tavoitteet rangaistusten ja pakotetun alistumisen avulla (Chen ym., 2024). Negatiiviset reaktiot voivat olla pelon tai stressin syntymistä vahvan valvonnan avulla muotoutuneiden uhkakuvien ja mahdollisten rangaistusten seurauksena. Autoritaarisen johtamisen negatiivisesta leimasta huolimatta kyseinen johtamistyyli on laajalle levittäytynyttä (Chen ym., 2024). Levittäytyneisyyden saattaa selittää se, että autoritaarinen johtaminen esitetään organisaation tehokkuutta edistävänä johtamistyylinä. Kyseistä johtamistyyliä voidaan organisaatiossa käyttää työntekijöiden painostamisessa, tiukkojen työsuoritusten ja työvaatimusten saavuttamisessa (Chen ym., 2024). Lee ym. (2024) toteavat tutkimuksessaan, että ”paradoksaalinen organisaatiokulttuuri” hyötyy autoritaarisesta johtamisesta ja tehokkuus kasvaa autoritaarisen johtamisen seurauksena. Paradoksaalinen organisaatiokulttuuri tarkoittaa, että organisaatiossa ristiriitaiset arvot ja toimintatavat esiintyvät samanaikaisesti (Lee ym., 2024). Autoritaarisen johtamisen ja työsuoritusten

väläinen suhde on kuitenkin vaihteleva johtamiskirjallisuuden tuloksissa ja siksi on tärkeää ymmärtää milloin autoritaarinen johtaminen parantaa tai heikentää työsuoritusta.

Autoritaarista johtamista usein verrataan autokraattiseen johtamiseen, koska kuten autoritaarisessa johtamisessa myös autokraattisessa johtamisessa valta ja auktoriteetti on johtajalla (Chiang ym., 2021). Johtamiskirjallisuus on aikaisemmin pitänyt autoritaarista ja autokraattista samana johtamistyylinä auktoriteettiin perustuvan johtamisideologian takia, mutta nykyisin kyseiset johtamistyyli voidaan tunnistaa erillisiksi (Harms ym., 2018). Johtamiskirjallisuus suhtautuu autokraattiseen johtamiseen huomattavasti neutraalimmin kuin autoritaariseen johtamiseen, jota pidetään johtamisen pimeänä piirteenä (Harms ym., 2018). Autokraattinen johtaminen on tavoitekeskeistä ja sen työkaluna käytetään rakenteellisia käytäntömallien luomista eli selkeiden sääntöjen ja roolien luomista (Chiang ym., 2021). Vähäisen kommunikaation ja viestinnän vapauden vähyyden vuoksi autokraattinen johtamistyyli ei edistä oppimismentaliteettia (eng. learning mentality), joka puolestaan on tärkeää työntekijöiden proaktiivisten asenteiden edistämisen kannalta. Mitä vähemmän alaisten mielipiteitä ja ajatuksia kuullaan, sitä todennäköisemmin mahdollisuuksia sekä riskejä jää huomaamatta (Dyczkowska, 2018).

Autokraattinen johtaminen voi olla muita johtamistyyliä tehokkaampi tilanteissa, joissa tehokkuus on keskiössä eikä viestintään ja kommunikaatioon ole aikaa tai se ei ole mahdollista. Lisäksi tehtävän tai tavoitteen monimutkaisuus vaikuttaa autokraattisen johtamistyylin tehokkuuteen. Mikäli tehtävä tai tavoite on yksinkertainen, autokraattinen johtaminen voi olla tehokkain johtamistyyli, kun taas jos tehtävä on monimutkainen, voi demokraattinen johtamistyyli olla tehokkain. (Harms ym., 2018).

2.3.2 Transformatiivinen johtamistyyli

Transformatiivinen johtamistyyli määritellään johtamistyyliksi, joka korostaa innovaation tukemista ja edistämistä (Pieterse ym., 2010). Transformatiivinen johtamistyyli on roolimallina toimimista ja oman edun uhraamista yhteisen edun vuoksi, mikä kannustaa alaisuudessa olevia henkilöitä toimimaan samoin (Pieterse ym., 2010). Transformatiivinen johtaminen nostaa alaisuudessa olevan henkilön omien etujensa yläpuolelle, muuttaen heidän moraaliaan ja kiinnostuksen kohteita ja siten motivoiden heitä suoriutumaan paremmin kuin alun perin oli odotettu. (Pieterse ym., 2010). Verrattuna transaktionaaliseen johtamiseen, transformatiivinen johtaminen kannustaa ja edistää innovatiivista käyttäytymistä (Pieterse ym., 2010). Kuten aiemmin on mainittu, transformatiivinen johtamistyyli on laaja käsite ja siksi se pitää sisällään useita innovatiiviseen käyttäytymiseen ja

motivointiin perustuvia johtamistyylejä, kuten demokraattisen johtamistyylin ja valmentavan johtamistyylin.

Demokraattinen johtaja ja demokraattinen johtamistyyli perustuu egalitaariseen lähestymistapaan (eng. egalitarian approach) (Caillier, 2020). Egalitaarinen lähestymistapa tarkoittaa tasa-arvoista lähestymistapaa, joka pyrkii jakamaan valtaa ja päätöksentekoa tasapuolisesti ryhmän tai joukkueen välillä, jotta jokaisen mielipiteitä arvostetaan ja jokainen jäsen pystyy vaikuttamaan päätöksentekoon. Demokraattinen johtamistyyli on valtaan ja auktoriteettiin perustuvien autoritaarisen ja autokraattisen johtamistyylien vastakohta. Vallan ja päätöksenteon tasapuolisen jaon lisäksi demokraattinen johtamistyyli pyrkii lisäksi avoimen kommunikaation kulttuuriin (Caillier, 2020). Avoimen kommunikaatiokulttuurin sekä alaisten osallistaminen keskusteluun organisaation asioista sitouttaa työntekijöitä työhönsä ja lisää työntekijöiden luottamusta yritykseen. Luottamuksen kasvun seurauksena työntekijät motivoituvat toimimaan organisaatiossa luovemmin (Dyczkowska, 2018).

