



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Jaettu johtajuus urheilujoukkueessa

Haastattelututkimus suomalaisten jalkapallojoukkueiden käytännöistä

Johtaminen ja organisointi
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Rasmus Holma

Ohjaaja:
Professori Juha Laurila

12.5.2023

Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Rasmus Holma

Otsikko: Jaettu johtajuus urheilujoukkueessa

Ohjaaja: professori Juha Laurila

Sivumäärä: 55 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 12.5.2023

Urheilu tarjoaa erinomaisen kontekstin johtamisen ja johtajuuden ilmiöiden tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa tutkin jaettua johtajuutta urheilujoukkueessa, tarkemmin sanottuna suomalaisessa pääsarjassa pelaavassa jalkapallojoukkueessa. Niin jaetun johtajuuden tutkiminen kuin johtajuuden tarkastelu urheilukontekstissa, ovat molemmat nostaneet suosiotaan akateemisissa tutkimuksissa.

Jalkapallo on maailman suosituin urheilulaji, sekä jalkapallon seuraajien että pelaajien osalta. Jalkapallossa ja muissakin joukkueurheilulajeissa joukkueen sisäisellä dynamiikalla ja mahdollisimman hyvällä yhteisapelillä pyritään saamaan etua suhteessa vastustajaan, ja yksi joukkueen toimimiseen vaikuttavista asioista on johtaminen. Jaettu johtajuus on noussut korvaamaan perinteisiä hierarkkisia organisaatorakenteita ja vertikaalista johtamista. Jaetun johtajuuden suurimpana erona edellä mainittuihin, on kommunikaation suuntautuminen myös muihin suuntiin, kuin ylhäältä alaspäin.

Valitsin tutkimuksen empiiriseksi kohteeksi neljä suomalaista jalkapallojoukkuetta, HJK:n, Fc Hongan, VPS:n ja Fc Hakan. Muodostin kolme tutkimuskysymystä ("*Onko jaetun johtajuuden ominaispiirteitä nähtävissä suomalaisessa jalkapallojoukkueessa?*", "*Miten johtajuus jakautuu suomalaisen Veikkausliigajoukkueen sisällä?*" ja "*Onko joukkueen päävalmentajalla ja kapteenilla yhteneväiset näkemykset joukkueen sisäisistä johtajuusrooleista?*"), joita lähdin tutkimaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena puolistrukturoiduin haastatteluin. Haastattelin jokaisesta tutkimukseen osallistuneesta joukkueesta joukkueiden päävalmentajan ja kapteenin, jonka jälkeen etsin aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia.

Analyysin tuloksena joukkueista oli nähtävissä yksi joukkue, jossa jaetun johtajuuden käytännöt olivat selkeimmin käytössä, sekä joukkue, jossa kommunikaatio ja johtaminen oli vertikaalisempaa. Kaksi muuta joukkuetta sijoittuivat näiden joukkueiden välimaastoon, mutta kuitenkin jokaisessa tutkimuksen joukkueessa oli jaetun johtajuuden ominaispiirteitä nähtävissä. Jokaisessa tutkimuksen joukkueessa päävalmentaja oli kuitenkin selkeästi suurin auktoriteetti ja johtaja. Pelaajien keskuudessa oli myös nähtävissä eroavaisuuksia, että toisilla on suurempi rooli joukkueen dynamiikassa kuin toisilla, kapteenit etunenässä. Tutkimuksen joukkueiden valmentajat ja kapteenit olivat melko hyvin samaa mieltä asioista toistensa kanssa, vaikka joitakin näkemyseroja ilmenikin.

Tutkimuksen johtopäätökset tukevat melko hyvin olemassa olevaa kirjallisuutta niin jaetusta johtajuudesta kuin urheilun johtajuustutkimuksesta. Tässä tutkimuksessa selkeimpinä rajoitteina oli tutkittavien joukkueiden vähyys ja vain muodollisten johtajien haastatteleminen. Tulevaisuuden tutkimuksissa mahdollisia tutkittavia aiheita voisi olla epävirallisten johtajien tutkiminen, sekä jaetun johtajuuden ja saavutettujen tulosten korrelaatio.

Avainsanat: johtajuus, jaettu johtajuus, urheilujohtaminen, jalkapallo

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
2	Kirjallisuuskatsaus	10
	2.1 Jaettu johtajuus (shared leadership)	10
	2.1.1 Jaetun johtajuuden määrittely	10
	2.1.2 Jaetun johtajuuden ominaispiirteet	12
	2.2 Urheilu johtajuustutkimuksen kontekstina	14
	2.2.1 Miksi urheilua kannattaa hyödyntää johtajuustutkimuksessa?	14
	2.2.2 Katsaus johtajuustutkimukseen urheilussa	16
3	Menetelmät	19
	3.1 Ammattilaisjalkapallo Suomessa	19
	3.1.1 Jalkapallon näkyvyys ja resurssit Suomessa	19
	3.1.2 Tutkimukseen osallistuvat joukkueet	20
	3.2 Tutkimuksen toteutus	22
	3.2.1 Haastateltavien valinta	22
	3.2.2 Aineiston kerääminen ja analysointi	23
4	Tulokset	27
	4.1 Jaetun johtajuuden ominaispiirteet	27
	4.2 Johtajuuden jakautuminen	33
	4.3 Päävalmentajien ja kapteenien haastatteluiden vertailu	39
	4.4 Yhteenveto joukkuekohtaisista eroista	42
5	Johtopäätökset	44
	5.1 Tutkimuksen johtopäätökset	44
	5.2 Tutkimuksen rajoitteet	47
	5.3 Tulevaisuuden tutkimusmahdollisuudet	48
	Akateemiset lähteet	51
	Informaatiolähteet	55
	Liitteet	56

KUVIOT

Kuvio 1: Kommunikaation suunta vertikaalisen- ja jaetun johtajuuden tiimeissä.	11
--	----

TAULUKOT

Taulukko 1 Tutkimukseen osallistuvien joukkueiden vertailu	22
Taulukko 2: Haastatteluiden ajankohdat ja pituudet	24

1 Johdanto

Erilaisia johtajia ja johtajuutta löytyy jokaisesta yrityksestä, yhteisöstä, joukkueesta, ryhmästä tai mistä tahansa paikasta, missä useampi ihminen toimii yhdessä toistensa kanssa. Johtajuutta ja johtamista on tutkittu satoja vuosia, jonka lisäksi nykyään myös urheilukontekstin käyttö johtajuustutkimuksessa on yleistynyt, jonka lisäksi sen tutkimisen tärkeys on tunnustettu laajalti (Peachey ym., 2015). Tässä tutkimuksessa tutkin jaetun johtajuuden (shared leadership) ominaispiirteitä urheilujoukkueissa. Tutkimuksen empiirisenä kontekstina toimii suomalainen ammattilaisjalkapallo ja siinä pelaavat joukkueet. Toisin sanoen tutkimuksen kohteena on johtajuuden jakautuminen ja erilaiset johtajuusroolit ja -käytännöt suomalaisen, pääsarjassa pelaavan jalkapallojoukkueen sisällä. Urheilumaailma mahdollistaa hyvän tutkimusympäristön johtajuuden eri ilmiöiden tutkimiseen. Normaaliissa liike-elämässä organisaatioiden rajojen häilyvyys, ympäristön ennustamattomuus, suorituksen mittauksen vaikeus, sekä organisaation roolien ja odotusten epäselvyydet vaikeuttavat organisaatiotutkimuksen tekemistä. Urheilumaailmassa säännöt ovat selkeät kaikille, voittajat ja häviäjät on helppo erottaa toisistaan, pelaajat ja joukkueet taas erottaa toisistaan esimerkiksi erilaisten pelipaitojen avulla, sekä niin henkilökohtaiset- että joukkue tilastot ovat kaikille helposti saatavilla, monien vuosienkin jälkeen. (Day ym., 2012).

Niin urheilujoukkueissa, kuin liike-elämän yrityksissäkin pätevät samat realiteetit halutun tuloksen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvän tuloksen saavuttamiseksi yrityksen työntekijöiden tai joukkueen pelaajien tulee toimia hyvin yhteen ja tehdä töitä yhteisen tavoitteen eteen, sekä jokainen tiimi tai joukkue tarvitsee toimiakseen johtajuutta ja selkeät raamit, miten toimia tiimin tai joukkueen sisällä (Weinberg ja McDermott, 2002). Monesti joukkueessa tai tiimissä on nimetty johtaja, joka vastaa tiimin toiminnasta ja tuloksesta, mutta tiimin tai joukkueen sisällä voi olla monenlaisia roolituksia ja vastuualueita. Hierarkkisen tai vertikaalisesti johdetun tiimin sisällä on selkeä jako siitä, että kuka on vastuussa mistäkin ja kuka vastaa kenellekin, mutta jaettua johtajuutta hyödyntävän tiimin vastuualueet voivat olla moniulotteisempi kokonaisuus. Tässä tutkimuksessa sekä vertikaalista johtamista että hierarkkista tiimi- tai organisaatorakennetta käytetään jaetun johtamisen vastakohtana, kuten on tehty aikaisemmissakin tutkimuksissa. Esimerkiksi vertikaalista johtamista jaetun johtajuuden vastakohtana käyttävät muun muassa Ensley ym. (2006) ja Pearce ja Conger (2003), kun

taas esimerkiksi Gerstner (1998) puhuu hierarkiasta verratessaan sitä jaettuun johtajuuteen.

Jalkapallo on maailman suosituin ja kilpailluin urheilulaji. Sillä on noin 3,5 miljardia kannattajaa ja 250 miljoonaa pelaajaa yli kahdessa sadassa maassa ympäri maailmaa (world population review, tutkimus, 2022). Suomalaiset jalkapallon seurajoukkueet ovat menestyneet heikosti verraten eurooppalaisiin huippujoukkueisiin, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että suomalainen jalkapallojoukkue on vain kerran päässyt Euroopan arvostetuimman jalkapallokilpailun, Mestarien liigan, lohkovaiheeseen. Suomessa taloudelliset resurssit ovat pienempiä kuin isoilla seuroilla muualla Euroopassa, mutta joukkueurheilussa on kuitenkin mahdollista pärjätä tekemällä perusasiat hyvin ja toimimalla saumattomasti yhteen ryhmänä. Perinteisesti joukkueurheilu on ollut luonteeltaan hierarkkista, jossa on ollut selkeät auktoriteetit ja määrättyt muodolliset johtajuusroolit (White ja Reznia, 2019; Cotterill ja Fransen, 2016). Paneutumalla suomalaisiin jalkapallojoukkueisiin, tässä tutkimuksessa pyrin selvittämään, onko hierarkkisuus edelleen nykypäivänä urheilussa organisaation lähtökohtana, vai onko jaettu johtajuus nostanut suosiotaan myös urheilun puolella. Jaettuun johtajuuteen tutustutaan tarkemmin toisessa luvussa tämän työn teoriaosissa, mutta sen selkeimpänä ominaispiirteenä on vuorovaikutuksen suuntautuminen myös muihin suuntiin kuin ylhäältä alaspäin.

Tämä tutkimus pyrkii löytämään vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen, joista ensimmäinen on: *”Onko jaetun johtajuuden ominaispiirteitä nähtävissä suomalaisessa jalkapallojoukkueessa?”* Jaettu johtajuus ei ole mustavalkoista, eli joko sitä on tai sitä ei ole, vaan jaetun johtajuuden piirteitä voi olla myös nähtävissä, vaikka joukkueen rakenne olisikin pääluonteeltaan hierarkkinen tai johtaminen vertikaalista. Toinen tutkimuskysymys pyrkii selvittämään, että *”Miten johtajuus jakautuu suomalaisen Veikkausliigajoukkueen sisällä?”* Joukkueiden rakenteet ja varsinkin taustaryhmien koot ovat erilaisia, mutta jokaisessa joukkueessa on ainakin päävalmentaja ja pelaajien joukosta valittu kapteeni. Näiden vastuut voivat vaihdella joukkueittain tai johtavassa roolissa voi olla myös muita valmentajia tai pelaajia näiden nimettyjen johtajien lisäksi. Kolmas tutkimuskysymys on: *”Onko joukkueen päävalmentajalla ja kapteenilla yhteneväiset näkemykset joukkueen sisäisistä johtajuusrooleista?”* Kapteeni edustaa tässä tutkimuksessa pelaajien näkemyksiä joukkueen toiminnasta. Valmentajalla on usein selkeä kuva siitä, miten hän toivoisi joukkueessa asioiden sujuvan, mutta asiat saattavat näyttäytyä eri tavalla pelaajille, kuin se miten valmentaja on asian ajatellut. Kolmannen

tutkimuskysymyksen tarkoitus on tutkia valmentajien ja kapteenien näkemyseroja joukkueen toiminnasta, sekä selvittää onko haastateltavien puheissa ristiriitaisuuksia.

Tutkimus suoritettiin laadullisena poikittaistutkimuksena puolistrukturoiduin haastatteluin. Haastateltaviksi valitsin sekä päävalmentajan että kapteenin neljästä eri pääsarjajoukkueesta. Päävalmentajan valinta perustui siihen, että päävalmentaja on suurimmassa vastuussa joukkueen menestymisestä, sekä pääsääntöisesti valmentaja asettaa joukkueen strategian ja määrittää toimintatavat, joiden mukaan pelaajien tulee toimia (White ja Rezana, 2019). Kapteeni on taas luontainen valinta edustamaan pelaajan näkökulmaa joukkueen toiminnasta, sillä urheilujoukkueen kapteenit ovat yleensä tottuneita edustamaan joukkuettaan virallisissa tilaisuuksissa, sekä he ovat usein sosiaalisesti lahjakkaita (Carson ja Walsh, 2018). Molempien, sekä saman joukkueen valmentajien että kapteenien haastatteluiden avulla, voidaan myös tutkia, onko sekä valmentajan että pelaajan näkemys joukkueen sisäisistä johtajuusrooleista samanlainen. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty haastatteluiden aihealueiden laatimisessa ja luontaisessa kahdenkeskisessä diskurssissa tutkijan omakohtaista kokemusta pelaajana, sekä kapteenina suomalaisessa ammattilaisjalkapallojoukkueessa. Tutkimuksen kohderyhmäjoukkueiksi olen valinnut neljä Veikkausliigassa, eli Suomen korkeimmalla sarjatasolla pelaavaa joukkuetta. Nämä joukkueet ovat: HJK, Honka, Haka ja VPS. Näissä joukkueissa on sopiva sekoitus perinteitä, menestystä ja erikokoisia resursseja, jonka lisäksi kyseisillä joukkueilla oli sopivan erilaiset lähtökohdat ja odotukset lähdeettäessä kauteen 2022. Kerron näiden joukkueiden esittelyistä ja valintakriteereistä lisää tämän työn menetelmäosiossa, kolmannessa luvussa.

Aiemmin mainitsin jo tutkimuksen toisessa luvussa käsiteltävän jaettua johtajuutta, mutta tämän lisäksi luvussa käsitellään myös yleisesti olemassa olevaa kirjallisuutta tutkimuksen aiheeseen liittyen. Kolmannessa luvussa joukkueiden esittelyn lisäksi, käyn läpi tutkimuksen menetelmät, ja kerron miten tutkimus on tehty. Neljännessä luvusta löytyy tutkimuksen haastatteluiden tulokset, ja viimeisessä, viidennessä luvussa, esittelen tutkimuksen johtopäätökset, sekä tutkimuksen rajoitteet ja tulevaisuuden tutkimusmahdollisuudet.

2 Kirjallisuuskatsaus

2.1 Jaettu johtajuus (shared leadership)

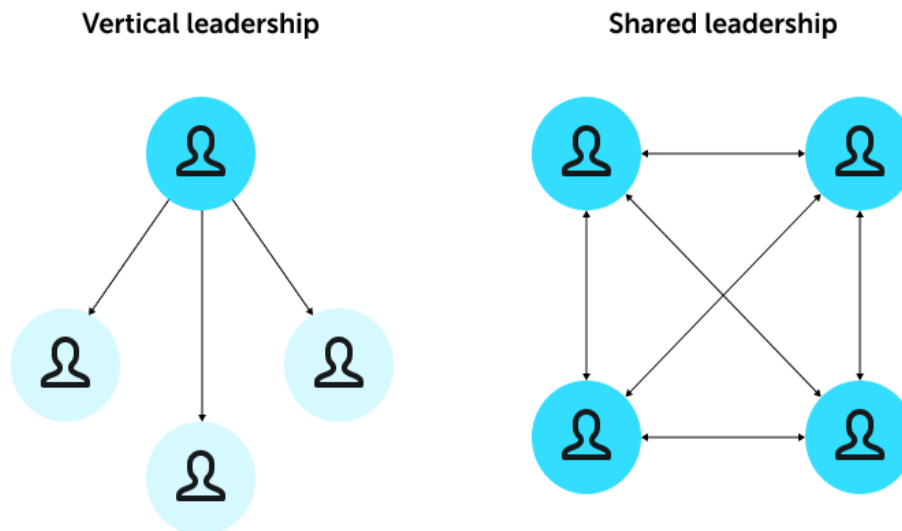
2.1.1 Jaetun johtajuuden määrittely

Historiallisesti perinteinen johtaminen on ollut yksilökeskeistä ja korostanut johtajan ja alaisten selkeitä rooleja. 1900-luvun alkupuolen klassisen koulukunnan teorit korostivat organisaation sisäisten toimintojen tehokkuutta ja yksilöiden työsuoritusta. Näiden teorioiden mukaan organisaatorakenne ja tehtäväjako pyrittiin luomaan mahdollisimman yksinkertaiseksi ja ihmiset nähtiin vain välineinä päämäärien suorittamiseksi. Puusan ym. 2012 mukaan johtamisen tulisi kuitenkin keskittyä ihmisten johtamiseen, asioiden johtamisen sijaan. Heidän mukaansa ihmisten johtamisen juuret ulottuvat jo 1930-luvulle Kurt Lewinin klassisiin johtamiskokeisiin, joissa demokraattisuus ja osallistava johtamistapa pyrkivät vastustamaan autoritaarisuutta. (Puusa ym., 2012). Näiden juurien voidaan ajatella olevan myös nykyään suosiotaan nostaneen jaetun johtajuuden (shared leadership) perustana.