Demokraattinen johtamistyyli nähdään usein työntekijöiden toimesta ihanteellisempänä kuin auktoriteettiin perustuva johtamistyyli. Demokraattinen johtamistyyli on nykymaailmassa yleisesti hyväksyttävämpi vaihtoehto kuin arvovaltaan perustuva transaktionaalinen johtamistyyli (Caillier, 2020). Alaisuudessa olevat henkilöt saattavat pitää demokraattista johtamistyyliä parempana ja tehokkaampana kuin autokraattista johtamistyyliä, koska yleinen mielipide on, että demokraattinen johtamistyyli ja sen käytännöt johtavat tuottavampiin tuloksiin (Caillier, 2020). Toisaalta on huomattava, että johtamistyyliä ovat tilannesidonnaisia. Huonoja puolia, joita demokraattinen johtamistyyli sisältää, liittyvät usein ajankäyttöön ratkaisujen tekemisessä sekä asioiden eteenpäin viemisessä (Dyczkowska, 2018). Demokraattinen johtamistyyli usein pitkittää ratkaisujen käytäntöönpanoa ja eteenpäin liikkumista. Tasapainottaakseen tätä haitallista demokraattisen johtamistyylin muodostamaa ilmiötä, demokraattisen johtajan tulisi muodostaa pieniä motivoituneita ryhmiä, mikä on todettu toimivaksi vaihtoehdoksi pienille ja keskisuurille yrityksille (Dyczkowska, 2018).

Transformaalinen johtaminen pitää sisällään myös valmentavan johtajuuden, jota on tärkeää tarkastella tutkimusaiheen myötä. Valmentava johtajuus ja johtamistyyli tarkoittaa, että johtaja tarjoaa henkilökohtaista palautetta ja näkemyksiä, jotka pyrkivät ohjaamaan ja motivoimaan palautteen saanutta parempien suorituksen suuntaan (Heslin ym., 2006). Wang ym. (2024) kuvailevat valmentavaa johtamistyyliä johtamismuotona, joka hyödyntää valmennustekniikoita ja käytäntöjä ohjatakseen alaisuudessa olevien kognitiivisia prosesseja sekä edistämään heidän kasvuaan tarjoamalla heille runsaasti mahdollisuuksia. Wang ym. (2024) esittävät, että valmentava

johtamistyyli keskittyy parantamaan alaisuudessa olevien henkilöiden henkilökohtaista energiaa ja ajattelutapaa, mikä synnyttää positiivisia asenteita ja käytöstä. Ren ym. (2024) puolestaan kertovat valmentavan johtamistyylin keskittyvän erityisiin työpaikkahaasteisiin ja kannustamaan alaisia kehittämään innovatiivisia ongelmanratkaisuja. Lisäksi valmentava johtamistyyli keskittyy kannustamaan alaisia kehittämään johtajan ja alaisten välistä suhdetta, joiden seurauksena alaisten työn merkitys usein lisääntyy (Ren ym., 2024). Ren ym. (2024) kertovat, että mikäli työntekijät kokevat työnsä merkityksellisesti, voivat he sen seurauksena ryhtyä aloitteellisiin toimiin organisaationsa tavoitteiden hyväksi.

Transformatiivisen johtamistyylin käsitteen mukaisesti valmentava johtaminen korostaa tasa-arvoisia vuorovaikutussuhteita valmentavan johtajan ja alaisten välillä (Wang ym., 2024). Lisäksi vuorovaikutussuhteita kehitetään positiiviseen suuntaan keskittyen molemminpuoliseen kasvuun avoimen viestinnän avulla. Ren ym. (2024) osoittavat, että valmentava johtamistyyli vahvistaa alaisten käyttäytymistä vastuun ottamisessa, tarkoittaen sitä, että henkilö ottaa vastuuta tilanteesta ja edistäen itsenäisesti tehtäviä eikä odota käskyjä johtajaltaan. Tilanteet, joissa valmentavan johtamistyylin on suotuisaa edistää alaisten positiivista kasvua, kognitiivisia prosesseja sekä henkilökohtaista energiaa, ovat sellaisia missä haasteelliset (eng. challenge) ja esteelliset (eng. hindrance) stressitekijät ovat mahdollisimman pieniä (Ren ym., 2024). Haasteelliset stressitekijät ovat työvaatimuksia, jotka aiheutuvan stressin lisäksi nähdään palkitsevina työkokemuksina, kuten työkuorman liiallinen määrä ja aikarajoitteet (Cavanaugh ym., 2000). Cavanaugh ym. (2000) kertovat esteelliset stressitekijöiden olevan liiallisia rajoitteita sisältäviä työvaatimuksia, jotka vaikeuttavat tavoitteiden saavuttamista, kuten byrokratia ja organisaatiopolitiikka.

2.3.3 Laissez-faire johtamistyyli

Toisin kuin transformatiivinen ja transaktionaalinen johtamistyyli, laissez-faire-johtaminen näyttäytyy johtamisen olemattomuutena (Ekstrand ym., 2018). Laissez-fairen tilanteessa johtaminen on kriittisissä tilanteissa passiivista, eli johtamista ei ole ratkaisevissa hetkissä tai se on hyvin vähäistä (Eagly ym., 2003). Laissez-faire-johtajat Breevaart ja Zacher (2019) mukaan eivät halua ottaa vastuuta ja pyrkivät välttelemään vuorovaikutuksia alaisten kanssa.

Vastuun ottamisen ja vuorovaikutusten välttelyn vuoksi laissez-faire-johtajuutta kutsutaan johtajuuden välttelyksi (Bass, 1999). Breevaart ja Zacher (2019) kuvailevat kyseistä johtamistyyliä epäjohtajuudeksi (eng. non-leadership). Laissez-faire-johtaminen jakaa mielipiteitä johtamistyylin tehokkuudesta ja vaikutuksista. Yleinen mielipide sanoo, että laissez-faire-johtajuus on tehotonta

(Breevaart & Zacher, 2019). Johtajuutta ja vuorovaikutuksia välttelevä johtaminen voi estää alaisia saamasta riittävää tukea, palautetta ja tarvittavaa tietoa vaikeiden suoritusten ja tehtävien tekoon (Breevaart & Zacher, 2019). Johtajuuden puuttumisen on huomattu vaikuttavan negatiivisesti alaisten tyytyväisyyteen psyykkisen kuormituksen lisääntymisen seurauksena. Lisäksi johtajuuden puuttuminen lisää ristiriitoja kollegojen välillä (Breevaart & Zacher, 2019).

Bass (1999) toteaa, että laissez-faire-johtaminen voidaan kuitenkin nähdä myös positiivisesti. Laissez-faire-johtaminen antaa alaisille mahdollisuuden tehdä omia päätöksiä omien taitojensa pohjalta (Bass, 1999). Laissez-faire johtamistyylin antama autonomia voimaannuttaa alaisia. Voimaannuttamisesta huolimatta, aktiivinen johtamistyyli on kuitenkin todennäköisemmin tehokkaampaa kuin passiivinen johtamistyyli (Bass, 1999).

3. METODOLOGIA

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tässä tutkielmassa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkielman tavoitteena on avata jalkapallonpelaajien ja valmentajan näkemyksiä ja kokemuksia siitä, millaisia johtamistyylejä valmentaja on käyttänyt johtaessaan jalkapallojoukkuetta niin valmentajan näkökulmasta kuin joukkueen pelaajien näkökulmasta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty usean henkilön elämäkertakirjoista. Tutkimuksessa on päädytty ratkaisuun kerätä empiiristä aineistoa henkilöiden elämäkertakirjoista, koska yhteydenotto huippujalkapallonpelaajiin ja valmentajiin on kohtalaisen mahdotonta, eikä haastattelut siksi olleet mahdollisia. Lisäksi empiirisen aineiston kerääminen elämäkertakirjoista valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska elämäkertojen kirjoittajat ovat saaneet itse valita kertomansa asiat, eikä niiden tarinoita ohjaa tai rajaa haastattelijan kysymykset. Elämäkertojen aineisto on kyseisestä syystä hedelmällinen analysoitavaksi.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineistoksi valittiin yhden valmentajan elämäkertakirja sekä kahden jalkapallopelaajan elämäkertakirjat. Tutkimuksen empiiriseksi aineistoksi valikoitui valmentaja Sir Alex Ferguson, joka on urallaan ja uransa jälkeen ollut maailman tunnetuimpia jalkapallovalmentajia. Kyseiseltä valmentajalta on valittu aineistoksi hänen eräs elämäkertakirja, joka eniten painottuu hänen johtamiseensa, tiimityöhön ja kommunikointiin sekä kapteenien johtamisen rooliin jalkapallojoukkueessa. Nämä ovat tutkimuksen kannalta keskeisiä aiheita, kun tarkastellaan johtamistyylejä ja johtamisen rooleja. Lisäksi empiiriseksi aineistoksi valittiin kaksi pelaajaa ja heidän elämäkertakirjansa, jotka ovat olleet tutkimukseen valitun valmentajan alaisuudessa pitkän ajan. Tutkimukseen kyseisellä tavalla valittiin henkilöt ja heidän julkaisemansa elämäkertakirjat, jotta saamme käsitystä niin valmentajan kuin pelaajan näkökulmasta tarkastella valmentajan johtamistyylejä ja johtamisen rooleja. Elämäkertakirjojen keskeiset tiedot on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1 Elämäkertakirjojen tiedot

Tutkittavat elämäkertakirjat	Kirjan pituus	Kirjoittaja: kirjan nimi	Julkaisuvuosi ja versio
V1	384 sivua	Alex Ferguson – Menestys	2016 suomenkielinen
P1	272 sivua	Rio Ferdinand – #2Sides	2016 englanninkielinen
P2	416 sivua	Beckham: Both Feet on the Ground: An Autobiography	2003 englanninkielinen

Taulukossa 1, V kirjaimella tarkoitetaan valmentajaa. V1 kuvaa valmentajan elämäkertakirjaa, jossa hänen johtamistaan on käyty läpi. P1 ja P2 kuvaavat kahta pelaajaa ja heidän julkaisemia elämäkertakirjoja, joissa puhutaan heidän kokemuksistaan valmentajan alaisuudessa.

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimus aloitettiin perehtymällä elämäkertakirjoihin, jotta oleellinen kokonaiskuva aineistosta saatiin muodostettua. Syvemmissä sisällönanalyysissä pyrittiin keskittymään osioihin, jotka ovat relevantteja näkökulmia. Aineiston analyysi toteutettiin temaattisen sisällönanalyysin kautta, jossa aineisto pilkotaan ja ryhmitetään erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tuloksissa keskitytään ensin tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen: *Millaiseksi valmentajan johtamistyyliä kuvataan seuran jäsenten eri näkökulmista?* Tuloksissa keskitytään ensin valmentajan näkökulmaan, jonka jälkeen valmentajan johtamistyyliä tarkastellaan pelaajien näkökulmasta. Valmentajan johtamistyyliä on analysoitu aineistolähtöisesti, jonka jälkeen tuloksien lopussa vastataan tutkimuksen toiseen alakysymykseen: *Millaisia johtamisen rooleja valmentajan johtamisessa tunnistetaan?*

4. TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Seuran omistajan johtamistyylin vaikutukset valmentajan työhön

Seuran omistajan johtajuus sekä hänen tarjoamat resurssit vaikuttavat valmentajan työhön ja työsuorituksiin. Valmentajan elämäkertakirjassa korostuu seuran omistajan johtamistyyli, jota valmentaja tarvitsee ja haluaa omalta pomoltaan. Valmentajan työssä on hänen mielestään erittäin tärkeää ymmärtää ihmistä tai ihmisiä, joille joutuu itse raportoimaan. Valmentajan täytyy miettiä työnantajansa luonnetta ja ilmapiiriä, jonka johtaja luo joukkueen sisälle, koska seuran omistajan harjoittama johtamistyyli vaikuttaa suoraan siihen, onko valmentaja onnistunut tai epäonnistunut työssään.