Kuten jo johdannossa asiasta kirjoitin, voidaan jaettua johtajuutta pitää niin vertikaalisen johtajuuden kuin hierarkkisen organisaation vastakohtana. Zhang ja Xie (2017) kirjoittavat perinteisen autoritäärisen johtajan tekemän päätökset itse ja jyräävän alaistensa yli tekemillään yksipuolisilla päätöksillä. Tämänlainen toiminta noudattaa vertikaalista ylhäältä alaspäin suuntautuvaa johtamis- ja kommunikaatiotapaa, ja korostaa johtajan vahvaa ja voimakasta roolia, sekä vahvistaa hierarkiaa rajoittamalla alaisten toimia ja ajattelua. Jaetun johtajuuden määrittelemine ei ole kuitenkaan yhtä helppoa, kuin vertikaalisesti toimivan autoritäärisen johtajuuden. Jaetusta johtajuudesta puhuttaessa ilman sen tarkempia määritelmiä, ymmärtävät ihmiset sen yleensä jokainen hieman eri tavalla. Tämä johtuu siitä, että jaetulle johtajuudelle on monia määritelmiä.

Muun muassa Ensley ym. (2006) määrittelevät jaetun johtajuuden tarkoittavan tiimin prosessia, jossa johtajuus on jaettu koko tiimin jäsenten välille, eikä kenenkään yksittäisen henkilön harteille. Kun Gupta ym. (2011) mukaan jaettu johtajuus on tiimin kyky osallistua kollektiivisesti transformatiiviseen johtamiskäyttäytymiseen, jossa johtajuus on kollektiivinen prosessi, joka motivoi, inspiroi ja vaikuttaa tiimin jäsenten välillä. Sen sijaan Gerstnerin (1998) mukaan jaettu johtajuus tarkoittaa verkkoa kahdenkeskisiä työskentelysuhteita tiimin jäsenten välillä. Pearce ja Conger (2003) taas määrittelevät jaetun johtajuuden dynaamisena ja interaktiivisena vaikuttamisprosessina

yksilöiden välillä, ryhmissä, joissa tarkoituksena on johtaa toisiaan parempiin suorituksiin, jotta ryhmä saavuttaa tavoitteensa. Näiden jokaisen määritelmän yhdistävänä tekijänä, sekä suurimpana erona perinteisiin johtamisteorioihin on vuorovaikutuksen suuntautuminen myös muihin suuntiin, kuin ylhäältä alaspäin hierarkkisesti, kuten alla oleva kuvio 1 asian visualisoi.



Kuvio 1: Kommunikaation suunta vertikaalisen- ja jaetun johtajuuden tiimeissä. (valamis.com/shared-leadership)

Monien määritelmien lisäksi, joskus jaetun johtajuuden synonyyminä käytetään myös hajautettua johtajuutta (distributed leadership). Jaettu ja hajautettu johtajuus on erotettu omiksi teorioikseen, vaikka niillä onkin monia yhtäläisyyksiä, eikä niiden välille voi vetää selkeää rajaa. Hajautetussa johtajuudessa korostetaan yksilöllistä asiantuntijuutta, jossa yksilöt vastaavat omista aihealueistaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että jokainen hoitaa yksinään oman aihealueensa, vaan tiimin sisällä asioita silti tehdään yhdessä (Bennet ym., 2003). Hajautetun johtajuuden katsotaan sopeutuvan monimutkaisiin kokonaisuuksiin, jotka ovat liian moniulotteisia ja kompleksisia yhdelle johtajalle. Hyvänä esimerkkinä monimutkaisesta kokonaisuudesta, jossa päätöksenteon hajauttavuudesta saattaa olla hyötyä on koulut. Yhden johtajan ei yleensä kannata ohjata eri aineiden opettajia, että miten asiat kannattaa oppilaille esittää, vaan luottaa opettajien omaan asiantuntijuuteen omasta aineestaan (Goksoy 2016).

Edellä on esitetty monia määritelmiä jaetulle johtajuudelle, mutta myöskään sen mittaaminen ei ole yksiselitteistä tai yksinkertaista. Saton ja Makaben (2021) mukaan

jaetun johtajuuden mittaamiseen on käytetty kahta eri lähestymistapaa, yhdistelmä- (aggregation approach) ja sosiaalisen verkoston näkökulmaa (social network approach). Yhdistelmänäkökulmassa korostetaan johtajuuden tutkimista, joten kun kohteena on tiimin johtaja, mitataan vertikaalista johtamista, ja tiimin jäsenten ollessa kohteena, mitataan jaettua johtajuutta. Sosiaalisen verkoston lähestymistavassa ei huomioida varsinaisesti minkälaista itse johtaminen on, vaan keskitytään enemmän johtajuuden jakautumiseen tai keskittymään. Mitä vähemmän keskittynyttä johtajuutta ilmenee, sitä jakautuneempaa on johtajuus. Tämän Saton ja Makaben (2021) tutkimuksen mukaan sosiaalisen verkoston lähestymistavalla tehdyt tutkimukset ovat vahvemmin korreloineet tiimin parantuneen suorituskyvyn kanssa kuin yhdistelmänäkökulmalla jaettua johtajuutta mitanneet tutkimukset.

2.1.2 Jaetun johtajuuden ominaispiirteet

Ihmisillä on tapana etsiä syyllisiä tai sankareita, joiden ansiosta asiat ovat menneet jollakin tietyllä tavalla. Tämänlainen ajattelu korostaa yksilökeskeisiä suorituksia ja monesti tiimin yhteinen suoritus nähdäänkin hyvän johtajan ansiona. Tiimin sisäisiä, jaettua johtajuutta hyödyntäviä käytäntöjä ja rutiineja, kuten tiedon jakamista, avun pyytämistä tai toisen kehumista ei nähdä johtajuustekoina niiden arkisen luonteen vuoksi (Pearce ja Conger 2003). Tämän takia jaettua johtajuutta on vaikeampi tunnistaa, vaikka nykypäivänä monet näistä käytännöistä ovat lähestulkoon jokaisen yrityksen ja tiimin työkalupakissa. Carson ym. (2007) päätyivät tutkimuksessaan tulokseen, että jaettua johtajuutta hyödyntävät tiimit toimivat tehokkaammin, ja useamman tiimin jäsenen osoittamalla johtajuudella on konkreettista hyötyä tiimin tulosta mitattaessa. Tämän toteaminen on melko iso yleistys, mutta ainakin useamman tutkimuksen mukaan, jaetun johtajuuden hyödyntäminen näkyy siinä, että se ajaa tiimin jäsenet ottamaan suurempaa vastuuta tekemisistään ja sitä kautta lisää myös luovuutta tiimin sisällä (Pearce ja Conger, 2003; Liang ym., 2020; Souza Costa Neves Cavazotte ja de Oliveira Paula, 2021).

Näistä Liang ym. (2020) selvittivät jaetun johtajuuden vaikutusta työntekijän luovuuteen, ja heidän tuloksensa tukivat hypoteesia, jonka mukaan jaetun johtajuuden lisääminen nostaa työntekijän luovuutta, mutta tutkimuksen mukaan suurin hyöty on hierarkian alimpien yksilöiden kohdalla. Jaetun johtajuuden ja luovuuden välinen positiivinen yhteys siis laskee, mitä ylemmäs valtaetäisyyttä kuljetaan. Tarkemman tutkimuksen luovuuden ja jaetun johtajuuden yhteydestä tekivät Souza Costa Neves

Cavazotte ja de Oliveira Paula (2021), jossa he tutkivat tuotekehitystiimejä ja sitä miten jaettu johtajuus niihin vaikuttaa. He tulivat johtopäätökseen, että jaettu johtajuus lisää luovuutta ja innovatiivisuutta tiettyyn pisteeseen asti, mutta äärimmäisen jaettu johtajuus myös lisää konfliktien vaaraa tiimien sisällä. Aikaisempi kirjallisuus on pitänyt jaetun johtajuuden ja konfliktien yhteyttä positiivisesti korreloivana, kuten edeltävä tutkimuskin, mutta Sinha ym. (2021) päätyivät tutkimuksessaan päinvastaiseen tulokseen, jonka mukaan johtajuuden tasaisempi jakautuminen useammalle vähentää konfliktien vaaraa tiimissä.

Lorinkova ja Bartol (2021) taas osoittavat tutkimuksessaan tiimin sisäisen jaetun johtajuuden kasvavan aluksi, mutta laskevan ajan kuluessa. Heidän mukaansa jaettu johtajuus muodostaa siis käänteisen U-kuvion ajan kuluessa, jonka lisäksi pienet ja uudet tiimit onnistuvat parhaiten implementoimaan jaetun johtajuuden hyödyt käyttöönsä. Selkeämmin sanottuna tämä tarkoittaa hierarkian kasvavan tiimin koon kasvaessa. Tämän lisäksi asia, joka yllätti myös kyseisen tutkimuksen tekijät, oli jaetun johtajuuden ilmeneminen vahvimmin tiimeissä, joiden jäsenet eivät tunteneet toisiaan niin hyvin. Mitä tutummaksi jäsenet keskenään tulivat, sitä vähemmän tiimi turvautui enää jaettuun johtajuuteen. Ramthun ja Matkin (2012) taas tutkivat kulttuurin merkitystä jaetussa johtajuudessa. Heidän mukaansa jaettu johtaminen monikulttuurisen tiimin keskuudessa tuo omat ongelmansa, verrattuna samasta kulttuurista lähtöisin oleviin homogeenisiin tiimeihin. Ensimmäinen askel jaetun johtajuuden onnistumiseen monikulttuurisessa tiimissä on kaikkien tiimin jäsenten hyväksyminen tiimin horisontaalisiin käytäntöihin, sillä tiimin vähemmistökuulttuurien edustajat harvoin tuntevat itsensä johtajiksi tiimin sisällä. Erilaiset kulttuurit voivat kuitenkin olla vahvuus tiimin sisällä, kunhan erilaisia arvoja vaalitaan, eikä koiteta puristaa kaikkia tiimin jäseniä samaan muottiin. Tutkimuksen mukaan tärkein asia jaetun johtajuuden implementoinnissa monikulttuuriseen tiimiin, onkin tiimin jäsenten kulttuurillinen kompetenssi, jolla tarkoitetaan tiimin jäsenten kykyä kommunikoida ja käyttäytyä erilaisten kulttuurien kanssa. (Ramthun ja Matkin, 2012).

Edellä on esitelty jaetun johtajuuden hyötyjä, joiden perusteella ei ole ihme, että se on nostanut suosiotaan viime vuosina. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan aina ole pelkästään positiivinen asia, ja myös kritiikkiä sitä kohtaan on esitetty. Esimerkiksi Evans ym. (2021) tarkastelivat jaetun johtajuuden tuomia hyötyjä yksilön tuottavuuteen tutkimuksessaan. Tämän kriittisen tutkimuksen mukaan ylimääräiset ja turhat johtajuusvastuut saattavat lisätä työn ylikuormitusta ja aiheuttavat turhaa uupumusta

tiimin jäsenille. Yksilöllä on rajalliset resurssit käytettävänä, kuten aika, huomio ja energia, joten vastuu ja ylimääräiset vuorovaikutukset tiimin jäsenten välillä saattavat kuluttaa näitä resursseja, ja näin vaikuttaa negatiivisesti yksilön suoritukseen. Ylimääräiset vastuut saattavat myös alentaa yksilön tyytyväisyyttä työntekoa kohtaan siten, että tuottavuus huononee. Kyseisen tutkimuksen mukaan jaetun johtajuuden negatiiviset vaikutukset tulevat esille, mikäli työntekijöiden sitoutuminen työtä kohtaan on matala. Jaetun johtajuuden perustana tulevan lisävastuun tulee olla mieleinen asia työntekijälle, eli yksilö, joka ei kaipaa lisää vastuuta, reagoi negatiivisesti ylimääräiseen vastuuseen. Jaettu johtajuus voi siis parhaassa tapauksessa parantaa yksilön suorittamista, tai huonossa tapauksessa vaikuttaa negatiivisesti yksilön suorittamiseen. Myös Han ym. (2021) tunnistivat negatiivisen lopputuloksen mahdollisuuden, tutkiessaan jaetun johtajuuden vaikutusta tiimin suoritukseen. He tarkastelivat tutkimuksessaan tiimin psykologista pääomaa, ja sen mukaan jaettu johtajuus assosioituu juuri psykologisen pääoman kanssa, joka taas linkittyy positiivisesti tiimin suoritukseen. Selkeämmin ilmaistuna tässä tutkimuksessa jaettu johtajuus oli jaettu tehtäväkeskeiseen ja suhdekeskeiseen jaettuun johtajuuteen. Tehtäväkeskeinen jaettu johtajuus vaikuttaa negatiivisesti tiimin suoritukseen, kun taas suhdekeskeinen jaettu johtajuus vaikuttaa positiivisesti tiimin tulokseen. Nämä tulokset selittyivät psykologisen pääoman hyödyntämisellä, missä suhdekeskeinen jaettu johtaminen hyödyntää sitä ja tehtäväkeskeinen ei. Tämä tulos osoittaa samanlaisen lopputuleman kuin aikaisemmin mainittu Saton ja Makaben (2021) tutkimus, jonka mukaan sosiaalisen verkoston lähestymistapa antaa positiivisemmän kuvan tiimin suorituskyvystä, kuin yhdistelmänäkökulma.

2.2 Urheilu johtajuustutkimuksen kontekstina

2.2.1 Miksi urheilua kannattaa hyödyntää johtajuustutkimuksessa?

Johtajuutta ja erilaisen johtamisen vaikutuksia on tutkittu jo satoja vuosia, mutta kun johtajuustutkimuksen kontekstiksi otetaan urheilu, on ensimmäiset varsinaiset akateemiset tutkimukset ilmestyneet vasta 1970-luvulla (Peachey ym., 2015). Nykypäivänä johtajuusteorioiden tutkiminen urheilukontekstissa on nostanut suosiotaan, sillä urheilun rooli yhteiskunnassa on valtava. Siksi johtajuuden tutkiminen urheilukontekstissa voi antaa uutta informaatiota, paitsi urheilujohtamiseen ja urheilujoukkueen menestyksen hyväksi, myös liike-elämän yritysten ja muiden

yhteisöjen johtamiseen. Weinberg ja McDermott (2002) nostavat hyvän johtajuuden, tiimin yhteishengen ja kommunikaation kriittisiksi asioiksi organisaation menestymisen kannalta, niin urheilussa kuin muussakin liiketoiminnassa. Heidän mukaansa menestyksen perusteet ovat myös siirrettävissä kontekstista toiseen. Adcroft ja Teckman (2009) taas nostavat toisenlaisen näkökulman johtajuustutkimukselle urheilukontekstissa, kun heidän mukaansa urheilua voidaan pitää eräänlaisena laboratorio-olosuhteena liike-elämän yrityksille, jossa voidaan kokeilla uudenlaisia tekniikoita, sekä tarkastella niiden vaikutusta urheilun suhteellisen yksinkertaisessa ympäristössä. Urheilun avulla voidaan kokeilla muun muassa erilaisia johtamistyyliä, tiimityöskentelyä, strategiaa, harjoittelun merkitystä, kommunikaatioita ja motivaatiotekijöitä, sekä miten niiden soveltaminen vaikuttaa jonkun yrityksen tai tiimin tulokseen.

Näiden laboratorio-olosuhteiden perustana toimii urheilun selkeys verrattuna liike-elämään. Kuten jo johdannossa asiaa sivuttiin, on urheilussa selkeät säännöt, voittajat ja häviäjät pystytään määrittämään ilman epäselvyyksiä, eri joukkueet ja pelaajat on helppo erottaa toisistaan, sekä joukkueiden välinen ja myös henkilökohtainen tilastointi on kaikkien saatavilla helposti (Day ym., 2012). Urheilun lainalaisuudet ovat monelle ihmiselle helpompi hahmottaa, kuin liike-elämän monimutkaiset ja yleisöltä piilossa tapahtuvat suoritukset. Liike-elämän organisaatioita monesti verrataankin erilaisin vertauksin urheilusta. Esimerkiksi Yhdysvalloissa amerikkalainen jalkapallo ja sen perusperiaatteet ja säännöt ovat lähes jokaisella tiedossa, joten sikäläistä jalkapalloa käytetään usein metaforana, kuvaamassa miten yrityksen tulee toimia, miltä johtajuuden kuuluu näyttää, sekä mitä yrityksen työntekijöiltä odotetaan (Jenkins, 2005).

Urheilua on viime vuosina hyödynnetty enemmän johtajuustutkimuksessa ja sen käytön hyödyllisyyttä tukevia argumentteja on käsitelty edellä, mutta vastaisiakin argumentteja on esitetty. Muun muassa Gammelsæter (2013) kritisoi urheilun vertaamista muihin sosiaalisen elämän asioihin, ja hänen mukaansa urheilu jää usein pinnalliseksi, joka ei kestä syvällisempää tarkastelua. Hän kaipaa parempia perusteluja ja yksityiskohtaisempaa tietoa asioista, olipa kyse johtajuudesta tai muusta yhteiskunnallisesta toiminnasta. Tästä voidaan päätellä, että hänenkään mukaansa urheilukontekstin käyttöä johtajuustutkimuksessa ei tule lopettaa, vaan tutkia entistä tarkemmin ja paneutua tutkittaviin asioihin aikaisempaa syvällisemmin. Hamington (2009) on urheilukontekstin käytön suhteen samoilla linjoilla asiasta, nostaen myös eettiset kysymykset keskiöön. Hänen mukaansa urheiluotteluiden aikana likaisetkin

keinot ovat käytössä, mutta otteluiden jälkeen vastustajat kättelevät ja kunnioittavat toisiaan. Urheilun ulkopuolinen liike-elämä taas on jatkuvaa, joten loppuvihellystä ei ole tulossa, sekä käytetyt keinot myös vaikuttavat moniin ulkopuolisiin ihmisiin.