Jalkapallomanageri etsii omaa versiotaan Warren Buffetista: ihmistä, jota kiinnostaa menestys nimenomaa pitkällä tähtäimellä ja joka antaa managerin käyttöön tarpeeksi rahaa joukkueen kokoamiseen. Manageri etsii seurapomoa, joka ei sekaannu päivittäiseen työntekoon - -. – VI

Mikään ei rauhoita manageria enempää kuin tieto siitä, että hänellä on takanaan pomonsa tuki. – VI

Pomo voi tehdä alamaisesta menestyjän tai epäonnistujan. - - Suurin lahja, jonka hän minulle antoi, oli vankkumaton luotto kykyihini. – VI

Valmentajan elämäkertakirjastaan käy ilmi, että hänen käsityksensä ihanteellisesta seuranomistajasta on, että omistaja olisi kohtalaisen passiivinen eikä sekaannu valmentajan päivittäiseen työntekoon. Hänen mielestään hänen pomonsa tulisi tarjota tarvittavat resurssit työssä suoriutumiseen. Resurssien lisäksi hän tarvitsee pomonsa luottoa ja varauksetonta tukea.

Jos omistajat luottavat ja tukevat häntä varauksettomasti, managerin työ on paljon helpompaa. – VI

Lisäksi hänelle on tärkeää, että omistajat ymmärtävät managerin työn monimutkaisuuden. Valmentajan mukaan kestää vuosia saattaa ideat käytäntöön ja luoda jalkapallojoukkueeseen haluamansa rakenteet. Onnekas valmentaja löytää itselleen työn, jota pomo ymmärtää ja on valmis antamaan valmentajalle riittävästi aikaa tehtävässä suoriutumiseen.

Mahtavinta luksusta kelle tahansa managerille on saada riittävästi aikaa joko kehittää seuraa tai sitten kääntää alamäki ylämäeksi. –VI

Mikäli valmentaja ei löydä sellaista seuran omistajaa, joka tarjoaa tarvittavaa aikaa ja ymmärrystä valmentajan työssä suoriutumiseksi, on edessä irtisanominen. Ihanteelliset seuran omistajat, jotka hoitavat osuutensa mainiosti ovat harvassa. Tästä syystä jokainen valmentaja on joskus saanut potkut urallaan. Elämäkerrassaan valmentaja sanoo, että mikäli hän unelmoisi ison yrityksen johtamisesta, tulisi työnantajan omistajuuskuviot tutkia huolella ennen työpaikan vastaanottamista.

4.2 Valmentajan näkemys omasta johtamistyylistään

Valmentaja tunnistaa elämäkertakirjassaan, että seuran omistajat tarjoavat jalkapallossa valmentajille auktoriteettia ja valtaa. Auktoriteetti kuitenkin hälvenee, mikäli alaiset aistivat, että johtajan asema on vaakalaudalla. Valmentaja kertoo, että yleisen mielikuvan mukaan hänen johtamistyylinsä on autoritaarinen. Elämäkerrassaan valmentaja kuitenkin esittää vastalauseen, että olisi autoritaarinen tyranni. Valmentaja myöntää kuitenkin omaavansa pakkomieltien täydelliseen kontrolliin ja esittää, että kontrollia janoava on täysin erilainen, kuin valtaa janoava tyranni.

Yleisen mielikuvan mukaan minä olen autoritäärinen, vallanhimoinen tyranni. - - haluan esittää vastalauseen. Myönnän, että olen voitonjanoisen ja että minulla on pakkomielle täydelliseen kontrollin ylläpitämiseen, mutta minun papereissani nuo ovat edellytyksiä tehokkaalle johtamiselle. - - Kontrollin ja vallan välillä on iso ero. Minkä tahansa ryhmän johtajalla on yleensä merkittävästi valtaa, mutta sitä on myös helppo käyttää väärin. Eräs tapa vallan väärinkäyttämiseen on pelolla johtaminen. – VI

Mielenkiintoista aineistossa on se, että vaikka valmentaja näkee ja myöntää itse omaavansa pakkomieltien täydelliseen kontrolliin, hän sanoo aineistossa myös, että ei näe itseään kuitenkaan kontrollifriikkinä.

Sitä luulee helposti, että kontrolli tarkoittaa sitä, että yksi ihminen määrää kaikesta. Ei tarkoita. Joskus ihmiset puhuvat minusta kontrollifriikkinä, mutta itse en näe itseäni sellaisena. Kontrollifriikin olisi mahdotonta johtaa organisaatiota. - - Minä vetelin naruista, mutta en ollut kontrollifriikki. – VI

Yhtä lailla olin varuillani siitä, ettei kontrolliani kaapattaisi. Siksi myin pelaajia, jotka yrittivät heikentää sitä. - - jokainen on korvattavissa. – VI

Totuus on, ettei minulla yksinkertaisesti ollut varaa siihen, että seuramme toimisi yhden tai kahden ihmisen näkemysten tai terveyden mukaan. – VI

Valmentaja kertoo johtamistyyhinsä muutoksesta vuosien aikana ja kertoo siitä, miten uran kuluessa hän oppi hillitsemään itseään. Valmentaja kertoo, että uransa alussa hän raivostui joukkueensa pelaajille usein. Uransa aikana hän kuitenkin tajusi, että mikäli johtaja räjähtää pienimmästäkin ärsytyksestä, koko joukkue saattaa lamaanua sen seurauksena.

En aina ymmärtänyt, kuinka suuri vaikutus jo parilla sanallani saattoi olla pelaajalle. Ihmiset sanoivat, että jotkut pelaajistani pelästyivät jopa siitä, että kohotin kulmiani tai vain vilkaisin pelaajaa kohti. Olen varma, etteivät useimmat johtajat edes tajua pelottavansa muita ihmisiä. – VI

- - oleellisempaa oli sen tajuaminen, että raivonpurkauksilla on enemmän tehoa, kun niitä käyttää säästävaisesti. Minä en usko, että ihmisestä on mahdollista saada parasta irti, jos hän pelkää koko ajan johtajaansa. – VI

- - liiallinen raivoon nojaaminen on negatiivinen ja kuluttava johtamistapa. On paljon parempi vaihtoehto luoda ihmisille uskoa itseensä ja organisaation suuntaviivoihin kuin johtaa joukkoja hunni Attilan keinoin. – VI

Valmentaja kuvaa johtamistyyliään kontrolliin perustuvana johtamistyylinä. Hän ei kuitenkaan pidä itseään autoritaarisena, jonka hän selittää siten, että kontrollia janoavan johtajan ja valtaa himoitsevan johtajan välillä on suuri ero. Pelkoon perustuvaa johtamistyyliä hän pitää negatiivisena ja kuluttavana johtamistyylinä, mutta uskoo raivonpuuskien säästeleväisen käytön tehoavan pelaajien johtamisessa.

4.3 Pelaajien näkemys valmentajan johtamistyylistä

Valmentaja itse pitää pelkoon perustuvaa johtamistyyliä negatiivisena. Pelaajien 1 ja 2 elämäkertojen tarinoiden mukaan valmentajan johtamistyyli kuitenkin nähtiin usein jokseenkin pelottavana. Kovan ja tiukan palautteen saaminen oli arkipäivää.

- - pomo (Valmentaja 1) antoi tiukkaa palautetta jokaiselle pelaajalle joka kausi – se oli hänen tapansa. Eikä hänen kanssaan voinut asioista kiistellä. – P1

- - Se saa jokaisen ajattelemaan: ”Minä voin olla seuraava. Parempi pysyä varuillaan.” – P2

- - *Valmentaja seisoi pukuhuoneen keskellä, odottamassa minua. Hän räjähti heti: "Kuka sinä luulet olevasi." hän huusi. Kun istuin alas, hän seisoi jo yläpuolellani ja karjui: "Minä teen päätökset." – P2*

Pelaajien elämäkerrat kertovat, että pelaajien mielestä kontrolli ja päätösvalta oli keskittynyt valmentajalle. Päätökset teki valmentaja, eikä päätöksistä voinut kiistellä. Valmentajan kovasta kurista, raivostumisista ja tiukasta palautteesta huolimatta pelaajat tunsivat suurta kunnioitusta valmentajaa kohtaan. Positiivista palautetta ja kehuja valmentaja ei usein pelaajilleen antanut.

Voin laskea yhdellä kädellä kaikki kehut, mitä hän (Valmentaja 1) minulle antoi. – P2

Pelaajat tunnustavat, että valmentajan kova kuri ja palaute olivat syitä jalkapallojoukkueena menestymiselle. Valmentajan taktinen nerous nousi elämäkertoissa esiin, mutta pääosassa kuitenkin on valmentajan taito tuoda pelaajien parhaat puolet esille.

Se oli Fergusonin (Valmentaja 1) nerous. Hän herätti sinussa halun todistaa kykysi hänelle. – P2

- - *hänen alaisuudessaan pelasimme voitokasta jalkapalloa. Minulta kysytään usein, mikä oli hänen "salaisuutensa". Se oli monien asioiden summa. Hän oli psykologian mestari ja tiesi, miten saada jokaisesta pelaajasta kaikki irti ja siten loi joukkueeseen pysäyttämättömän voittamisen mentaliteetin. – P2*

Alex Fergusonilla on monenlaisia hyvän valmentajan ominaisuuksia. Pomo (Valmentaja 1) seisoo pelaajiensa rinnalla niin hyvinä kuin huonoina aikoina. - - Voin kertoa, että hänen lojaalisuutensa pelaajia kohtaan synnyttää heissä kivenkovan kunnioituksen ja luottamuksen häneen valmentajana. – P1

Pomo (Valmentaja 1) ei juurikaan sanonut minulle sanaakaan kuukauteen. - - Harjoituksissa tuntui, että sain osakseni kovinta kritiikkiä, teinpä mitä tahansa. Kovaan kritiikkiin ei tuntunut olevan mitään syytä. – P1

Valmentajan luotto ja lojaalisuus pelaajia kohtaan nousi varsinkin pelaajan 1 elämäkerrassa tärkeäksi. Kun valmentaja näytti luottavansa ja olevansa lojaali pelaajia kohtaan, se kasvatti pelaajien luottoa, kunnioitusta ja uskoa valmentajaa kohtaan. Vaihtoehtoisesti kun valmentaja ei kommunikoinut ja näyttänyt luottoaan enää pelaajaan, laski se pelaajan luottoa valmentajaan.

4.4 Valmentajan ja pelaajien täyttämät johtamisen roolit jalkapallojoukkueessa

Valmentaja 1 kertoo elämäkerrassaan näkemystään joukkueen kapteenin tärkeydestä. Hän kuvailee kapteenin olevan valmentajan ajatusten välittäjä, mutta myös ennen kaikkea johtaja. Valmentajan mukaan kapteenin valinta on ratkaisevan tärkeä päätös, sillä kapteeni on myös vastuussa, että organisaation suunnitelmaa toteutetaan myös käytännössä. Kapteeni on myös usein vastuussa kentällä kommunikoinnista.

Pelin alettua tapahtumat eivät olleet enää kontrollissani. Kentällä yhdentoista pelaajan toimimisesta joukkueena oli vastuussa joukkueen kapteeni. – V1

Toinen kaipaamani ominaisuus oli, että voisin luottaa siihen, että kapteeni välittäisi tavoitteeni eteenpäin joukkueelle. – V1

Kapteenina oleminen on kaunista. Sinä johdat joukkueesi kentälle ja rintasi täytyy ylpeydestä. – P2

Varsinkin kun olen ollut kapteeni, olen ymmärtänyt kentällä kommunikoinnin tärkeyden. – P1

Joukkueen kapteenin koetaan olevan vastuussa myös otteluiden ulkopuolella, kuten pukukopissa. Valmentaja 1 antoi joukkueensa kapteeneille vastuuta harjoitusten läpiviennissä, sekä mahdollisuuksia vaikuttaa joukkueen strategiaan suunnitelmiin.

Pelien välissä kyselin usein kapteenin mielipiteitä, mutta kaikki kapteenini ymmärsivät, että lopulliset päätökset tein minä. – V1

Pohdin usein kapteenin kanssa siitä, miten meidän kannattaisi tulevassa kamppailussamme pelata. – V1

Jalkapallossa joukkueen pelaajat ja valmentajat esiintyvät usein mediassa haastatteluiden ja lehdistötilaisuuksien muodossa. Pelaajien keskuudessa joukkueen kapteeni osallistuu eniten haastatteluihin ja muihin mediatilaisuuksiin. Valmentaja nähdään kuitenkin virallisena yhteyshenkilönä joukkueen sekä median ja muiden ulkoisten tahojen välillä.