2.2.2 Katsaus johtajuustutkimukseen urheilussa

Johtajuustutkimuksissa perinteinen debatti on ollut, että mikä on johtajan rooli menestyksen takana, eli johtajuuden merkityksen korostaminen tai vähättely organisaation tulosta mitattaessa. Suuria johtajia ja valmentajia on urheilumaailma pullollaan, ja näiden valmentajien menestysreseptejä koitetaan jatkuvasti tutkia ja matkia. Urheilun johtajuuskirjallisuudessa valmentajien johtajuustyylin ja menestyksen yhteyttä ovat tutkineet muun muassa Hunter ym. (2011), tutkiessaan amerikkalaisen jalkapallojoukkueiden valmentajia, jakaen valmentajat kolmeen lokeroon johtamistyylin mukaan; karismaattiseen, ideologiseen ja pragmaattiseen. Tätä jaottelua kutsutaan CIP-malliksi (charismatic, ideological, pragmatic), ja se on lähtöisin Max Weberiltä jo 1900-luvun alkupuolelta (Weber, 1924, Hunter ym., 2011 mukaan). Tutkimuksen lopputulemana valmentajien johtamistyyllillä ei ollut merkitystä organisaation menestyksessä, vaan menestykseen vaikuttivat muut asiat. Tästä voidaan päätellä, että erilaiset johtajat ja erilaiset johtamiskeinot voivat toimia erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä, eikä vain yhtä tyyliä voi yleistää muita paremmaksi. Vielä tätä erilaisten johtajuustyylien tarkastelua pidemmälle menee Gammelsæter (2013), joka omassa teoksessaan kritisoi johtajan merkityksen korostamista urheilun johtajuuskirjallisuudessa. Hänen mukaansa joukkueen valmentajilla ei ole suurta merkitystä joukkueen tai seuran suoritukseen, vaan siihen vaikuttavat muut tekijät, kuten ympäristö, jossa valmentaja toimii. Hän perustelee väitettään muun muassa olemassa olevilla tutkimuksilla, joiden mukaan valmentajan vaihtaminen ei tilastollisesti paranna joukkueen suoritusta.

Tämän tutkimuksen aihetta sivuten, myös jaettua johtajuutta on tutkittu aiemmin jalkapallojoukkueen kontekstissa. Muun muassa Van Dalfsen ym. (2021) tutkivat tavoitteellisten junioreiden jalkapallovalmentajia Hollannissa, sekä heidän ymmärrystään ja käytäntöjään jaetun johtajuuden osalta. Tutkimuksen mukaan valmentajilla ei ollut selkeää yleistettävissä olevaa näkemystä, miten johtajuutta voisi kehittää joukkueen sisällä. Osa valmentajista hyödynsi jaettua johtajuutta puolivahingossa, mutta tarkoituksellista johtajuuden kehittämistä tai jaetun johtajuuden hyödyntämistä ei Hollannin juniorivalmentajien keskuudessa ilmennyt. Yksittäisiä esimerkkejä jaetun johtajuuden käytännöistä löytyi kuitenkin, kuten yhden valmentajan tyyli antaa pelaajien

osallistua taktiikoiden suunnitteluun, tai toisen valmentajan tyyli nimetä vuoroissa useampi kapteeni, jottei kapteenin rooli nousisi liian tärkeäksi. Joissakin seuroissa valmentaja päätti kapteeniston, kun taas toisissa pelaajat saivat itse äänestää kapteenit keskuudestaan. Kapteenien rooli korostui kuitenkin selkeästi valmentajien vastauksissa, joten aidosti jokaisen pelaajan kesken jaetun johtajuuden kannalta ylimääräinen vastuu keskittyi melko paljon kapteeniston harteille.

Fransen ym. (2020) taas tutkivat miten jaetun johtajuuden implementointi urheilujoukkueessa vaikuttaa siihen, miten joukkueen pelaajat kokevat valmentajansa johtajuuden laadun. Neljäsosa tutkittavista joukkueista oli jalkapallojoukkueita. Tutkimuksen mukaan, mitä jakautuneempi johtajuus oli pelaajien keskuudessa, sitä parempana johtajana joukkueen pelaajat pitivät valmentajaa. Toinen tutkittava asia tutkimuksessa oli, että onko pelaajien mielestä joukkueen valmentajalla riittävän hyvä näkemys nimetä itse joukkueen kapteenit. Tutkimuksen mukaan vain kolmanneksessa tutkittavista joukkueista, sekä valmentaja että pelaajat olivat samaa mieltä parhaasta johtajasta pelaajien keskuudessa. Suurimmassa osassa tutkimuksen joukkueista valmentajan valitsema pelaaja oli kuitenkin myös pelaajien keskuudessa kolmen parhaan joukossa, joten pelaajat hyväksyvät tässä tilanteessa valitun pelaajan keskuudestaan. Tutkimuksen mukaan, huipputason urheilujoukkueissa valmentajat usein arvostavat valittujen kapteenien ulkoisia johtajuustaitoja, koska kapteenit osallistuvat muun muassa haastatteluihin, mediaan ja heillä on taito käsitellä kannattajia. Kapteenien asema joukkueen sisällä ja joukkueen muiden pelaajien sisäinen arvostus kapteeniensa kohtaan jää usein toissijaiseksi asiaksi valmentajien tehdessä päätöksiä.

Kapteenilla on iso rooli joukkueen dynamiikassa ja kapteenina toimiminen nähdään usein kunnia-asiana, mutta tästä kunnioituksen osoituksesta voi olla myös konkreettista hyötyä kapteenin henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Day ym. (2004) tutkivat miten NHL-jääkiekkoilijoiden suoritukset muuttuivat ajan mittaan, ja miten kapteeniksi nimitys vaikutti niihin. Tutkimuksen mukaan niillä kausilla, joilla pelaajalla oli muodollinen johtajan rooli, eli kapteenin tai varakapteenin rooli, suoritti kyseinen pelaaja paremmalla tasolla, kuin niillä kausilla, joilla muodollista johtajan roolia ei ollut. Tämä oli konkreettisesti nähtävissä maalien ja syöttöpisteiden muodossa, joten tutkimus siis päättyi lopputulemaan, jonka mukaan muodollisella johtajuudella ja pelaajan vastuullisella roolilla on konkreettista merkitystä suoritukseen.

Kapteenien ominaisuudet ja heidän johtajuutensa on paljon tutkittu asia, mutta Cotterill ja Fransen (2016) tutkivat olemassa olevaa kirjallisuutta ja vallitsevaa käsitystä

muidenkin urheilijoiden johtajuudesta joukkueurheilussa, laajemmin kuin vain valmentajan tai kapteenin näkökulmasta. He ovat vertailleet muodollisen johtajan, eli kapteenin tai varakapteenin toimia, epävirallisten johtajien toimiin joukkuedynamiikassa. Epäviralliset johtajat toimivat usein ”kulttuurillisina arkkitehteinä” joukkueessa, joten heillä on mahdollisuus vaikuttaa muiden pelaajien mielipiteisiin tai asenteisiin, joko tukemalla tai vastustamalla virallisia johtajia (Railo 1986, Cotterill ja Fransen, 2016 mukaan). Kyseisen artikkelin mukaan urheilujoukkueessa perinteiseen vertikaaliseen johtamiseen on tullut radikaali muutos kohti jaettua johtajuutta. Kirjoittajat tulevat siihen johtopäätökseen, että nykypäivänä urheilujoukkueen johtajuus on jakautunut valmentajan, kapteenien ja epävirallisten johtajien kesken.

3 Menetelmät

3.1 Ammattilaisjalkapallo Suomessa

3.1.1 Jalkapallon näkyvyys ja resurssit Suomessa

Kuten jo johdannossa asia ilmeni, on tämän tutkimuksen kohteena oleva jalkapallo maailman suosituin ja kilpailluin urheilulaji, eikä Suomi tee asian suhteen poikkeusta. Jalkapallo on tämänkin maan harrastetuin laji ja Palloliiton alaisissa seuroissa on yli 140 000 rekisteröitynyttä pelaajaa (palloliitto.fi, harrastaminen). Kuitenkin sponsoroinnin ja viestinnän tutkimuslaitoksen vuonna 2022 tekemän tutkimuksen mukaan, jalkapallo jää kuitenkin jääkiekon, yleisurheilun ja hiihdon taakse, kun mitataan lajien kiinnostavuutta (Sponsoroinnin ja viestinnän tutkimuslaitoksen tutkimus, 24.3.2022). Lajien kiinnostavuus ja tässä yhteydessä jalkapallon kiinnostavuus ovat suoraan yhteydessä käytettävissä oleviin taloudellisiin resursseihin. Lähtökohtaisesti suomalaisten pääsarjassa pelaavien jalkapalloseurojen tulot koostuvat lipputuloista, yhteistyökumppanien sponsoroinnista, tv-korvauksista, mahdollisista pelaajamyynneistä, sekä mahdollisista Uefan (Union of European Football Associations) korvauksista, mikäli joukkue selviää Uefan alaisiin kansainvälisiin europeleihin. Veikkausliigan yleisökeskiarvo vuonna 2021 oli vain hieman yli 1300 katsojaa, kun jääkiekon vastaavan sarjatason, Liigan yleisökeskiarvo vuonna 2021 oli hieman alle 2900 katsojaa (ainoamittari.wordpress.com, 2022). Lajin kiinnostavuus suuren yleisön keskuudessa näkyy myös pelaajien palkoissa. Jatkettaessa jalkapallon Veikkausliigan ja jääkiekon Liigan vertailua palkkojen osalta, näyttäytyy ero jopa suurempana kuin yleisökeskiarvoja vertailtaessa. Veikkausliigan keskimääräinen vuosiansio vuonna 2018 oli alle 20 000 euroa (Sporting Intelligencen tutkimus, 2018) kun jääkiekon Liigan keskipalkka vuonna 2021 oli noin 65 000 euroa vuodessa (Sasha Huttunen, IS, 12.9.2021).

Suomen yleiseen palkkatasoon verrattuna, alhaiset palkat johtavat siihen, että pelaajat siirtyvät siviilielämän töihin jo aikaisessa vaiheessa sen sijaan, että pelaisivat ammatikseen jalkapalloa. Tästä kertoo Veikkausliigan pelaajien melko nuori keski-ikä. Vuonna 2014 Veikkausliigajoukkueiden pelaajien keski-ikä oli hieman yli 24 vuotta, joka oli siihen asti pelatuista Veikkausliigakausista nuorin (blogikirjoitus, kuntopuntari, 23.3.2015). Pelaajien ikien keskiarvoissa on ollut laskeva trendi vuoteen 2014 asti, mutta seuraavana vuonna trendi kääntyi, joukkueiden keski-ikien noustessa yli 25 vuoteen, joka oli ensimmäinen kerta sitten vuoden 2002, kun keski-ikä on ollut yli 25 vuotta

(blogikirjoitus, kuntopuntari, 22.12.2015). Tämän jälkeen tilastoja pelaajien ikäjakaumasta on ollut huonosti saatavilla, koska Veikkausliiga ei ilmoita ikätalastoja sivuillaan. Laskin itse vuoden 2022 pelaajien ikien keskiarvon Veikkausliigan sivujen pelaajalistasta, ja pelaajien ikien keskiarvoksi sain hieman alle 24 vuotta (veikkausliiga, pelaajalista 2022). Tämä tarkoittaa, että pelaajien ikärakenteen nuoreneva trendi on edelleen ollut olemassa.

3.1.2 Tutkimukseen osallistuvat joukkueet

Kuten jo aikaisemmin olen maininnut, on tässä tutkimuksessa empiirisenä kohteena neljä suomalaista jalkapallojoukkuetta, HJK, FC Honka, FC Haka ja VPS. Nämä joukkueet edustavat melko hyvin Suomen pääsarjan joukkueita, erilaisine historioineen, tavoitteineen ja resursseineen. Näistä suurin ja menestynein joukkue on HJK, eli Helsingin Jalkapalloklubi, joka on perustettu jo vuonna 1907. Se on voittanut yhteensä 32 miesten Suomen mestaruutta ja on pelannut pääsarjatasolla yhtäjaksoisesti vuodesta 1964. HJK on myös Suomen ainoa joukkue, joka on päässyt pelaamaan Mestarien liigan tai Eurooppa-liigan lohkovaiheissa. Nämä Euroopan suuret jalkapalloliigat ja sinne selviytyminen takaavat isot rahat niihin osallistuville seuroille, ja varsinkin suomalaisten jalkapallojoukkueiden talouteen niillä on valtava merkitys. HJK:n ennen kautta 2022 ilmoittama pelaajabudjetti kyseiselle kaudelle oli noin 2 miljoonaa euroa, joka oli ylivoimaisesti Veikkausliigan suurin ja noin kaksi kertaa suurempi kuin seuraavaksi suurin ilmoitettu pelaajabudjetti (Listaus pelaajabudjeteista, arvokisat.com, 2.4.2022). HJK lähtee jokaiseen kauteen suurimpien resurssien ansiosta aina Veikkausliigan mestaruus tavoitteena, jonka lisäksi usein asetetaan lisätavoitteeksi pääsy Euroopan isojen kilpailujen lohkovaiheeseen. Kausi 2022 oli menestys HJK:lle, sillä seura voitti kotimaisen Veikkausliigan, sekä selviytyi myös Eurooppa-liigan lohkovaiheeseen. (hjk.fi, historia).

Myös VPS, eli Vaasan Palloseura, omaa pitkät perinteet perustamisvuoden ollessa 1924. VPS ei kuitenkaan ole yhtä menestynyt seura kuin HJK ja sen toistaiseksi parhaista vuosista on vierähtänyt jo aikaa. Se on voittanut Suomen mestaruuden kahdesti vuosina 1945 ja 1948, mutta historiaan mahtuu myös vaikeampia vuosia. 2000-luvulla VPS on pääsääntöisesti pelannut Veikkausliigassa vuodesta 2006 asti, mutta putosi kaudeksi 2020 Ykköseen. Ykkösessä, eli Suomen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla, VPS pelasi kahden kauden ajan, jonka jälkeen se onnistui nousemaan takaisin pääsarjaan kaudeksi 2022.

Nousijajoukkueena VPS:n ilmoitettu pelaajabudjetti kaudella 2022 oli sarjan pienin, ollen 500 000 euroa (Listaus pelaajabudjeteista, arvokisat.com, 2.4.2022). Odotuksiin nähden kausi 2022 sujui tuloksellisesti mallikkaasti ja VPS sijoittui sarjassa kahdeksanneksi, säilyttäen sarjapaikkansa kirkkaasti. Kahdeksas sija oikeutti viimeisenä joukkueena myös paikkaan Eurolopputurnauksessa, joka järjestettiin ensimmäistä kertaa kyseisellä kaudella. VPS selvisi aina finaaliin asti, mutta hävisi kuitenkin kaksiosaisen otteluparin Hakalle, joten europelit ja suuri yllätys jäi saavuttamatta. (veikkausliiga.com, joukkuetilastot).

VPS:n Veikkausliigan Eurolopputurnauksen finaalivastustaja FC Haka on myös perinteikäs ja yksi Suomen menestyksekkäimmistä seuroista. Se on perustettu vuonna 1934 Valkeakoskella ja se on pelannut yhteensä 65 kautta Suomen pääsarjassa, voittaen yhdeksän kertaa Suomen mestaruuden, joista viimeisin vuonna 2004. Viime vuodet ovat Hakallakin olleet vaikeampia ja se on pelannut pääosin Ykkösessä 2010-luvulla, mutta Haka onnistui kuitenkin nousemaan Veikkausliigaan kaudelle 2020 ja on onnistunut säilyttämään sarjapaikkansa siellä siitä asti. Kaudelle 2022 Haka ilmoitti pelaajabudjetikseen 550 000 euroa, joka oli vain 50 000 euroa suurempi kuin VPS:n ilmoittama sarjan pienin budjetti, mutta ollen silti vasta neljänneksi pienin sarjan ilmoitetuista budjeteista (Listaus pelaajabudjeteista, arvokisat.com, 2.4.2022). Kausi oli kuitenkin pelillisesti menestys myös Hakalle. Haka sijoittui sarjataulukossa neljänneksi ja onnistui saavuttamaan paikan europeleihin voittamalla Eurolopputurnauksen finaalissa juuri VPS:n. (fchaka.fi, historia).

Espoolainen FC Honka taas ei omaa yhtä pitkiä perinteitä kuin tutkimuksen muut joukkueet ja se on perustettu vuonna 1975. Ensimmäistä kertaa Veikkausliigassa Honka pelasi kaudella 2006, jonka jälkeen se pelasikin yhtäjaksoisesti korkeimmalla sarjatasolla yhdeksän vuotta, kunnes kauden 2014 päätteeksi seura ajautui talousvaikeuksiin ja joutui tekemään konkurssin. Seura aloitti uuden pääsponsorin, Esportin turvin uudestaan 2. divisioonasta eli kolmanneksi korkeimmalta sarjatasolta vuonna 2015. Uuden rahoittajan mukaan Hongasta käytetään myös nimitystä Esport Honka, mutta sarjaan se on osallistunut FC Honka nimellä. Honka onnistui nousemaan takaisin Veikkausliigaan kaudeksi 2018, jossa joukkue on nyt siitä asti pelannut. Honka ei ole koskaan voittanut jalkapallon Suomen mestaruutta, mutta se on ollut hopealla kolmesti vuosina 2008, 2009 ja 2013. Kaudelle 2022 Honka ilmoitti pelaajabudjetikseen 830 000 euroa, joka oli ilmoitetuista budjeteista sarjan neljänneksi suurin (Listaus pelaajabudjeteista, arvokisat.com, 2.4.2022). Kaudella 2022 Honka taisteli jopa mestaruudesta pitkään

HJK:n ja Kuopion Palloseuran kanssa, mutta hiipui loppua kohden, jääden lopulta pronssille melko selkeällä erolla. (fchonka.fi, historia). (veikkausliiga.com, joukkuetilastot).

	HJK	VPS	FC Haka	FC Honka
Perustettu	1907	1924	1934	1975
Mestaruudet	32	2	9	0
Pelaajabudjetti 2022	2 000 000 €	500 000 €	550 000 €	830 000 €
Sijoitus 2022	1.	8.	4.	3.

Taulukko 1 Tutkimukseen osallistuvien joukkueiden vertailu

3.2 Tutkimuksen toteutus

3.2.1 Haastateltavien valinta

Jokaisessa tutkimuksen kohdejoukkueessa oli tutkimuksen ajankohtana suomalainen päävalmentaja, joten haastatteluiden tulokset kertovat näin myös suomalaisista johtamiskäytännöistä, sekä suomalaisesta kulttuurista. Veikkausliigassa pelaavista joukkueista oli rajattu pois ne joukkueet, jotka olivat vaihtaneet valmentajaa kesken jalkapallokauden 2022. Kesken kauden valmentajaa vaihtaneet joukkueet eivät todennäköisesti olleet ehtineet luomaan uuden valmentajan toivomaa rakennetta, joten joukkueen käytännöt olisivat olleet sekoitus vanhan ja uuden valmentajan näkemyksiä. Tämän vuoksi oli selkeämpää tutkia joukkueita, jotka olivat kauden alusta asti päässeet toteuttamaan haluttuja asioita joukkueen arjessa ja ryhmädynamiikassa.

Tutkimus rajoittuu vain joukkueen sisäisiin johtajuusrooleihin, eikä ota huomioon joukkueen päivittäisen tekemisen ulkopuolella olevaa seurajohtoa. Varsinaisen joukkueen ulkopuolella seurajohdosta löytyy eri joukkueilla eri kokoisia, sekä eri rooleissa olevia kokoonpanoja. Seuroilla on usein johtotehtävissä toimitusjohtaja vastaamassa operatiivisesta toiminnasta, sekä mahdollinen urheilujohtaja tai urheilutoimenjohtaja vastaamassa jalkapallollisista asioista. Toimiston puolelta löytyviä toimihenkilöitä voi löytyä hyvin erilaisista rooleista eri joukkueissa, kuten muun muassa myynnistä, markkinoinnista ja viestinnästä vastaavia työntekijöitä. Yhteinen tekijä

seurojen toimistojen puolella työskenteleville on se, että he eivät ole päivittäin tekemisissä joukkueen kanssa, jonka takia heidät olen jättänyt pois tästä tutkimuksesta.

Jokaisesta tutkimukseen osallistuvasta neljästä joukkueesta oli valittu haastateltaviksi päävalmentaja ja joukkueen kapteeni. Kuten jo johdannossa asiaa sivuttiin, oli päävalmentaja luonnollinen valinta haastateltavaksi, sillä hän on päävastuussa joukkueensa tuloksista ja sitä kautta kaikesta joukkueen sisäisestä toiminnasta. Päävalmentaja on parhaiten perillä, miten joukkueen asiat hoidetaan ja hänellä on myös valta muuttaa asioita (White ja Rezania 2019). Joukkueiden kapteenit edustivat pelaajien näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen. Kapteenina toimiminen on jo itsessään osoitus johtavasta roolista pelaajien keskuudessa, joten kapteeni oli myös luonnollinen valinta haastateltavaksi. Monesti muut pelaajat myös kertovat huolensa tai ajatuksensa kapteeneille, joten kapteenit ovat varsin hyvin tietoisia siitä, mitä joukkueen muut pelaajat ajattelevat asioista. Tämä ilmeni myös Quillen ym. (2016) artikkelissa, jossa he määrittivät joukkueen kapteenin ja muiden pelaajien välisen kommunikaation olevan tärkeää niin joukkueen menestymisen kannalta, kuin yksilöiden hyvinvoinnin kannalta. Yhdestä joukkueesta en tavoittanut joukkueen varsinaista kapteenia, joten hänen tilallansa kyseisen joukkueen pelaajistoa edusti joukkueen varakapteeni. Tässä tutkimuksessa käytetään myös kyseisestä varakapteenista nimitystä ”kapteeni”, joten tulkitsin ja esitin hänen lausuntonsa täysin samalla tavalla, kuin muidenkin joukkueiden varsinaisten kapteenien lausunnot.

3.2.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Kuten jo johdannossa ilmeni, vertaillaan tutkimuksessa valittujen joukkueiden johtajuuteen liittyviä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia, sekä tutkittiin, onko jaetulla johtajuudella tilaa urheilumaailmassa. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena puolistrukturoiduin haastatteluin. Kvalitatiivinen haastattelu antaa mahdollisuuden syvällisempään ymmärrykseen haastateltavien ajatuksista, sekä mahdollistaa useampia yksityiskohtia asioista, kuin mitä kvantitatiivisella haastattelulla on mahdollista saavuttaa (Lincoln ja Denzin, 2011). Laadullista tapaustutkimusta voi lähestyä kahdella erilaisella tavalla, joko intensiivisenä tapaustutkimuksena (intensive case study research) tai ekstensiivisenä tapaustutkimuksena (extensive case study research). Intensiivinen kulma pyrkii tutkimaan mahdollisimman tarkasti jotakin tiettyä tapausta, kun taas ekstensiivinen kulma pyrkii vertailemaan eri tapauksia toisiinsa (Eriksson ja Kovalainen, 2008). Tässä tutkimuksessa on piirteitä molemmista

lähestymistavoista, pyrkimällä saamaan mahdollisimman tarkan kuvauksen joukkueen sisäisistä johtajuuskäytännöistä ja myös vertaamaan näitä käytäntöjä muiden tutkimuksen joukkueiden käytäntöihin.

Tämä tutkimus on luonteeltaan poikkileikkaustutkimus ja tarkasteltava ajanjakso on jalkapallokausi 2022. Haastattelut oli tarkoitus hoitaa kasvokkain, puhelimitse tai etäyhteyden välityksellä, mutta haastateltavien toiveesta, ja helppouden vuoksi, jokainen haastattelu suoritettiin puhelimen välityksellä, jonka lisäksi kaikki haastattelut tallennettiin. Haastatteluiden ajankohdat, sekä haastatteluiden pituudet löytyvät taulukosta 1. Ilmoitin haastateltaville ennakkoon haastatteluiden käsittelystä anonymisti tutkimuksessa, jotta haastateltavat voivat kertoa rehellisesti omien rehellisten tuntemusten mukaan asioista. Anonymiteetti haastatteluissa ehkäisee mahdollisuutta, että haastateltava kertoo asioita, joita uskoo haastattelijan tai yhteiskunnan haluavan kuulla, eikä omaa rehellistä mielipidettään (Price ja Jhangiani, 2018). Tämän tutkimuksen valmentajat ja kapteenit on nimetty numeroin haastatteluiden ajankohtien mukaan, joten esimerkiksi ”valmentaja 1” ja ”kapteeni 1”, eivät välttämättä ole samasta joukkueesta. Tämä parantaa haastateltavien anonymiteettia verrattuna ratkaisuun, jossa saman joukkueen kapteeni ja valmentaja olisi nimetty samalla numerolla. Tässä vaihtoehdoisessa tapauksessa ainakin haastateltavat itse olisivat voineet suoraan tarkistaa, mitä oman joukkueen kapteeni tai valmentaja onkaan kertonut haastatteluissa.

Haastateltava	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun pituus
Valmentaja 1	3.11.2022	43:57
Valmentaja 2	3.11.2022	31:06
Kapteeni 1	10.11.2022	23:02
Valmentaja 3	10.11.2022	44:56
Valmentaja 4	30.11.2022	26:36
Kapteeni 2	7.12.2022	50:07
Kapteeni 3	8.12.2022	33:44
Kapteeni 4	14.12.2022	58:52

Taulukko 2: Haastatteluiden ajankohdat ja pituudet

Haastatteluita varten olin laatinut aihealueet valmiiksi, ja niiden puitteissa haastateltavat saivat melko vapaasti kertoa omien joukkueidensa käytäntöjä. Puolistrukturoitu muoto haastatteluissa antaa tutkijalle mahdollisuuden kerätä tietoa halutuista aihealueista, mutta antaa myös mahdollisuuden haastateltavalle nostaa esiin muita yksityiskohtaisempia asioita, eivätkä ne ole niin jäykkiä, kuin kokonaan strukturoidut haastattelut (Price ja Jhangiani, 2018). Valitsin haastatteluiden aihealueet oman henkilökohtaisen asiantuntevuuden perusteella tutkimusympäristöstä, sekä jaetun johtajuuden kirjallisuuden perusteella. Haastatteluissa käsiteltäviä aiheita olivat muun muassa valmennuksen ja taustaryhmän roolitukset ja auktoriteetti, päävalmentajan ja kapteenin piirteet johtajina, kapteeniston tehtävät ja valintamenetelmät, pelaajien mahdollinen osallistaminen päivittäisen arjen tai pelillisten asioiden suunnitteluun, toiminta erilaisten kriisien kohdalla, sekä kokemukseen tai kansallisuuteen liittyviä eroavaisuuksia pelaajiston keskuudessa. Valitun menetelmän tarkoituksena oli saada monipuolinen kuva suomalaisen pääsarjassa pelaavan jalkapallojoukkueen sisäisistä johtamiskäytännöistä ja joukkueen jäsenten sisäisen johtajuuden eroavaisuuksista.

Kuten kirjallisuuskatsauksessa käsitellyssä Saton ja Makaben (2021) tutkimuksessa ilmeni, voi jaettua johtajuutta lähteä tarkastelemaan joko sosiaalisesta näkökulmasta tai tutkimalla tarkemmin tiimin jäsenten johtajuutta. Tässä tutkimuksessa pyrin ottamaan huomioon molemmat näkökulmat ja selvittämään molempiin näkökulmiin liittyviä kokonaisuuksia. Tarkempi kysymys- ja aiheista löytyy liitteestä 1, tutkimuksen lopusta. Haastattelut olivat keskenään eri pituisia, kuten taulukosta 2 on nähtävissä, sillä osa haastateltavista kiteytti asioita hyvin ytimekkäästi, kun taas toiset avasivat joukkueidensa käytäntöjä laajemmin. Jokaisen haastattelun kohdalla, liitteestä 1 löytyvät aiheet käsiteltiin ainakin jollakin tasolla, mutta toisissa haastatteluissa keskityttiin tarkemmin joihinkin tiettyihin aihealueisiin, ja joissakin vastauksissa tuli kerralla käsiteltyä useampia kysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu antoi mahdollisuuden luontevaan keskusteluun, joten yhdistelin kysymyksiä toisiinsa ja esitin tarkentavia kysymyksiä sitä mukaan, kuin ne luontevasti sopivat haastatteluiden rytmiin.

Haastatteluiden jälkeen aloitin lajittelemaan haastateltavien sanomisia oikeiden aihealueiden alle, ja tämän jälkeen yhdistelemään havaintoja etsimällä yhteneväisyyksiä, kuten Alasuutari (2011) kirjassaan opettaa. Myös haastateltavien vastakkaiset ja toisistaan eroavat näkemykset joukkueidensa toiminnasta kirjasin ylös, jotta pystyin jatkossa analysoimaan joukkueiden toimintatapoja paremmin. Haastatteluissa ilmeni

myös paljon mielenkiintoista materiaalia tutkimuksen empiirisestä kontekstista, jotka eivät kuitenkaan vastanneet tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, joten nämä aihealueet jouduin karsimaan pois. Kun kaikki nämä aihealueet, samankaltaisuudet ja eroavaisuudet oli jäsenneilty, koitin poimia oleellisia asioita parhaiten kuvaavat sitaatit ylös, jotta lukijalla on mahdollisuus myös itse tulkita ensikäden tietoa. Tulkitsin haastatteluiden tuloksia olemassa olevaan kirjallisuuteen verraten, ja pyrin selvittämään, tukeeko tämän tutkimuksen tulokset jo olemassa olevaa kirjallisuutta asiasta, vai löytyykö tästä joitakin ristiriitaisuuksia. Alasuutarin (2011) mukaan liiallinen yleistys ei kuitenkaan sovi kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä hänen mukaansa kvalitatiivinen menetelmä antaa syvällistä, mutta huonosti yleistettävissä olevaa tietoa, kun taas kvantitatiivisella tutkimuksella on mahdollista saada pinnallista, mutta hyvin yleistettävää tietoa. (Alasuutari 2011; Eriksson ja Kovalainen 2008).

4 Tulokset

Olen jakanut haastatteluiden tulokset kolmeen alalukuun tutkimuskysymysten mukaisesti, sekä viimeisenä neljäntenä alalukuna on yhteenveto tutkimuksen joukkueiden eroavaisuuksista jaetun johtajuuden käytäntöjen osalta. Kolmessa ensimmäisessä alaluvussa on ollut tarkoituksena löytää haastatteluista joukkueiden käytäntöjä ja asioita, jotka vastaisivat jollakin tavalla tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Jotkin aiheet menevät myös hieman limittäin, joten jossakin kohdassa mainitut asiat olisivat hyvin voineet sopia myös eri alaotsikon alle. Tarkoitus on kuitenkin ollut löytää tutkimuksen kannalta olennaiset asiat ja pyrkiä esittämään ne mahdollisimman selkeästi.

4.1 Jaetun johtajuuden ominaispiirteet

Jaetun johtajuuden ominaispiirteitä ei aina ole helppo tunnistaa, kuten asiaa jo kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin. Näiden ominaispiirteiden tunnistamista helpottaa vuorovaikutuksen suunnan tarkkailu joukkueen sisällä. Muunlainen vuorovaikutus kuin ylhäältä alaspäin tuleva, saattaa jo itsessään olla merkki jaetun johtajuuden käytännöistä joukkueen sisällä. Tutkimuksen joukkueilla ja joukkueiden valmentajilla oli käytössään erilaisia käytäntöjä, toisissa joukkueissa enemmän hierarkkisia ja autoritääriseen johtamiseen perustuvia, kun taas joissakin joukkueissa näytettiin hyvinkin laajasti kuunneltavan kaikkien mielipiteitä päätöksiä tehdessä. Yksi selkeimmistä jaetun johtajuuden ominaispiirteistä jalkapallojoukkueessa on pelaajien osallistuminen päivittäisen arjen tai pelisuunnitelmien suunnitteluun. Varsinkin pelillisten asioiden suunnittelun kohdalla oli joitakin joukkuekohtaisia eroja nähtävissä. Yksi tutkimuksen valmentajista perusteli hänen tapaansa toimia ja kertoi, että miksi heidän joukkueessaan pelaajat jätetään pelillisten suunnitelmien ulkopuolelle:

”Pelillisii juttui ei suoranaisesti, ku ne on kuitenkin semmosii asioi mitä valmentajat mieltii niinku välillä 24h vuorokaudessa ja pelaajat saattaa mieltii sitä sen 10 sekuntia, ennen ku niil on joku mielipide asiaan. Ni tottakai se on valmennuksen tehtävä sitten myydä se juttu, ja se on typeryyttä mun mielestä jos niinku nähdään, et joku asia ei toimi, eikä olla valmiita muuttamaan sitä, et se ei oo niinku tavallaan vaan mun,

niinku et mä haluun et tä asia tehään ehdottomasti näin.” – valmentaja

2

Tässäkin tapauksessa kyseinen valmentaja oli kuitenkin valmis muuttamaan alkuperäisiä toimintatapoja ja suunnitelmiaan, mikäli peli ei kulkisi toivotulla tavalla. Hän ei siis ole ehdoton asioiden suhteen, eikä näin ollen pidä kiinni vain yhdestä tietystä pelitavasta. Edeltävä sitaatti kertoo kuitenkin valmentajan näkemyksen, että pelillisten asioiden suunnittelu on valmentajien eikä pelaajien vastuulla. Vaikka muissakin joukkueissa ohjelman ja taktiikoiden suunnittelu pääosin valmennuksen vastuulla olikin, silti useammassakin tutkimuksen joukkueista valmennus kertoi kyselevänsä säännöllisesti tavalla tai toisella pelaajien mielipiteitä harjoittelun suhteen, jonka lisäksi myös palautteen anto oli mahdollista. Jokainen tutkimukseen osallistunut valmentaja oli ainakin omien sanojensa mukaan valmis kuuntelemaan palautetta pelaajilta, mutta kahdessa joukkueessa oli jo harjoitusohjelmaa laadittaessa otettu huomioon kahdenkeskiset palautekeskustelut pelaajien kanssa. Yhdessä joukkueessa oli käytössä myös anonyymi mahdollisuus palautteen antoon:

”Tottakai minä teen suunnitelmat ja treenit, ja välillä minä kysyn tai aika useestikkin kysytään pelaajilta, että mitä mieltä ootte ollu treeneistä, ja mitä pitäis olla lisää ja mitä ei. Yhessä, ja välillä iha et ne saa vastata anonyymisti tai yksin, et kyllä me halutaan tietää mitä niitten pään sisällä liikkuu arjesta ja treenaamisesta ja pelillisistä jutuista.” – valmentaja 4

Yksi konkreettinen esimerkki johtajuuden jakautumisesta myös pelaajille oli joukkueen sisäisten sääntöjen laadinta ja seuranta. Jokaisessa tutkimuksen joukkueessa oli käytössään sakkokassa, joka tarkoittaa, että pelaajat, sekä myös yleensä valmennus ja muu taustaryhmä, joutuvat maksamaan tietyn suuruisen sakkomaksun, mikäli rikkovat joukkueen yhdessä sovittuja sääntöjä. Jokaisessa tutkimuksen joukkueessa sääntöjen seuranta ja valvominen oli nimenomaan pelaajien vastuulla. Yhden joukkueen kapteeni kuvaili heidän joukkueensa toimintaa sääntöjen laatimisen ja seurannan osalta seuraavasti:

”Joka vuoden alus me käydään ne (säännöt) uudestaan läpi, mut ei niis nyt hirveesti oo tullu mitään muutoksii... ..yhen pelaajan vastuul se on

ollu nyt, ja tänä vuo se oli toi X. Se käy ne periaattees läpi, mut kyl kaikki vähän niinku valvoo tietenki.*” – kapteeni 1, *nimi piilotettu.