Managerina (valmentajana) kommunikoin monien eri ihmisryhmien kanssa, ja jokainen niistä vaatii oman käsittelytapansa: seuran omistajat, valmentajat, muu henkilökunta, pelaajat ja kannattajat. – V1

Jos mikään meni pieleen, kuten hävisimme tai tuomari teki virheen, hän (Valmentaja 1) siirsi stressin pois harteiltamme (pelaajat) luomalla tarkoituksella väittelyn mediassa.

– P2

Aineisto kertoo, että jalkapallojoukkueessa johtamisen rooleissa toimii useita henkilöitä niin virallisissa kuin epävirallisissa rooleissa. Elämäkerrat eivät kuitenkaan antaneet odotusten vastaisesti juurikaan näkyvyyttä epävirallisille rooleille. Aineiston analysoinnin perusteella, voidaan sanoa, että viralliset johtamisen roolit ovat keskittyneet valmentajalle ja osin kapteenille.

Elämäkertakirjat osoittavat, että Fransen ym. (2014) ehdottamia johtamisen rooleja esiintyy jalkapallojoukkueessa erittäin selkeästi. Valmentaja täyttää selkeästi tehtävänjohtajan ja ulkoisen johtajan roolit toimimalla yhteyshenkilönä ulkoisten tahojen ja joukkueen välillä sekä tekemällä joukkuetta koskevia päätöksiä. Mielenkiintoista aineistossa on se, että valmentaja kertoo ottelun aikana kontrollin ja vastuun olevan joukkueen kapteenilla. Tämä tarkoittaa sitä, että kapteenilla on valmentajan lisäksi tehtävänjohtajan rooli. On huomattava, että kapteenin tehtävänjohtajan rooli on kuitenkin erilainen valmentajan tehtävänjohtajan rooliin verrattuna, koska vastualueet ovat eroavia. Aineistossa nousee esiin, että kapteenilla on jalkapallojoukkueessa sosiaalisen johtajan rooli, sillä hän edistää joukkuehenkeä kommunikoinnilla.

Aineistossa motivoivan johtajan rooli ei nouse näkyvästi esiin. Tämän voisi selittää se, että pelaajien henkilökohtainen motivaatio ja muiden pelaajien motivointi saattaa aineistonkeruussa käytettyjen henkilöiden mielestä olla itsestäänselvyys. Lisäksi voi olla mahdollista, että muiden pelaajien motivointia ei esiinny huippujalkapallossa yhtä paljon, kuin alemmilla sarjatasoilla. Mikäli jalkapallonpelaaja on päässyt huipputasolle, voidaan olettaa, että motivaatiota suoritusten tekemiseen löytyy ilman erillistä motivointia.

Olimme kaikki tottuneita saamaan runtua pomolta (Valmentaja 1) – se oli ollut vuosien ajan yksi hänen tavoistaan saada pelaajista kaikki irti – P1

Aineistossa kuitenkin tunnistetaan useaan otteeseen, että valmentaja sai pelaajat suoriutumaan parhaalla mahdollisella tasolla. Aineiston analyysin seurauksena voidaan tulkita, että pelaajista kaiken irti saaminen muistuttaa motivoivan johtajan roolia. Fransen ym. (2014) mukaan motivoivan johtajan roolissa henkilö kannustaa joukkueensa suoritukset äärimmäisyyksiin ja motivoiva johtaja ohjaa joukkueen tunteet siihen suuntaan, mikä on joukkueen suoriutumisen kannalta optimaalisin. Valmentaja voidaan kyseisellä tulkinnalla nähdä olevan tehtävänjohtajan ja ulkoisen johtajan roolin lisäksi myös motivoivan johtajan roolissa.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutkia jalkapallonmaailmassa tapahtuvaa valmennusta johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena tutkimuksella oli selvittää, millaisia johtamistyylejä huippujalkapallon valmentaja käyttää ammatissaan ja millaisia johtamisen rooleja valmentaja täyttää. Tavoitteiden kautta asetettu päätutkimuskysymys oli: *Minkälaista johtajuutta huippujalkapallovalmennuksessa voidaan tunnistaa pelaajien ja valmentajien elämäkertakirjoja käyttäen?* Tutkimuksen tulokset koostuvat valmentajan ja kahden hänen alaisuudessaan pelanneen urheilijan elämäkertakirjojen pohjalta tehdystä analyysistä. Tulokset osoittavat, mitä johtamistyylejä kyseinen valmentaja ammatissaan käyttää ja mitä johtamisen rooleja täytetään. Tulokset antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin niin pelaajien kuin valmentajan näkökulmista.

Tutkimuksessa havaittiin valmentajan haluavan, että hänen pomonsa on johtamistyyliltään erittäin passiivinen johtaja. Valmentajan ihanteellinen pomo on johtamistyyliltään sellainen, joka ei puutu päivittäisiin toimintoihin eikä harjoita liiallista kontrollia, mutta joka tarjoaa alaiselleen tarpeelliset resurssit työstä suoriutumiseksi. Pomon tulisi näyttää luottoa alaisen tekemään työhön ja myös ymmärtää alaisen työtehtävien monimutkaisuuden. Luoton ja ymmärryksen lisäksi on tärkeää, että johtaja antaa alaiselleen riittävästi aikaa työssä suoriutumiseen. Valmentajan pomon johtamistyyli voi vaikuttaa huomattavasti siihen, onnistuuko vai epäonnistuuko valmentaja työssään.

Tutkimuksessa saatiin selville, että omassa asemassaan valmentaja kokee erilaisen lähestymisen johtamistyyliin olevan tarpeellista. Oman ihanteellisen pomonsa kuvan vastaisesti valmentaja kokee, että valmentajan asemassa vahvan kontrollin ylläpidon olevan tärkeää. Vaikka muut ihmiset näkevät hänen johtamistyyliinsä transaktionaalisena ja tarkemmin sanottuna autoritaarisena, kuvailee hän kontrolloivan johtajan olevan erilainen kuin autoritaarinen johtaja. Aineiston analyysissä esiintyy ristiriitaa joidenkin valmentajan toteamusten välillä. Valmentaja esittää olevansa kontrollia janoava, muttei kontrollifriikki. Hän toteaa olevansa varovainen, ettei hänen kontrolliaan kaapattaisi ja kertoo omaavansa pakkomielteisen täydellisen kontrollin ylläpitämiseen. Valmentaja kertoo aineistossa, että hän haluaa olla joukkueessa yksin päätäntävällässä. Tämä tukee ihmisten näkemyksiä siitä, että valmentajan johtamistyyli on autoritaarinen.