Toisin sanoen heidän joukkueensa on nimennyt keskuudestaan sakkovastaavan, jonka vastuulla on vuosittain käydä säännöt läpi. Sakkovastaavan nimitys oli yleinen tapa myös muissa tutkimuksen joukkueissa. Sääntörikkomusten valvonta oli kuitenkin kyseisen kapteenin mukaan jokaisen pelaajan vastuulla. Jokaisen pelaajan ottaminen mukaan joukkueen sisäisten sääntöjen valvontaan, tuo mukanaan vastuunkantoa paitsi pelaajan omista toimista, myös tietynlaista vastuuta ja vaatimustason valvontaa muidenkin pelaajien osalta.

Pelaajilla on mahdollisuus muutenkin kuin sääntörikkomusten seurannan osalta osoittaa muille pelaajille mimmoinen on tarvittava vaatimustaso. Ei ole vain valmentajien tehtävä vaatia pelaajilta hyviä suorituksia, vaan pelaajat vaativat myös toinen toisiltaan parempaa tekemistä. Usein pelaajien tehostunut toiminta on seurausta jostakin pelillisestä kriisistä, jonka seurauksena jotakin on muutettava parempien tulosten saamiseksi. Usein pelillinen kriisi tarkoittaa joko huonoa suorittamista kentällä, eli pelaajat eivät suoriudu parhaalla mahdollisella tasollaan, tai sitten kyseessä voi myös olla vain tuloksellisesti huonompi jakso, eli toisin sanoen huonon onnen seurauksena tulokset eivät vastaa peliesityksiä. Yksi valmentajista painottikin, että on tunnistettava tilanne tapauskohtaisesti, tuleeko asioita muuttaa, vai luotetaanko parempien tulosten seuraavan peliesityksiä pitkässä juoksussa. Suurin osa tutkittavista valmentajista ja kapteeneista painotti avoimen keskustelun merkitystä kriisien kohdalla. Yleisin haastateltavien vastaus kriisien kohdalla oli, että jokaista kriisiä käsitellään tapauskohtaisesti, mutta eräs kapteeni myös nosti esille heidän käytäntönsä jutella asioista vain pelaajien kesken:

”Ehkä semmonen yleinen käytäntö on ollu, et ollaan pidetty vaan pelaajien kesken palaveri, koska just sillon on mahis että muutkin uskaltaa avautuu, et silloin voi kans väkisi yrittää selittää et meidän on pakko nostaa nää maholliset huolen aiheet pöydälle, et muuten me ei päästä eteenpäin. Koska se vaikutus niistä voi olla se, että vaikka pelaajalla x on joku iso huoli jostain ni se, että se pääsee kertomaan siitä, ni vaikka sille asialle ei tehtäis mitään, mutta ku se on saanu avautua siitä, ni se jo helpottaa niinku sen oloa.” – kapteeni 4

Kyseisestä sitaatista voi päätellä, että kaikki pelaajat eivät välttämättä valmennuksen edessä uskalla rehellisesti avautua omista tuntemuksistaan. Vaikka pelaajat ja valmennus painottaisivatkin avointa ilmapiiriä pukukopissa, on valmentajalla kuitenkin aina tietynlainen auktoriteetti pelaajia kohtaan. Näihin taustaryhmän auktoriteettiasioihin palataan seuraavassa osiossa johtajuuden jakautumista tarkasteltaessa. Pelaajien keskinäiset palaverit tuntuivat haastatteluiden perusteella muutenkin ajoittuvan aika pitkälti kriisiaikoihin. Kriiseistä puhuttaessa, haastatteluissa ilmeni myös joitakin konkreettisia toimenpiteitä, yleisen keskustelun lisäksi. Muun muassa tämä samainen kapteeni kertoi heidän eräästä konkreettisesta toimenpiteestään, jotta joukkueen tulokset kääntyisivät takaisin oikeille raiteilleen:

”Mä otin kahen muun kapteenin kans semmosen pikku palaverin, mis niinku määriteltiin varmaan 6 pelaajaa kenelle me käytiin puhumas, et seuraavien viikkojen aikana on tosi tärkeetä, että ne pelaajat nostaa omaa tasoo, ja alkaa myös vaatimaan muilta parempia otteita niinku treenikentällä, että ne tietoisesti tekis sitä, et olis vähän enemmän aktiivisia ja käyttäis enemmän ääntä treeneis ja enemmän ulospäin niinku näyttäis, et nyt tehään täysillä. Niillä voi olla vaikutus koko ryhmään, jos ne samaan aikaan nostaa sitä tasoo.” – kapteeni 4

Vaikka valmennus onkin suurimman osan ajasta vastuussa harjoittelusta ja pelaamisesta, kriisien kohdalla pelaajat selkeästi osoittavat enemmän omaa johtajuuttaan. Valmennus on myös osa joukkuetta ja varsinkin kriisien kohdalla valmentaja voi osoittaa olevansa samassa veneessä pelaajien kanssa. Yksi tutkimuksen joukkueiden kapteeneista toivoi, että heidän valmentajansa näyttäisi enemmän tunteita, eikä olisi aina niin pragmaattinen asioita kohtaan. Kun taas yksi haastateltavista valmentajista vastaavasti kertoi tietynlaisen etäisyyden pitämistä pelaajia kohtaan myös itsensä suojeluna, joka tulee hyvin ilmi seuraavassa sitaatissa, jossa hän puhuu pelaajien jättämisestä pois pelaavasta kokoonpanosta:

”Varmaan vaikein asia päävalmentajalla on jättää ihmisiä niinku pois kokoonpanost, ihan avauksesta ja sit ihan kokonaan kokoonpanost, varsinkin silloin, jos ottaa tämmösen päävalmentajuuden, mis keskustellaan pelaajien kanssa, et sul on jonkinnäkönen henkilökohtanen suhde. Sä tiedät mitä se tekee, sä tiedät kuin paljon se

tekee töitä ja yrittää, voi olla et on pelannukki ihan hyvin, mut silti sä joudut jättää sen kokoonpanost pois. Sit ehkä johtajana sun täytyy miettii, et miten lähel sä meet pelaajii ja kuin paljon sä haluut suojella ittees toltta.” – valmentaja 1

Yksi kirjallisuudessa esiintynyt johtajuuden jakautumisen mukana tulevista haittapuolista on lisääntyvä konfliktien mahdollisuus. Jalkapallojoukkueet koostuvat erilaisista persoonista, jotka työskentelevät päivittäin yhdessä yhteistä tavoitetta kohden. Harjoitukset ovat joskus todella intensiivisiä ja niissä kilpaillaan myös toisiaan vastaan peliajasta. Mahdolliset toistuvat konfliktit eivät kuitenkaan suoraan kerro, että joukkueessa olisi välttämättä laajasti jakautunut johtajuus, vaan se voi olla myös merkki esimerkiksi huonosta ilmapiiristä joukkueessa tai mahdollisesti yksittäisestä vaikeasta persoonasta. Jokaisessa tämän tutkimuksen joukkueessa, vähintään jompikumpi valmentaja tai kapteeni, vakuutteli heillä olevan hyvä henki joukkueessa, ja konfliktien olevan harvinaisia tai satunnaisia. Jokaisessa joukkueessa oli kuitenkin tapahtunut joitakin pieniä yhteenottoja kauden aikana. Haastatteluiden perusteella pelaajien välisten konfliktien yleisin syy, oli yksittäisessä harjoituksessa liian kovat taklaukset ja tämän takia kuumentuneet tunteet. Valmentajan ja pelaajan välisten konfliktien yleisin syy oli eriyvä näkemys pelaajan saamasta peliajasta. Sekä tutkimukseen osallistuneiden valmentajien että kapteenien asenteet konflikteja kohtaan olivat kuitenkin melko neutraalit, osalla jopa positiiviset. Konfliktien kerrottiin kertovan siitä, että asioita tehdään tosissaan ja asiat merkkäävät oikeasti joukkueen jäsenille. Yhden valmentajan kommentti asennoitumisesta konflikteja kohtaan kertoo hyvin, miten heidän joukkueessansa pyritään ennalta ehkäisemään konflikteja panostamalla pelaajien väliseen ilmapiiriin, mutta hän kuitenkin lopuksi toteaa konfliktien myös puhdistavan ilmaa joukkueen sisällä:

”Sen takia me satsataan tosi paljon pelaajien väliseen ryhädynamiikkaan, jotta ne pelaajat niinku ymmärtävät toisiaan ja tuntis toisensa mahollisimman hyvin, ja sitä kautta myös ymmärtävät toisiaan paremmin, ja sillon ku ne ymmärtää toisiaan ni, todennäkösesti ne myös kunnioittaa toisiaan, et semmoset konfliktit mitä tapahtuu joukkueen sisällä niinku pelaajien välillä, vaikka välillä ne konfliktit tekee itseasiassa hyvää ku ne puhdistaa ilmaa.” – valmentaja 2

Kapteenin ja kapteeniston roolit voidaan nähdä sekä johtajuuden jakautumisena useammalle henkilölle joukkueen sisällä, tai toisaalta ne voidaan myös nähdä yhtenä lisäportaan hierarkkisessa joukkueessa. Haastatteluissa ilmeni, että kaikissa tutkimuksen joukkueissa kapteenisto toimii omanlaisena linkkinä valmennuksen ja pelaajiston välillä. Useampi valmentaja ja kapteeni kertoi valmentajien sanovan jotkut tietyt asiat vain kapteenistolle, jonka jälkeen kapteenien tehtävä on jakaa kyseinen viesti muulle joukkueelle. Tämä tyyli kertoo melko selkeästä hierarkiasta joukkueen sisällä ja viestin kulkemisesta ylhäältä alaspäin. Haastatteluissa ilmeni myös kapteenien mahdollisuus viestittää muiden pelaajien murheita valmennuksen suuntaan, mutta valmentajat painottivat viestin kulkemista kapteenien kautta muille pelaajille selkeästi enemmän, kuin mitä kapteenit viestivät toiseen suuntaan. Kuitenkaan aidosti monisuuntaisessa kommunikaatiossa kapteenia ei tarvita linkiksi muiden pelaajien ja valmennuksen välille, vaan pelaajat voivat suoraan ilmaista asiansa valmennukselle.

Kapteenien valinta tapahtui jokaisessa tutkimuksen joukkueessa äänestämällä, eli jokaisella joukkueen jäsenellä oli mahdollisuus vaikuttaa päätökseen. Tämä puolestaan on taas yksi piirre johtajuuden jakautumisesta, sillä jokaisen joukkueen jäsenen mielipide otetaan huomioon päätöstä tehdessä. Useammassa joukkueessa valmentaja piti kuitenkin itsellään viimeisen sanan ja mahdollisuuden päättää itse kapteeni äänestyksen tuloksesta riippumatta, mikäli äänestyksen tulos olisi ollut jollakin tavalla sopimaton. Tämän tutkimuksen valmentajat kuitenkin vakuuttelivat tämän olevan erittäin harvinaista ja vain yksi valmentaja muisteli joskus valinneensa kapteeniksi jonkun muun, kuin eniten ääniä saaneen pelaajan. Yksi tutkimuksen valmentajista halusi kuitenkin nimetä itse yhden nuoren pelaajan mukaan kapteenistoon, jotta tämä nuori kasvaisi pelaajana ja ihmisenä siinä roolissa. Tutkimuksen kapteenit olivat yksimielisiä, että äänestys on hyvä ja oikea tapa valita kapteenit pelaajien keskuudesta. Yksi valmentajista kuitenkin kertoi aikaisemmissa joukkueissaan aina valinneensa itse kapteenit ilman äänestyksiä, mutta nykyisen joukkueen tyyliä kunnioittaen, päätyi äänestykseen kapteeniston valinnassa. Seuraavasta sitaatista ilmenee kuitenkin hyvin tämän kyseisen valmentajan asenne äänestystä kohtaan:

”Meil oli suljettu äänestys, mut sanotaan näin et jos se ois mun mielest menny ihan vihkoon, ni ehkä mä oisin sitä voinu vähä manipuloida, mut kyl me se ihan hyväksyttiin se äänestys. Mä oon aina joka paikas aina valinnu

itse kapteenit, mut täällä on nyt ollu tapa et äänestetään, ni tavallaan nyt sitte annettiin mennä, mut katotaan.” – valmentaja 3

Yhteenvetona jaetun johtajuuden ominaispiirteistä voidaan todeta jokaisessa joukkueessa olevan ainakin joitakin asioita, joissa hyödynnetään jaettua johtajuutta. Kaikissa joukkueissa päävastuu pelillisten asioiden suunnittelusta oli valmennuksella, mutta toisissa joukkueissa pelaajien mielipiteet otettiin paremmin huomioon, sekä palautteenanto toimi paremmin. Jokaisen tutkimuksen joukkueen kapteenisto valittiin äänestämällä, joka on jo itsessään osoitus jokaiselle pelaajalle annetusta mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin. Myös joukkueen sisäisten sääntöjen laatiminen ja seuranta oli jokaisessa joukkueessa pelaajien vastuulla, joka kertoo valmennuksen jakavan vastuuta arjen sujuvuudesta pelaajille itselleen. Tämän lisäksi, ainakin tutkimuksen kapteenien mukaan, pelaajat monesti osoittivat omaa johtajuuttaan kriisien kohdalla.

4.2 Johtajuuden jakautuminen

Edellisen alaluvun kohdalla päähuomio oli siinä, minkälaisia jaetun johtajuuden ominaispiirteitä tutkimuksen joukkueiden sisällä oli, kun tässä alaluvussa tutkin, että miten johtajuus on todellisuudessa jakautunut näiden joukkueiden sisällä. Selkein asia, joka haastatteluissa ilmeni, oli päävalmentajan suurin vastuu joukkueen kokonaisuudesta. Jokaisen tutkimuksen joukkueen päävalmentaja oli selkeästi korkein auktoriteetti joukkueessa, jonka lisäksi hänellä oli aina viimeinen sana asioista, sillä hän viime kädessä kantaa vastuun joukkueen urheilullisesta tuloksesta. Päävalmentajan apuna joukkueen valmentamisessa ja arjen pyörittämisessä on taustaryhmä, joka koostuu eri joukkueissa eri määrästä ihmisiä, joilla kaikilla on erilaiset roolit eri joukkueissa. Jokaisesta tämän tutkimuksen joukkueesta löytyi ainakin apuvalmentaja, maalivahtivalmentaja, sekä fysioterapeutti tai fysiikkavalmentaja. Osassa tutkimuksen joukkueista taustaryhmästä löytyi näiden lisäksi muun muassa molemmat fysioterapeutti ja fysiikkavalmentaja, toinen apuvalmentaja, henkinen valmentaja ja data-analyytikko. Kaikilla edellä mainituilla taustaryhmän jäsenillä oli jokin rooli, joko pelillisten asioiden suunnitteluun tai pelaajien kehittämiseen liittyen. Näiden edellä mainittujen roolien lisäksi joukkueista löytyi myös esimerkiksi huoltajia ja joukkueenjohtajia, jotka eivät vaikuta pelaamiseen tai pelaajiin suoranaisesti, mutta pitävät huolta, että joukkueen arki on sujuvaa ja käytännön

asiat hoituvat. Haastatteluiden perusteella taustaryhmän koon rajoittavana tekijänä Suomessa on raha. Pienemmillä budjeteilla toimivat joukkueet joutuvat tulemaan toimeen vähemmällä henkilömäärällä, ja käytännön asioiden hoitaminen jää näin enemmän päävalmentajan vastuulle.

Kolmessa tämän tutkimuksen joukkueista päävalmentaja kertoi jakavansa paljon vastuuta taustaryhmälleen eri asioiden suhteen, kun taas yksi valmentajista kertoi hoitavansa suurimman osan pelaamiseen liittyvistä asioista itse. Tämä valmentaja kuitenkin perusteli asioiden pitämistä omissa käsissään apuvalmentajiensa tuplaroolituksella ja kiireillä:

”En minäkään kehtaa niille ihan hirveätä kakkua antaa, että hoida sä toi. Ne on pirun hyviä siinä käytännön jutussa mukana, mutta semmonen suunnittelu ja osa-alueiden jakaminen, vaikka he olisivat täysin päteviä, koska mä nään, että niillä on niin paljon kaikkea muuta.” – Valmentaja 3

Edeltävä lause särähtää ainakin omaan korvaani, sillä mikäli valmentaja kuuluu seuran edustusjoukkueen valmennusryhmään, luulisi edustusjoukkueen pelillisten asioiden suunnittelun ja analysoinnin olevan aika korkealla prioriteettilistalla. Apuvalmentajien kiireet voivat olla totta, mutta on myös mahdollista, että päävalmentaja myös haluaa pitää ohjat omissa käsissään. Ulkopuolisen on mahdotonta sanoa mikä on tämän asian todellinen laita. Edellisen valmentajan sitaatin melkein täydellisenä vastakohtana samasta asiasta, yksi tutkimuksen valmentajista kommentoi taustaryhmänsä hyödyntämistä seuraavasti.

”Mulla on semmonen filosofia, että nyten kun on saanut hyviä tyyppejä tähän mukaan, ni se ois niinku tyhmyyttä olla käyttämättä ja olla antamatta heidän toimia niillä omilla vahvuuksillaan, eli tosi paljon tehään kimpassa kaikki hommat.” – Valmentaja 4

Tämän valmentajan kommentti kuvastaa hyvin hänen asennettaan asioiden delegoimisesta toisille ja muun taustaryhmän hyödyntämisestä. Myös tutkimuksen kaksi muuta valmentajaa kertoi hyödyntävänsä apuvalmentajiaan ja valmennuksen roolituksen olevan selkeää joukkueissaan. Kuitenkin toisessa näistä kahdesta joukkueesta, joukkueen

kapteeni oli eri mieltä valmennuksen selkeistä rooleista. Tähän palataan myöhemmin kappaleessa 4.3.

Kuten jo aikaisemmin ilmeni, tämän tutkimuksen joukkueissa päävalmentaja on selkeästi suurin auktoriteetti pukukopissa. Yksi valmentajista kiteyttikin luonnollisen syyn päävalmentajan suurimmasta auktoriteetista varsinkin pelaajia kohtaan:

”Pitää ymmärtää, että se on kuitenkin et se on se yks, joka päättää, et kuka pelaa. Sil on aina joku merkitys.” – Valmentaja 1

Haastatteluiden mukaan yhdessäkään tutkimuksen joukkueista ei ole auktoriteettiongelmia muidenkään taustaryhmän jäsenten kohdalla, vaikka joissakin tilanteissa pientä auktoriteettivajetta voikin olla nähtävissä. Yhden kapteenin mukaan tilanne näkyy erityisesti, mikäli päävalmentaja ei ole paikalla:

”Jos päävalmentaja ei ole paikalla ja on vaikka semmone tilanne, niin musta tuntuu, että kakkosvalmentajan auktoriteetti ei tavallaan ehkä kaikille niinku iske.” – Kapteeni 3

Valmennuksen ja taustaryhmän lisäksi jonkinlaisessa erityisroolissa joukkueessa ovat kapteenit. Joukkueen kapteeni on kentälläkin kapteeninnauhalla merkitty pelaajien joukosta, mutta joukkueiden sisäisessä harmoniassa kapteenien roolit vaihtelevat. Samoin kuin valmentajatkin, myös kapteenit ovat keskenään erilaisia johtajia ja jokaisella on omanlaisensa tyyli toimia. Jotkut kapteenit ottavat enemmän vastuuta käytännön asioista ja osoittavat omaa johtajuuttaan enemmän, kun joissakin joukkueissa kapteenin nimitys on enemmänkin vain muodollinen asia. Jokainen tämän tutkimuksen kapteeneista kertoi yhtenä tärkeimpänä roolinaan toimia esimerkkinä ja johtaa omalla esimerkillään muita pelaajia. Yksi kapteeneista myös korosti kapteeniston välistä yhteistyötä ja kertoi heidän joukkueessaan kapteenien täydentävän hyvin toisiaan:

”Me täydennetään toisiamme mun mielestä aika hyvin. Meil on molemmil omat vahvuutemme, mä oon ehkä vähän analyttisempi ku toinen kapteeni ja se sit taas hoitaa enemmän sen räyhäämisen jos on tarvetta.”* – Kapteeni 2, (* nimi muutettu muotoon toinen kapteeni)

Kaksi tutkimuksen kapteeneista ei juurikaan nostanut itseään muiden pelaajien yläpuolelle joukkueen hierarkiassa, vaan pitivät omaa asemaansa saman arvoisena muiden pelaajien kanssa. Heistä toinen kuvaili itseään seuraavasti:

”(Olen) helposti lähestyttävä, joukkuepelaaja, sellainen ketä pyrkii luomaan luotettavan ilmapiirin siihen joukkueeseen. En oo koko ajan mitään sanomassa ja koen et oon ihan saman arvonen ku muutki siinä joukkuedynamiikassa.” – Kapteeni 4

Kun taas toinen kapteeneista toi esiin, mitä heidän joukkueessaan kapteenien rooli pelaajien keskuudessa tarkoittaa:

”Kyl mä silti koen et me ollaan kaikki tasa-arvosia kapteeneita keskenään, et ei mul oo mitään sen enempää päätäntävaltaa. Tai ei meil kenelläkää mitään päätäntävaltaa oo vaan me vaan niinku tavallaan ollaan joukkueen kasvot tietyl tapaa.” – Kapteeni 3

Valmennuksen, taustaryhmän ja kapteeniston lisäksi, muista pelaajista puhuminen yhtenä massana antaa melko lailla väärän kuvan. Jokainen pelaaja on tietenkin yksilö, joka ajattelee ja toimii oman mieltymyksensä mukaan, mutta pelaajisto on kuitenkin mahdollista jakaa samankaltaisten yksilöiden kesken ryhmiin. Jalkapallojoukkueessa on eri ikäisiä ja erilaisen kokemuksen omaavia pelaajia, sekä eri maiden kansalaisia ja erilaisista kulttuureista tulevia pelaajia. Yksi yksinkertainen jaottelu, jota olen haastatteluissakin noudattanut, on pelaajiston jakaminen kolmeen ryhmään, kokeneempien pelaajien, nuorten pelaajien ja ulkomaalaisten pelaajien mukaan. Keskimäärin kokeneemmilla pelaajilla on isompi rooli pukukopissa kuin nuorilla pelaajilla, mutta myös yksilökohtaisia eroja löytyy. Moni tutkimuksen haastateltavista oli sitä mieltä, että iso pelillinen rooli joukkueessa usein kulkee käsi kädessä myös kentän ulkopuolisen roolin kanssa. Toisin sanoen hyvät pelitaidot ja joukkueen auttaminen omilla otteillaan kentällä, saa muut pelaajat arvostamaan ja kuuntelemaan pelaajan sanomaa myös kentän ulkopuolella. Tämä ilmenee muun muassa yksittäisten valmentajien näkemyksissä:

”Kylhän se näkyy tietysti aina siäl kopissa, et näkyy ketä kuunnellaan ja niin pois päin. Sittenhän aina ne roolit tavallaan löytyy ja usein ne tulee sitä kautta ketkä on johtavia pelaajia niinku kentällä, että seki

mun mielest aina niinku muokkautuu sen vuoden aikana ja saattaa vähän elääkin...” – Valmentaja 2

Yksi vastakkainenkin mielipide tämän asian suhteen haastatteluissa ilmeni, kun eräs kapteeni painotti enemmän luonteen merkitystä, kuin pelillistä roolia kentän ulkopuolisen johtajuuden osoittamisessa:

”Kyllä meil oli viime kaudel aika paljon pelaajii, ketkä ei pelannu paljoo, mut otti niinku rooli sit kopissa niinku, et alotti keskusteluja ja koitti herätellä joukkuetta ja näin. Jotkut ketkä on kentäl ihan päälliköi, ni voi sit olla, et ne ei kopissa sit haluu ottaa mihinkää kantaa, et luonteesta se enemmän kiinni.” – Kapteeni 3

Vaikka edellä esitetyt sitaatit ovat vastakkaista mieltä pelaajan ja pukukopissa näkyvän johtajuuden eroista, yhteistä on, että molemmat painottavat pelaajien välistä tietynlaista hierarkiaa. Toisia pelaajia kuunnellaan enemmän kuin toisia, sekä toiset pelaajat ovat myös luontaisesti enemmän äänessä kuin toiset pelaajat.

Kuten edeltävän valmentajan sitaatissa ilmeni, voivat pukukopin sisäiset johtajuusroolit myös elää ja muuttua kauden aikana. Luontainen muutos on nuorten pelaajien kokemuksen karttuminen, sekä isomman roolin ansaitseminen joukkueen sisällä. Haastatteluiden perusteella kokeneemmilla pelaajilla on tietynlainen kunnioitus valmiiksi muilta, mutta nuoret joutuvat itse ansaitsemaan paikkansa joukkueessa. Useampi valmentaja mainitsi haastatteluissa haluavansa osoittaa nuorille tarvittavan vaatimustason, jota pelaaminen edustusjoukkueessa tai ulkomailla vaatii, jonka jälkeen vastuu jää nuorelle pelaajalle itsellensä ansaita oma paikkansa joukkueessa. Yksi valmentajista kommentoi humoristiseen sävyynsä, miten heidän seurassaan nuoret pelaajat nousevat edustusjoukkueeseen:

”Mä en tykkää et meille tulee junnuja ja sit ne hiljaa pyörii siellä nurkissa eikä sano sanakaan. Siihen mä kyllä puutun tai auon päätä sillai, et se joutuu ees vähän nauramaan välissä, tai itkemään, tai kaikkea siltä väliltä. Ei, kyllä me halutaan, et kaikki saa olla omia itsejänsä. Tottakai se paikka pitää ansaita siinä joukkueessa, et ei joku junnu voi tulla sinne näyttelemään persettänsä joka paikkaan. Vähän

pitää ansaita niitä kannuksia eka, ni sitten sitä voi näytellä.” –

Valmentaja 4

Vaikka ainakin tämän tutkimuksen valmentajien mukaan nuorten pelaajien tuleekin itse ansaita paikkansa joukkueessa, muistutti kuitenkin osa kapteeneista, että kokeneemmat pelaajat tukevat kyllä nuoria. Useampi haastateltavista painotti joukkueen jäsenten lupaa olla oma itsensä kaikissa tilanteissa, eikä muokkautua väkisin tietynlaiseen muottiin. Oli kyse nuoresta, kokeneesta tai eri kulttuurista tulevasta pelaajasta niin tapa, jolla pelaaja toimii erilaisissa tilanteissa, lähtee pelaajasta itsestään. Eri kulttuurista tulevat pelaajat, eli ulkomaalaiset pelaajat, ovat helppo niputtaa yhteen pakettiin, sillä heidän tapansa toimia erilaisissa tilanteissa, ei välttämättä ole normaalia suomalaiselle pelaajalle. Pelaajia tulee kuitenkin suomalaisiin joukkueisiin useammista maista, joissa on myös keskenään täysin erilainen kulttuuri, joten ulkomaalaisten yleistäminen samanlaisiksi keskenään ei anna oikeata kuvaa. Eräs tutkimuksen valmentaja kertoi seuraavasti eri kulttuurien huomioimisesta joukkueessa:

”Kulttuurierot tulee ilmi tietenki keskusteluissa, et jos tulee vaiks saksalainen pelaaja, ni on vähän kylmempi toimintaympäristö, vois puhua niinku kilpailullisuudest, mut ei se ihan suoraan mee siihe, mut niinku semmost mihin ne on tottunu, ni pelaaja pelaajaa vastaan kilpailu oman joukkueen sisäl on niinku kovempaa. Afrikkalaisil pelaajil voi olla, varsinkin jos tulee samast maasta, ni voi olla hyvin hierarkkinen et vanhempaa pelaajaa katotaan ylöspäin, ja kyl niis niinku eri näkösi asioi pitää ottaa huomioon ja ihmetellä vähä et miks tää menee näin.” – Valmentaja 1

Edeltävästä sitaatista voidaan päätellä, että esimerkiksi afrikkalaisten pelaajien melko hierarkkinen näkökulma asioihin, ei ainakaan helpota jaetun johtajuuden käytäntöjen implementointia joukkueessa. Tämän mukaan esimerkiksi nuorelle afrikkalaiselle pelaajalle ei ole luontaista kertoa omaa näkemystään asioista vanhemmille pelaajille tai valmennukselle, joten tuon lauseen perusteella heillä ei todennäköisesti ole isoa pelin ulkopuolista roolia ainakaan tässä kyseisessä joukkueessa. Osa haastateltavista oli taas sitä mieltä, että kulttuurierot eivät näy heidän joukkueissaan oikeastaan millään tavalla. Tämänkin asian suhteen painotettiin enemmän yksilökohtaisia eroja, kuin kulttuurien välisiä eroja. Muutamassa haastattelussa tuli esille ulkomaalaisten pelaajien

äänekkyys ja tunteella asioihin suhtautuminen. Suomalaista pelaajaa kuvailtiin keskimäärin rauhallisemmaksi ja pidättäytyvämmäksi kuin ulkomaalaisia. Yhden valmentajan mukaan tämä näkyy myös konflikteissa:

”Kulttuurieroista et kyl me suomalaiset aika rauhallisia ollaan ja se näkyy ihan treeneissä, et aika usein ku läikkyy, ni ne on niitä ulkoomaalaistaustasia pelaajia, et ne elää sillä tunteella paljon vahvemmin.” – Valmentaja 4

Yhteenvetona tähän tutkimukseen osallistuvien joukkueiden johtajuuden jakautumisesta, voidaan todeta päävalmentajan pitävän selkeästi suurinta johtajan roolia. Hänen apunaan toimiva taustaryhmä on pääsääntöisesti pukukopin sisäisen hierarkian seuraava porras. Tämän jälkeen tulee kapteenisto, joka on hierarkian seuraava taso, joka toisissa joukkueissa on enemmän nimellinen, kun taas toisissa joukkueissa kapteenit kantavat myös suurempaa käytännön vastuuta asioisra, kuin muut pelaajat. Muiden pelaajien keskuudessa on useampia johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä, kuten rooli kentällä, iän ja pelattujen pelien mukana tuoma kokemus, kulttuurierot, sekä ehkä tärkeimpänä pelaajan luonne.

4.3 Päävalmentajien ja kapteenien haastatteluiden vertailu

Haastatteluissa kävin samoja aiheita läpi sekä joukkueiden valmentajien että joukkueiden kapteenien kanssa. Sekä valmentajat että pelaajat saivat vapaasti omin sanoin kertoa joukkueidensa käytännöistä ja pääosin molemmat puhuivatkin samoista aiheista yhtenevästi. Ainakin tämän tutkimuksen joukkueissa valmentajat olivat saaneet siis hyvin iskostettua ainakin kapteenien tietoisuuteen joukkueidensa käytännöt. Joissakin tapauksissa eroavaisuuksiakin löytyi, eli valmentaja ja kapteeni eivät olleet samaa mieltä asioista, tai haastatteluissa annetut kuvaukset eivät vastanneet toisten mielestä todellisuutta. Selkein yksittäinen esimerkki valmentajan puheiden ja kapteenin tulkinnan eroavaisuudesta tuli yhdessä tutkimuksen joukkueessa, jossa valmentaja kertoi taustaryhmänsä selkeistä vastuujaosta, mutta joukkueen kapteenin mukaan päävalmentaja on oikeasti mukana vähän jokaisen tontilla. Hän kommentoi valmennuksen roolituksia seuraavasti:

”Varmasti ideana on ollut, että olisi vielä selkeämmät roolit, mutta ehkä se on mennyt vaan siihen, että yks vetää suurimman osan ja sit on semmoset pienet sivuroolit jääny muille.” – Kapteeni 1

Tämän kyseisen kapteenin kommentin perusteella, joukkueen käytännöt eivät ainakaan johtajuuden jakautumiseen viittaa, vaan enemmänkin autoritäärisen johtamiseen. Kyseisen joukkueen kapteenin mukaan tämän valmentajan autoritäärinen asenne joitakin asioita kohtaan on myös aiheuttanut kritiikkiä, ainakin pelaajien keskuudessa.