Valmentaja pitää pelkoon perustuvaa johtamista negatiivisena, koska raivoaminen saattaa lamaannuttaa alaisia. Toisaalta säästellyt raivonpuuskat ovat valmentajan mukaan tehokas työväline pelaajien johtamisessa. Aineistona käytettyjen pelaajien näkemykset kertovat tukevat kyseistä valmentajan argumenttia. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että pelaajat kokevat valmentajan raivonpuuskien ja tiukan palautteen olevan tapoja, joilla saadaan joukkueenpelaajat suoriutumaan parhaiten. Valmentajan tiukka palaute on yleistä ja positiivinen vahvistaminen vähäistä. Tuloksissa valmentajan luotto pelaajiin nousi keskeiseksi teemaksi. Pelaajat kokevat, että valmentajan luotto ja lojaalisuus pelaajia kohtaan vahvistaa valmentajaan kohdistuvaa luottoa ja uskoa.

Tutkimuksen tuloksissa esiintyy valmentajan ja pelaajien täyttämiä johtamisen rooleja, joita hyödynnetään joukkueen toiminnassa. Tutkimuksen tuloksista huomataan, että valmentaja täyttää johtamisen rooleja asemansa ja työtehtäviensä puolesta. Valmentajan tehtävänä on toimia organisaation ja joukkueen välisenä yhteyshenkilönä sekä vastata joukkueen toiminnan johtamisesta tekemällä joukkueeseen liittyviä päätöksiä. Tuloksissa käy ilmi, että valmentaja ei pysty täyttämään johtamisen rooleja joukkueen ollessa kentällä. Valmentaja siksi valitsee joukkueen kapteenin, joka toimii johtamisen rooleissa varsinkin kentällä, mutta myös kentän ulkopuolella. Tuloksissa esiintyvät johtamisen roolit olivat viralliseksi koettuja sekä määrättyjä, eikä epäviralliset roolit tulleet tutkimuksessa näkyvästi esille.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että tutkimukseen valitun valmentajan johtamistyyli on kontrolloivaa ja asemaan perustuvaa, kohtalaisen transaktionaalista johtamista. Kaikki tutkimukseen valitut henkilöt kokivat kyseisen valmentajan johtamistyylin samankaltaisena, vaikkakin näkökulmat olivat erilaisia. Valmentajan johtamistyylin näkemysten yhtäläisyydet liittyivät päätöksen tekoon, kriittisen palautteen antoon ja luoton sekä lojaalisuuden osoittamiseen. Tuloksissa johtamisen roolit vaikuttivat jakautuvan joukkueen sisällä vain valmentajalle ja joukkueen kapteenille ja roolit vaikuttivat olevan kovin virallisia.

5.2 Johtopäätökset

Suomalaisen valmennusosaamisen mallia käyttäen (Hämäläinen & Blomqvist, 2016), tunnistetaan urheilijan osaamistarpeista elementit, joihin tuloksien perusteella valmentaja vaikuttaa. Tuloksien näkyvimmit elementit, joihin valmentaja johtamisellaan vaikuttaa ovat lajiosaaminen sekä kuulumisen tunne. Lajiosaamiseen valmentaja vaikuttaa palautteellaan. Kuulumisen tunne ja siihen vaikuttaminen nousivat tuloksissa yllättävän suureen osaan. Valmentajan osoittama lojaalisuus pelaajia kohtaan on tuloksissa kuulumisen tunteeseen vaikuttavia tekijöitä. Tulokset kertovat

lojaalisuuden ja luoton nousun, jotka tukevat valmennusosaamisen mallissa selitetyn seuraylpeyden vahvistumista (Hämäläinen & Blomqvist, 2016).

Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan valmentajan johtamistyylin olevan kovin transaktionaalinen molemmista valmentajan ja pelaajien näkökulmista tarkastellen. Valmentajan johtaminen on kontrolliin perustuvaa johtamista oletuksella, että alaiset hyväksyvät jokaisen hänen tekemän päätöksen oikeina. Mainittu johtamistyyli sopii autoritaarisen ja autokraattisen johtamisen muottiin (Chen ym., 2024; Chiang ym., 2021). Johtamistyyli on tilannesidonnaisia, jonka takia tuloksissa esiintyy valmentajan johtamisessa myös transformatiivisia piirteitä. Valmentaja jakaa vastuuta määrätyillä johtamisen rooleilla vahvistaen alaisten vastuun ottamista ja edistäen itsenäistä työskentelyä. Mainitut piirteet ovat ominaispiirteitä valmentavalle johtamiselle (Ren ym., 2024). Tuloksissa todetaan, että valmentaja näkee tapahtumat kentällä kontrolloimattomina tapahtumina. Täten voidaan perustella, että valmentajan johtaminen pitää sisällään osittain myös laissez-faire-johtamisen piirteitä. Valmentajan johtamisen puute tai vähäisyys ottelun aikana ei ole valinta vaan välttämätön tilanne. Hetkellisesti valmentaja ei kykene johtamaan joukkuetta, mikä luo pelaajille mahdollisuuden tehdä omia päätöksiä taitojensa pohjalta. Välttämättömyydestä huolimatta tilannesidonnaisen johtajuuden voidaan nähdä sisältävän laissez-faire-johtamisen piirteitä. Tulokset kertovat, että valmentajan erilaiset johtamistyylien piirteet näkyvät joukkueen pelaajille valmentajakeskeisten päätösten, vastuun antamisen ja valmentajan johtamisen olemassaolon kuin myös johtamisen puuttumisen kautta.

Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että valmentajalla ja joukkueen kapteenilla on useita Fransen ym. (2014) ehdottamia johtamisen rooleja. Valmentaja toimii tulosten mukaan tehtävänjohtajan roolissa päättäen pelillisesti taktisen suunnitelman sekä ulkoisen johtajan roolissa toimien median ja joukkueen yhteyshenkilönä (Holopainen ym., 2024; Fransen ym., 2014). Tutkimuksen tuloksien mukaan usein joukkueen kapteeni toimii osin samoissa rooleissa kuin valmentaja, mutta painottuen sosiaaliseen ja osin tehtävänjohtajan rooliin. Voidaan kuitenkin olettaa, että motivoivan johtaja rooli on jalkapallossa läsnä, mutta se vaikuttaa olevan epävirallisempi rooli, verrattuna muihin mainittuihin.