Toinen asia, jossa valmentajien ja kapteenien hienoiset näkemyserot nousivat esiin, oli toistensa johtajuuden ja johtamistyylien kuvailu. Keskimäärin tutkimuksen valmentajat olivat selkeästi kriittisempiä kapteenejaan kohtaan, kuin kapteenit valmentajiaan kohtaan. Kirjaimellisesti tämä ei tarkoita erimielisyyttä samasta asiasta, mutta se oli kuitenkin asia, joka nousi selvästi esiin haastatteluissa. Haastatteluissa jokainen kapteeni ainakin mainitsi oman johtamistyykinsä perustuvan esimerkiksi johtamiseen. Tutkimuksen kapteenien johtajuustyyli oli selkeästi myös keskustelelevampi kuin valmentajien, eli kapteeneista moni korosti, etteivät he mielellään suoraan käskytä ketään muuta pelaajaa, eivätkä he halua nostaa itseään muiden pelaajien yläpuolelle. Osa tutkimuksen valmentajista kuitenkin odottaisi kapteeneiltaan isompaa roolia ja haluaisi heidän osoittavan enemmän omaa johtajuuttaan muille pelaajille. Tutkimuksen valmentajat eivät kuitenkaan suoranaisesti olleet pettyneitä kapteeneihinsa, mutta odottivat heiltä kuitenkin hieman enemmän joissakin tilanteissa. Yksi valmentajista muun muassa olisi halunnut kapteeniltaan myös isompaa pelillistä roolia kentän puolella:

”Oikeesti niinku olla semmone pelilline johtaja ni siihen se ei oo täysin pystyny. Et sit kuitenki aina vähän kaipais sitä et kapteeni ois oikeesti niit pelillisii johtajii ja sitku pelataa ni ne ois sit niit pomoja mihin koko jengi pystyy luottaa. Ni siihen ei se oikeen oo enää pystyny.” – Valmentaja 3

Toinen valmentajista taas kaipasi kapteeniltaan enemmän perinteistä johtajuutta ja myös sen osoittamista muita pelaajia kohtaan. Tämä osoittaa kyseisen valmentajan haluavan kapteeninsa nostavan selkeästi itsensä muiden pelaajien yläpuolelle hierarkiassa. Tässä on selkeä näkemysero ainakin kahden tämän tutkimuksen kapteenin ajatuksiin omasta roolistaan pelaajien keskuudessa. Seuraavassa sitaatissa ilmenee selkeästi tämän valmentajan toivomus kapteeninsa näkyvämmästä johtamisesta:

”Mä ehkä toivoisin et ois enemmän äänessä, mutta minusta se ei aina oo se tärkein juttu, et teoilla voi johtaa kanssa. Ehkä semmosta johtajuutta kaipaisin vähän lisää. Joikut on luontaisia johtajia, ku toisten pitää siihen sitten vaa tietyllä tavalla kasvaa.” – Valmentaja 4

Kun osa tutkimuksen valmentajista kaipaisi enemmän näkyvää johtajuutta kapteeneiltaan, mainitsi osa kapteeneista taas valmentajiensa olevan joskus liiankin asiapitoisia johtajia. Muun muassa yksi kapteeneista nosti esiin valmentajansa tunteiden osoittamisen vähyyden:

”Joskus ois hyvä että meiän valmentaja ei ajattelis joka asiaa niin pragmaattisesti vaan toivoisin, että valmentaja näyttäisi vielä enemmän tunteitaan ja näyttäisi olevansa läsnä siinä tilanteessa.” – Kapteeni 2

Yksi kapteeneista taas nosti valmentajansa keskustelutaidot kehitettäväksi kohteeksi. Kyseisen kapteenin mukaan valmentajan johtajuuskäytännöt ovat aiheuttaneet pientä tyytymättömyyttä joidenkin pelaajien keskuudessa, ja asia on johtanut joihinkin konflikteihinkin kauden aikana. Mainitsin jo aikaisemmin samaisen valmentajan autoritäärisestä tavasta johtaa, joka ilmeni tämän joukkueen kapteenin haastattelussa. Kuten pelillisten kriisien kohdalla, niin tässäkin tapauksessa pelaajat olivat keskenään asioista myös keskustelleet:

”Must tuntuu et täl kaudel varsinki aika paljon pelaajat ollaan juteltu, ensin kapteenit ja sit kaikki pelaajat, et jos koutsit on osa sitä kriisiä, ni ei sitä siihen voi ottaa.” – Kapteeni 1

Korostan vielä kuitenkin sekä tutkimuksen valmentajien että tutkimuksen kapteenien olevan keskimäärin tyytyväisiä toistensa, sekä joukkueensa toimintaan. Jokainen tutkimuksen joukkueista menestyi omiin tavoitteisiinsa ja odotuksiinsa nähden hyvin, joten loppukaneetiksi sopii yhden tutkimuksen valmentajan kommentti:

”No se on aika lailla menee käsi kädessä tulostenki kanssa, tottakai ku hyvät tulokset, ni se on kaikilla helpompaa. – Valmentaja 4

4.4 Yhteenveto joukkuekohtaisista eroista

Käyn joukkueiden väliset erot läpi yleisellä tasolla, enkä yhdistä valmentajien ja kapteenien sitaatteja toisiinsa anonymiteetin säilyttämiseksi. Haastatteluiden perusteella, tämän tutkimuksen neljästä joukkueesta oli melko nopeasti nähtävissä joukkue, jossa oli selkeimmin jaetun johtajuuden ominaispiirteet käytössä, sekä joukkue, jossa kommunikaatio oli vertikaalisempaa, enemmän ylhäältä alaspäin suuntautuvaa. Kaksi muuta joukkuetta sijoittuivat näiden joukkueiden välimaastoon vertailtaessa kommunikaation ja johtajuuden monisuuntaisuutta. Joukkueessa, jossa oli selkeimmin jaettua johtajuutta havaittavissa, oli käytössään muun muassa säännölliset kyselyt pelaajien ajatuksista ja mielipiteistä, myös anonymisti. Tämän lisäksi hierarkiaa ei pahemmin ilmennyt pelaajien ja valmennuksen välillä, vaan jokainen pelaaja oli tervetullut puhumaan valmennuksen kanssa mistä tahansa, sekä joukkueen kapteeni ei nostanut itseään muiden pelaajien yläpuolelle, vaan piti kokonaisuudessaan kapteenistoa enemmänkin vain joukkueen kasvoina. Kyseisen joukkueen valmentajan mukaan, valmennus käsitteli pelilliset asiat yhdessä koko valmennusryhmän kesken, ja jokaisella taustaryhmän jäsenellä oli tärkeä rooli joukkueessa.

Vähiten jaetun johtajuuden ominaispiirteitä hyödyntävässä joukkueessa valmentaja hoiti yksinään monet asiat, eikä antanut taustaryhmälleen vastuuta hirveästi, ainakin joukkueen kapteenin näkemyksen mukaan. Lisäksi valmennus ei kysellyt pelaajiensa mielipiteitä asioihin, ainakaan säännöllisesti, eikä pitänyt pelaajien näkemyksiä pelaamisesta yhtä suurena arvossa kuin valmentajien näkemyksiä. Vaikka kaksi joukkuetta nousikin esille sijoittuen kuvitteellisella jaetun johtajuuden asteikolla eri päihin asteikkoa, ei joukkueita voi siltikään määrittellä suoraan joko jaettua johtajuutta hyödyntäviksi joukkueiksi tai hierarkkisiksi, vertikaalisesti johdetuiksi joukkueiksi. Kahdessa muussa joukkueessa tämän jaottelun vaikeus oli selkeämmin näkyvissä, eli piirteitä löytyi molemmista ääripäistä, mutta myös nämä kaksi ensin mainittua joukkuetta toimivat erilaisissa tilanteissa eri keinoja hyödyntäen. Esimerkiksi yhdessä näistä kahdesta ääripäiden väliin sijoittuvasta joukkueesta, valmentaja hoiti suurimman osan asioista itse, vedoten taustaryhmänsä rajallisiin resursseihin. Kuitenkin tämän joukkueen kapteenin mukaan, pelaajiston kesken ei ole nähtävissä hierarkiaa, sekä joukkueessa on avoin ilmapiiri myös pelaajien ja valmennuksen välillä. Tämän tutkimuksen tuloksista voi siis sanoa, että jokaisessa tutkimuksen joukkueessa on sekä jaetun johtajuuden ominaispiirteitä että vertikaalista johtamista tai hierarkiaa.

Kaikkia käytäntöjä ei voi myöskään asettaa kuvitteelliselle jaetun johtajuuden asteikolle. Erinomaisena esimerkkinä tästä, voidaan tarkastella tätä yhden valmentajan tyyliä nimetä itse yksi nuori pelaaja kapteenistoon mukaan. Onko kyseessä jaettua johtajuutta edistävä teko, vai valmentajan henkilökohtainen määräys? Teoriassa kapteenia äänestettäessä jaetun johtajuuden mukainen lopputulos olisi noudattaa äänestystulosta sellaisenaan, mutta yhden nuoren pelaajan pääseminen kapteenistoon, jakaa johtajuutta laajemmalle, ja on satsaus tulevaisuudelle. Kuten jo aikaisemmin asiaa käsittelemme, kapteenisto itsessään on myös vaikea määrittää jaettua johtajuutta edistäväksi tai heikentäväksi ryhmäksi. Toisaalta johtamisvastuu jakautuu valmentajilta kapteeneille, mutta samalla siinä tulee ylimääräinen hierarkian porrastus joukkueen pelaajiston keskuuteen. Asioissa yleensäkin on kaksi puolta, joten käytäntöjen mustavalkoinen jaottelu eri kategorioihin on parhaimmillaankin vain suuntaa antavaa.

5 Johtopäätökset

5.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkin jaettua johtajuutta joukkueurheilun ja erityisesti ammattijalkapallon empiirisessä kontekstissa. Tutkimuksen joukkueissa oli havaittavissa monia samankaltaisuuksia liittyen joukkueiden päivittäiseen tekemiseen ja johtajuusrooleihin, mutta myös selkeitä eroavaisuuksia jaetun johtajuuden suhteen oli löydettävissä. Kuten menetelmäosion joukkue-esittelyissä ilmeni, onnistui jokainen tutkimuksen joukkueista suoriutumaan odotuksiinsa nähden hyvin kaudella 2022. Eri johtajuustyylejä tutkiessaan myös Hunter ym. (2021) päätyivät tulokseen, että valmentajan johtamistyyllillä ei ollut merkitystä seuran menestykseen, vaan menestyä voi usealla eri tyylillä, kuten tämänkin tutkimuksen joukkueet osoittavat. Johtaminen on kuitenkin vain yksi tekijä joukkueen mahdollisessa menestyksessä, muun muassa pelaajiston laadun ja muun ympäristön rinnalla, joten johtamisen vaikutusta ei tule kuitenkaan ylianalysoida. Tämän tutkimuksen valmentajien johtamistyylien eroja vertailtaessa, pystyi kuitenkin tulemaan samanlaiseen lopputulemaan kuin Fransen ym. (2020) tutkimuksessa, eli pelaajat olivat sitä tyytyväisempiä valmentajansa johtajuuteen, mitä jakautuneempaa johtajuus oli joukkueessa. Joukkueessa, jossa johtajuus oli eniten jakautunut, paistoi molempien sekä valmentajan että kapteenin puheissa tietynlainen iloisuus ja tyytyväisyys joukkueen toimintaa ja harmoniaa kohtaan. Toisaalta tutkimuksen vertikaalisimmin johdetussa joukkueessa haastatteluissa ilmeni pientä jännitettä joukkueen ryhädynamiikassa, vaikka konkreettiset esimerkit tästä jäivätkin vähiin. Tutkimuksessa haastateltiin joukkueen pelaajista kuitenkin vain kapteeneita, joten liian varmoja johtopäätöksiä muiden pelaajien mielialoista ei tämän tutkimuksen perusteella voi tehdä.

Valmentajien haastatteluissa kertomien asioiden perusteella, kapteenien roolit omilla joukkueissaan olivat melko samankaltaiset verrattuna toisiinsa. Kuten Van Daltsen ym. (2021) tutkimuksessa, niin tässäkin tutkimuksessa valmentajat korostivat kapteenien roolia, joka ilmeni muun muassa jakamalla vain heille joitakin tietoja, sekä käyttäen kapteenejaan sanansaattajina tietyissä asioissa muille pelaajille. Kapteenien haastatteluiden mukaan kaksi kapteeneista väheksyi omaa rooliaan enemmän, kun taas kaksi tutkimuksen kapteeneista kertoi roolinsa kapteenina olevan myös enemmän kuin pelkkä muodollisuus. Jokaisessa tutkimuksen joukkueessa kapteenisto oli valittu

äänestämällä, joten pelaajilla oli ollut konkreettista valtaa kapteenien valinnassa. Kuten Fransen ym. (2020) tutkimuksessaan totesivat, valmentaja ja pelaajat ovat usein eri mieltä siitä, että kuka on paras johtaja joukkueessa. Tämän tutkimuksen valmentajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä äänestyksen lopputulokseen, mutta yksi valmentajista melko suoraan kertoi, että mikäli hän olisi kapteenin päättänyt itse, olisi lopputulos ollut erilainen. Yhden tutkimuksen valmentajan tapa nimetä yksi nuori pelaaja mukaan kapteenistoon, on osoitus pyrkimyksestä kehittää ja kasvattaa näitä nuoria pelaajia eteenpäin. Day ym. (2004) osoittivat tutkimuksessaan virallisen johtajuusroolin myös tuovan konkreettisia hyötyjä parempien peliotteiden mukana, joten kapteeniudella voi olla merkitystä nuoren pelaajan kohdalla. Vaikka valmentaja itse nimittää nuoren pelaajan kapteenistoon mukaan, eikä pelaajat äänestä siitä, osoittaa se mielestäni hyvää pelisilmää valmentajalta. Muiden kokeneempien kapteenien mukana toimiminen ja oppiminen kasvattaa varmasti nuorta pelaajaa tulevaisuutta varten. Tämä osoittaa myös valmennuksen liikkumavaraa johtajuutensa ja käytäntöjen suhteen, eli asiat eivät ole binäärisiä, vaan valmennus voi käyttää erilaisia välimallin keinoja yhteisen äänestyksen ja valmentajan oman päätöksen välillä.

Eräs tutkimuksen kapteeneista mainitsi haastattelussaan, heidän joukkueensa kapteeniston palaverista, jossa he sopivat antavansa joukkueen johtaville pelaajille, eli epävirallisille johtajille, tehtäväksi nostaa omaa tekemisen tasoa ja lisätä äänenkäyttöä harjoituksissa. Tämä tukee Cotterill ja Fransen (2016) tutkimusta epävirallisten johtajien roolista ”kulttuurillisina arkkitehteinä”. Kuten heidän tutkimuksessaan todettiin, on näiden epävirallisten johtajien saaminen muodollisten johtajien tueksi tärkeä vaikutuskeino muiden pelaajien asenteisiin. Epävirallisten johtajien asema joukkueissaan korostui muutenkin niin valmentajien kuin kapteenienkin puheissa. Tämä näkyi muun muassa toisten pelaajien isommasta roolista pukukopissa, vaikka kentällä rooli olisikin pienempi, sekä ylipäätään huomiolla, että toisten pelaajien sanomisia kuunnellaan tarkemmin kuin toisten.

Jalkapallo on luova laji, jossa pelaajat ja valmentajat omilla oivalluksillaan luovat tilanteita ja pyrkivät saavuttamaan etua suhteessa vastustajaan. Kuten Souza Costa Neves Cavazotte ja de Oliveira Paula (2021) tutkimuksessaan totesivat, johtajuuden jakautuminen lisää luovuutta, mutta myös lisää konfliktien vaaraa. Samaan johtopäätökseen ei kuitenkaan voi tämän tutkimuksen perusteella päätyä, sillä konfliktit tuntuivat olevan vähäisempiä niissä joukkueissa, joissa oli enemmän jaetun johtajuuden ominaisuuksia käytössä. Tämä toisaalta tukee Sinhan ym. (2021) tutkimusta, jonka

mukaan jaettu johtajuus vähentää konfliktien määrää. Tästä ei kuitenkaan suoraan voi päätellä tämän tutkimuksen olevan täysin ristiriidassa ensin mainitun tai täysin linjassa edellä mainitun tutkimuksen kanssa, vaan se voi myös kertoa esimerkiksi siitä, että joukkueessa, jossa johtaminen on vertikaalisempaa voi olla enemmän epävirallisia johtavia pelaajia. Nämä pelaajat saattavat osoittaa tyytymättömyyttään valmentajaa kohtaan, muun muassa sen takia, että haluaisivat isompaa roolia ja enemmän vastuuta itselleen. Varmaksi tulkinnaksi tätä ei kumpaankaan suuntaan voi todeta, ilman näiden kyseisten pelaajien haastattelemista ja tarkempaa perehtymistä juuri tähän asiaan.

Liang ym. (2020) mukaan parhaiten tiimin luovuutta voi lisätä kasvattamalla hierarkian alimpien yksilöiden johtajuutta. Jalkapallojoukkueessa tämä tarkoittaa nuoria joukkueeseen juuri nousseita pelaajia. Haastatteluiden perusteella nuoria kokemattomia pelaajia pyritään tukemaan, mutta suurin vastuu on nuorella itsellään päästä joukkueeseen sisään ja ansaita itse roolinsa. Kyseisen tutkimuksen mukaan, suurin hyöty johtajuuden lisäämiseksi on siis nuorten pelaajien kohdalla, vaikka usein jo valmiiksi johtavat pelaajat eli epäviralliset johtajat ovat juuri heitä, joilta odotetaan lisää vastuuta. Tämänkin hierarkian alimpien yksilöiden johtajuutta edistävän asian suhteen toimii sama konkreettinen esimerkki, jossa yksi valmentajista nimeää nuoren pelaajan kapteenistoon mukaan, jotta nuorilla on mahdollisuus nostaa asemaansa joukkueessa.

Ramthun ja Matkin (2012) tutkivat jaettua johtajuutta monikulttuurisen tiimin keskuudessa, jollainen myös Veikkausliigassa pelaava jalkapallojoukkue on. Niin kyseisen tutkimuksen kuin tämän tutkimuksen haastatteluidenkin perusteella, eri kulttuureista tulevia tulee ymmärtää ja antaa heidän käsitellä asiat omalla tavallaan. Eri kulttuurien kanssa toimimisen suhteen tämän tutkimuksen joukkueilla ei ollut ongelmia, vaikka yksi valmentaja mainitsikin useimmiten ulkomaalaisten pelaajien taipumuksesta osallistua konflikteihin.

Yhteenvetona ja ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaten voidaan todeta, että tämän tutkimuksen joukkueissa oli nähtävissä piirteitä jaetusta johtajuudesta, mutta päävalmentaja oli kuitenkin jokaisessa joukkueessa suurin johtaja ja auktoriteetti. Valmentajat eivät yhdessäkään tutkimuksen joukkueista varsinaisesti osallista pelaajiaan pelillisten asioiden suunnitteluun, mutta joissakin joukkueissa kommunikaatio on kuitenkin selkeästi monisuuntaisempaa kuin toisissa. Tämä tukee Han ym. (2021) tutkimuksen tulosta, jossa suhdekeskeinen jaettu johtajuus vaikuttaa positiivisesti tiimin tulokseen, kun taas tehtäväkeskeinen negatiivisesti. Toisin sanoen edellä mainitun tutkimuksen perusteella, valmentajien tulee panostaa enemmän kommunikaatioon ja

asioiden käsittelyyn yhdessä, eikä vain uusien tehtävien ja vastuiden jakamiseen pelaajille. Toiseen tutkimuskysymykseen, ja tutkimuksen joukkueiden johtajuuden konkreettiseen jakautumiseen pätee Cotterillin ja Fransenin (2016) tutkimus, jonka mukaan huipputasolla urheilujoukkueen johtajuus on jakautunut valmentajan, kapteenin ja epävirallisten johtajien kesken. Tämä samankaltainen jako on nähtävissä myös tämän tutkimuksen joukkueissa, mutta päävalmentajalla on kuitenkin edelleen selkeästi suurin vastuu ja johtajuus joukkueessa. Kolmas ja viimeinen tutkimuskysymys käsitteli valmentajien ja kapteenien mahdollisia näkemuseroja. Joitakin jo tuloksissa mainittuja näkemuseroja lukuun ottamatta, niin tutkimuksen valmentajat kuin kapteenitkin olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä toistensa ja joukkueidensa käytäntöihin, sekä ymmärsivät joukkueidensa asiat samalla tavalla.