Tutkimuksen tulokset tarjoavat vastaukset tutkimuksen kysymyksiin ja tarkoitukseen. Tutkimuksen tulokset puoltavat sitä, että valmentaja ja alaiset kokevat johtamistyyliä samankaltaisesti. Tutkimus osoittaa, että johtamistyyliä on kohtalaisen hankalaa sijoittaa yksiselitteisiin ja tarkkoihin luokkiin, koska usein henkilön johtamistyyli sisältää usean muun tyylin piirteitä. Tulokset kertovat, että kontrolliin perustuva transaktionaalinen johtaminen voi olla hyvinkin tehokasta

jalkapallovalmennuksessa. Transaktionaalisen johtamisen tehokkuutta jalkapallossa voidaan perustella tutkitun valmentajan saavutetulla uramenestyksellä.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto rajoittui kolmen henkilön elämäkertakirjoihin, joista yksi henkilö on valmentaja ja kaksi on kyseisen valmentajan alaisuudessa olleita jalkapalloilijoita. Tutkimuksessa ei täsmennetty jalkapallojoukkuetta, eikä henkilöiden nimiä tiedon tarpeettomuuden vuoksi, vaikkakin henkilöiden nimet tulevat esiin tutkimuksessa ja joukkue on siten pääteltävissä. Tutkimus tarjoaa yleisesti näkemystä, millaisia johtamista huippujalkapallon valmentajat voivat ammatissaan käyttää ja miten pelaajat kokevat kyseisen johtamisen. Tutkimuksen tulokset ovat pienen otoksen henkilökohtaisia näkemyksiä liittyen yhden valmentajan johtamiseen, jonka takia tuloksia ei voi luotettavasti vertailla muihin valmentajiin. Lisäksi, vaikka tutkimuksen aineisto on analysoitu huolella, on tutkimusta arvioitaessa otettava huomioon tutkijan tekemät suomenkieliset käännökset ja tulkinnat.

Mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet painottuvat useamman valmentajan johtamistyylien tutkimiseen. Useamman valmentajan johtamisen tutkiminen voi esitellä huippujalkapallon valmentajien johtamisen yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista, ja siten osoittaa tehokkaimpia johtamistyyliä.

6. LÄHTEET

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers’ trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384–409.
- Caillier, J. G. (2020). Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head's performance. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 918–941.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.
- Chen, L., Huang, X., Sun, J., Zheng, Y., Graham, L., & Jiang, J. (2024). The virtue of a controlling leadership style: Authoritarian leadership, work stressors, and leader power distance orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 507–547.
- Chiang, J. T.-J., Chen, X.-P., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2021). We have emotions but can’t show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations*, 74(7), 1082–1111.
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or autocratic leadership style? Participative management and its links to rewarding strategies and job satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business & Economics*, 4(2), 193–218.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.

- Ekstrand, J., Lundqvist, D., Lagerbäck, L., Vouillamoz, M., Papadimitiou, N., & Karlsson, J. (2018). Is there a correlation between coaches' leadership styles and injuries in elite football teams? *British Journal of Sports Medicine*, 52(8), 527–531.
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2014). The myth of the team captain as principal leader: Extending the athlete leadership classification within sport teams. *Journal of Sports Sciences*, 32(14), 1389–1397.
- Hall, M. L., Meyer, C. K., & Clapham, M. M. (2023). Leadership theories and styles understood and synthesized. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 35(3), 93–102.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Vogelgesang Lester, G. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105–122.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871–902.
- Holopainen, S., Szeróvay, M., Konttinen, N., & Kokkonen, M. (2024). Leadership in Finnish elite football: Associations between players' self-assessed leadership roles and player-assessed head coach leadership behavior by player gender and age. *Science and Medicine in Football*, 8(4), 301–307.
- Hämäläinen, K., Blomqvist, M. (2016). *Huippu-urheiluvalmennus: Teoria ja käytäntö päivittäisvalmennuksessa*. 48–55. VK-kustannus Oy
- Lee, J. Y., Kim, S., Noh, S., Jang, S. H., & Lee, S. Y. (2024). Paradoxical organizational culture, authoritarian leadership, and international firm performance: Evidence from international firms in China. *Journal of International Management*, 30(1), 101117.
- Liu, R., Wang, S., & Li, J. (2025). How coach leadership behavior influences athletes' performance: The chain-mediated role of the coach-athlete relationship and psychological fatigue. *Frontiers in Psychology*, 15, 1500867.
- Loughead, T. M., & Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 6(3), 303–312.

Mintzberg, H. (2011). *Managing*. 43-96. Pearson Education Limited

Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623.

Potinkara, P. (2016). *Huippu-urheiluvalmennus: Teoria ja käytäntö päivittäisvalmennuksessa*. 56–58. VK-kustannus Oy.

Ren, L., Yin, Y., Zhang, X., & Zhu, D. (2024). Does coaching leadership facilitate employees' taking charge? A perspective of conservation of resources theory. *Journal of Managerial Psychology*, 39(6), 749–774.

Swann, C., Moran, A., & Piggott, D. (2015). Defining elite athletes: Issues in the study of expert performance in sport psychology. *Psychology of Sport and Exercise*, 16, 3–14.

Szymanski, S. (2014). Entry into exit: Insolvency in English professional football. *Scottish Journal of Political Economy*, 64(4), 419–444.

Tienari, J., & Meriläinen, S. (2012). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. SanomaPro.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.

Wang, L., Zhang, C., & Su, X. (2024). The impact of coaching leadership on work engagement: An empirical study from Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, 39(8), 979–992.

Elämäkertakirjat:

Beckham, D., & Watt, T. (2003). *Beckham: Both Feet on the Ground: An Autobiography*.

Ferdinand, R. (2016). *#2sides: Rio Ferdinand - My Autobiography*.

Ferguson, A., & Moritz, M. (2016). *Menestys: Mitä ManU ja elämä ovat minulle opettaneet*.