5.2 Tutkimuksen rajoitteet

Tässä tutkimuksessa on joitakin selkeitä rajoitteita, jonka takia tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää kaikkiin urheilujoukkueisiin. Ensinnäkin jalkapallo on omanlaisensa laji, joten yleistettäessä näitä tässä tutkimuksessa esille tulleita käytäntöjä muihin lajeihin, pitää huomioida jokaisen lajin ominaispiirteet. Esimerkiksi korpipallossa yksilön merkitys on paljon suurempi vähemmän pelaajamäärän sekä sen takia, että joukkueen parhailla pelaajilla on pallo jatkuvasti käsissään. Suomalaisille tutummassa jääkiekossa taas pelataan lyhyitä vaihtoja ja peli aaltoilee päästä päähän nopeammin kuin jalkapallossa. Jokaisessa lajissa on omanlaisensa piirteet, jotka vaikuttavat hieman eri tavalla joukkueiden rakenteeseen, dynamiikkaan ja toimimiseen. Lisäksi suomalainen jalkapalloympäristö on myös erilainen ympäristö verrattuna eurooppalaisiin isoihin jalkapallomaihin, puhumattakaan vaikka aasialaisesta tai afrikkalaisesta jalkapallokulttuurista. Esimerkiksi Suomessa pelaajilla on lähes aina vaihtoehto siirtyä siviilitöiden puoleen, kun taas Afrikassa jalkapallo on monelle keino päästä pois köyhyydestä. Euroopan isoissa sarjoissa taas pelaajat ovat koko maailmassa tunnettuja tähtiä, joten isot egot saattavat aiheuttaa erilaisia ongelmia joukkueessa.

Näiden kontekstiin liittyvien rajoitteiden lisäksi, tutkittavia joukkueita oli vain neljä, joista jokainen pelasi odotuksiinsa nähden onnistuneen kauden. Suomen Veikkausliigassa on 12 joukkuetta, joten kolmasosa joukkueista antaa tietynlaiset raamit, että minkälaisella tolalla johtajuuskäytännöt keskimäärin ovat. Kuitenkin, kuten yksi tutkimuksen

valmentajista totesi: ”...hyvät tulokset, ni se on kaikilla helpompaa”, josta voidaan päätellä valmentajien auktoriteetin ja joukkueen yleisen ilmapiirin pysyvän parempana, vaikka johtamiskäytännöt eivät olisikaan kaikkien pelaajien mieleen. Joukkueessa, jonka pelaaminen ei ole vastannut odotuksia, voi olla isompia ongelmia muodollisten ja epävirallisten johtajien välillä, mutta tämän varmaksi toteaminen vaatisi uuden empirisen tutkimuksen.

Yksi tämän tutkimuksen selkeä rajoite on vain muodollisten johtajien haastattelemisen. Kuten Cotterill ja Fransen (2016) omassa tutkimuksessaan totesivat, on johtajuus huippu-urheilujoukkueessa jakautunut valmentajan, kapteenien ja epävirallisten johtajien välille. Joukkueen epävirallisia johtajia ei kuitenkaan joukkueen ulkopuolisena jäsenenä voi tietää, joten tämän tutkimuksen tueksi olisi voinut tehdä joukkueiden sisäisen kyselytutkimuksen, jossa jokainen pelaaja ilmaisisi heidän mielestään joukkueen johtohahmot. Näitä epävirallisia johtajia haastattelemalla olisi mahdollisuus kuulla heidän näkemyksensä joukkueen johtajuusrooleista. Epävirallisten johtajien lisäksi, olisi myös mahdollisuus haastatella joukkueen nuoria pelaajia, sekä eri kulttuureista tulevia pelaajia ja tutkia heidän näkemyksiään asioista. Toisin sanoen vain virallisten ja muodollisten johtajien haastattelu antaa paljon suppeamman näkemyksen joukkueen toiminnasta, eikä päästä niin syvälle joukkueen sisäisessä dynamiikan tutkimisessa, kuin olisi mahdollista päästä laajempaa joukkoa haastattelemalla.

5.3 Tulevaisuuden tutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen rajoitteissa nousi esille kaikkien tämän tutkimuksen kohderyhmäjoukkueiden odotuksiin nähden onnistuneet kaudet ja vain muodollisten johtajien haastattelemisen. Näihin tutkimuksen rajoitteisiin puuttumalla olisi mahdollista tuottaa tulevaisuudessa uusia tutkimuksia aiheesta. Yksi tulevaisuuden tutkimusmahdollisuus olisi tutkia joukkueita, joiden pelit eivät ole sujuneet odotetusti, ja selvittää miten valmennuksen auktoriteetti säilyy pelaajien keskuudessa. Huonojen tulosten mukana mahdollisesti tyytymättömyys kasvaa ja urheilussa onkin olemassa sanonta, että ”valmentaja menettää kopin”. Sillä tarkoitetaan, että pelaajat eivät enää usko valmennuksen metodeihin joukkueen kurssin kääntämiseksi, ja usein kääntyvät valmentajaansa vastaan. Monesti huonot pelilliset tulokset lopulta johtavat päävalmentajan potkuihin, kuten esimerkiksi kolmessa Veikkausliigajoukkueessa

päädyttiin valmentajaa vaihtamaan kesken kauden 2022. Tässä mahdollisessa tulevaisuuden tutkimuksessa voitaisiin vertailla johtajuuden jakautumista vanhan ja uuden valmentajan alaisuudessa. Olisivatko samat pelaajat edelleen joukkueessa epävirallisia johtajia, vai nousisiko uuden valmentajan mukana uusia pelaajia isompaan rooliin joukkueen sisäisessä dynamiikassa. Kuten jo tutkimuksen rajoitteissa asiasta mainitsin, voisi tässä tutkimuksessa haastatella myös muita, kuin virallisia johtajia.

Yksi mahdollinen tulevaisuuden tutkimusaihe olisi jaetun johtajuuden joukkueiden ja vertikaalisen tai autoritäärisen johtamisen joukkueiden tulosten vertailu pidemmältä ajalta. Tämän asian tutkiminen ei olisi kuitenkaan helppoa, sillä ensinnäkin pitäisi aluksi selvittää joukkueiden johtamiskäytännöt ja asettaa joukkueet järjestykseen tietyn asteikon mukaan. Tämän jälkeen pitäisi tarkkailla joukkueiden tuloksia ja verrata niitä joukkueiden johtamistyyliin. Yksi tämän tutkimuksen haasteista olisi, joukkueiden käytäntöjen ja dynamiikan jatkuva muutos ajan kuluessa. Esimerkiksi jokin tietty joukkue voi kauden aikana isostikin muuttaa omaa toimintaa, joten nämä muutokset tulisi olla myös tiedossa tutkimusta tehdessä. Hunter ym. (2011) tulivat lopputulokseen omassa tutkimuksessaan, että amerikkalaisessa jalkapallossa johtamistyyllillä ei ollut merkitystä joukkueen menestykseen, jonka lisäksi Gammelsæter (2013) kritisoi johtajuuden merkityksen korostamista itsessään menestystä mitattaessa. Menestys ja hyvät tulokset ovat kuitenkin asia, jota kaikki tavoittelevat, joten jaetun johtajuuden merkityksestä menestykseen, olisi mielenkiintoista nähdä enemmän tutkimuksia.

Akateemiset lähteet

- Adcroft, Andy – Teckman, Jon (2009) *Taking sport seriously*. Management Decision, Vol. 47, No. 1, 5–13.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Tampere, Vastapaino.
- Bennett, N., Harvey, J., Wise, C., & Woods, P. (2003) *Distributed leadership*. Retrieved 10 December 2013, from www.ncsl.org.uk/literaturereviews.
- Carson, Fraser – Walsh, Julia (2018) *Every Day's a New Day: A Captain's Reflection on a Losing Season*. Sports; Basel Vol. 6, Iss. 4, 115.
- Carson, J.B. – Tesluk, P.E. – Marrone, J.A. (2007) *Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance*, Academy of Management Journal, Vol. 50 No. 5, pp. 1217-1234.
- Cotterill, Stewart T. – Fransen, Katrien (2016) *Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions*. International Review of Sport and Exercise Psychology, 9:1, 116-133.
- Day, David V. – Fink, Corinna – Gordon, Sandy (2012) *The Sporting Life: Exploring Organizations through the Lens of Sport*. The Academy of Management Annals, Vol. 6, No. 1, 397–433.
- Day, David V. – Hock-Peng, Sin – Chen, Tina T. (2004) *Assessing the burdens of leadership: Effects of formal leadership roles on individual performance over time*. Personnel Psychology, 57, 3; ProQuest Central, pg. 573.
- Ensley M. D., Hmieleski K. M., Pearce C. L. (2006) *The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups*. Leadership Quarterly, 17: 217-231.
- Eriksson, P. – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. London, Sage Publications.
- Evans, Karoline – Sanner, Bret – Chia-Yen, Chiu (2021) *Shared Leadership, Unshared Burdens: How Shared Leadership Structure Schema Lowers Individual Enjoyment Without Increasing Performance*. Group & Organization Management; Thousand Oaks Vol. 46, Iss. 6, 1027-1072.
- Fransen, Katrien – Mertens, Niels – Cotterill, Stewart T. – Vande Broek, Gert – Boen, Filip (2020) *From Autocracy to Empowerment: Teams with Shared Leadership Perceive their Coaches to be Better Leaders*, Journal of Applied Sport Psychology, 32:1, 5-27.

- Gammelsæter, Hallgeir (2013) *Leader succession and effectiveness in team sport. A critical review of the coach succession literature*. Sport, Business and Management; Bingley Vol. 3, Iss. 4, 285-296.
- Gerstner C. R. (1998) *Leadership relationships and work group effectiveness: A multi-level empirical examination*. Unpublished doctoral dissertation, Pennsylvania State University, University Park.
- Goksoy, S. (2016). *Analysis of the relationship between shared leadership and distributed leadership*. Eurasian Journal of Educational Research, 65, 295-312.
- Gupta V. K., Huang R., Yayla A. A. (2011) *Social capital, collective transformational leadership, and performance: A resource-based view of self-managed teams*. Journal of Managerial Issues, 23: 31-45.
- Hamington, Maurice (2009) *Business is not a Game: The Metaphoric Fallacy*. Journal of Business Ethics, Vol. 86, 473-484.
- Han, Jiyeong – Yoon, Jeewhan – Choi, Woojae – Hong, Gyehoon (2021) *The effects of shared leadership on team performance*. Leadership & Organization Development Journal; Bradford Vol. 42, Iss. 4, 593-605.
- Hunter, Samuel T. – Cushenbery, Lilya – Thoroughgood, Christian – Johnson, Johanna E. – Scott Ligon, Gina (2011) *First and ten leadership: A historiometric investigation of the CIP leadership model*. The Leadership Quarterly, Vol. 22, 70-91.
- Jenkins, Winsor (2005) *The Pitch for a New Leadership Metaphor*. Human Resource Planning, Vol. 28, No. 1.
- Liang, Bingqian – Knippenberg, Daan van – Gu, Qinxuan (2020) *A cross-level model of shared leadership, meaning, and individual creativity*. Journal of Organizational Behavior. 42:68–83.
- Lincoln, Yvonna S. – Denzin, Norman K. (2011) *Handbook of qualitative research*. 4th Edition, Los Angeles Calif., Sage.
- Lorinkova, Natalia M. – Bartol, Kathryn M (2021) *Shared leadership development and team performance: A new look at the dynamics of shared leadership*. Personnel Psychology; Durham Vol. 74, Iss. 1.
- Mehra A., Smith B. R., Dixon A. L., Robertson B. (2006) *Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance*. Leadership Quarterly, 17: 232-245.

- Pearce, Craig L. – Conger, Jay A. (2003) *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, Kalifornia.
- Peachey, Jon Welty – Zhou, Yilun – Damon, Zach J. – Burton, Laura J. (2015) *Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework*. Journal of Sport Management, 29, 570 -587.
- Price, Paul C – Jhangiani, Rajiv S (2018) *Research Methods in Psychology*. New Zealand edition. Saylor Foundation.
- Puusa, Anu – Reijonen, Helen – Juuti, Pauli – Laukkanen, Tommi (2012) *Akatemiasta markkinapaikalle, Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum, Helsinki
- Quillen, Scott J. – Paha, Adam R. – Saurbaugh, J.J. (2016) *The role of team captains in sport teams: A review and future directions*. Journal of Applied Psychology, Vol. 101(8), pp. 917-934.
- Ramthun, Alex J. – Matkin, Gina S. (2012) *Multicultural Shared Leadership: A Conceptual Model of Shared Leadership in Culturally Diverse Teams*. Journal of Leadership & Organizational Studies, Volume 19, Issue 3, Pages 303-314.
- Sato, Hidenori – Makabe, Takahiko (2021) *Is shared leadership shared?* Annals of Business Administrative Science; Tokyo Vol. 20, Iss. 5.
- Sinha, Ruchi – Chiu, Chia-Yen – Srinivas, Santosh B. (2021) *Shared leadership and relationship conflict in teams: The moderating role of team power base diversity*. Journal of Organizational Behavior, 42:649–667.
- Souza Costa Neves Cavazotte, Fláviade – de Oliveira Paula, Fabio (2021) *Effect of shared leadership on creativity*. European Journal of Innovation Management; Bradford Vol. 24, Iss. 2, 395-413.
- Van Daltsen, Gerrit – Van Hoecke, Jo – Westerbeek, Hans – De Bosscher, Veerle (2021) *Coaches' views on how to develop shared leadership*. Sport, Business and Management; Bingley Vol. 11, Iss. 3, 265-286.
- Weinberg, Robert – McDermott, Matthew (2002) *A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success*. Journal Of Applied Sport Psychology, Vol. 14.
- White, Stephanie – Rezania, Davar (2019) *The impact of coaches' ethical leadership behaviour on athletes' voice and performance: The role of accountability*. Sport, Business and Management; Bingley Vol. 9, Iss. 5.

Zhang, Yan – Xie, Yun-Hui (2017) *Authoritarian Leadership and Extra-Role Behaviors: A Role-Perception Perspective*. *Management and Organization Review*; Oxford Vol. 13, Iss. 1, 147-166.

Informaatiolähteet

- Ainoa mittari (2022), <https://ainoamittari.wordpress.com/>, haettu 21.10.2022
- Arvokisat (2022) <https://www.arvokisat.com/veikkausliiga-alkaa-lauantaina-hjk-jyraa-ylivoimaisella-budjetilla/>, haettu 19.1.2023
- FC Haka, <https://fchaka.fi/seura/historia/>, haettu 19.1.2023
- Global sport salaries (2018), <https://globalsportssalaries.com/GSSS%202018.pdf>, haettu 21.10.2022
- HJK, <https://www.hjk.fi/seura/historia/>, haettu 19.1.2023
- Huttunen, Sasha, Ilta-Sanomat (2021), <https://www.is.fi/urheilulehti/parhaat/art-2000008247156.html>, haettu 21.10.2022
- Kuntopuntari, blogiteksti (23.3.2015)
<https://kuntopuntari.wordpress.com/2015/03/23/veikkausliiga-nuorenee/>, haettu 30.10.2022
- Kuntopuntari, blogiteksti (22.12.2015)
<https://kuntopuntari.wordpress.com/2015/12/22/veikkausliiga-2015-vanhempi-ja-ulkomaalaisempi/>, haettu 16.2.2023
- Most popular sport by country, <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-popular-sport-by-country>, haettu 23.9.2022
- Palloliitto, <https://www.palloliitto.fi/harrastaminen>, haettu 19.10.2022
- Sponsor Insight (2022), Sponsoroinnin ja viestinnän tutkimuslaitos,
<https://www.sponsorinsight.fi/post/sponsor-navigator-2022-jaakiekko-yleisurheilu-hiihto-ja-jalkapallo-suomalaisien-suosikkilajit>, haettu 19.10.2022
- Valamis, shared leadership (4.7.2022) <https://www.valamis.com/hub/shared-leadership>, haettu 15.2.2023
- Veikkausliigan joukkue-tilastot, <http://www.veikkausliiga.com/tilastot>, haettu 29.1.2023
- Veikkausliigan pelaajalista 2022,
<https://www.veikkausliiga.com/pelaajat/?season=2022&team=&player=&sort=Nimi#stats-wrapper>, haettu 27.2.2023

Liitteet

Liite 1:

Haastattelut

Valmentajille:

1. Minkälaiset roolitukset valmennusryhmän kesken? Onko jotkut tietyt osa-alueet esim. kakkosvalmentajan vastuulla? Jos on muiden, kuin sinun vastuulla tietyt asiat, niin annatko vapaat kädet suorittaa vai käydäänkö nämäkin yhdessä läpi ja viimeinen sana sinulla?
2. Minkälaisena johtajana kuvailisit itseäsi?
3. Miten näkisit apuvalmentajien tai muun taustaryhmän auktoriteetin pelaajia kohtaan?
4. Onko kapteenilla/kapteenistolla joitakin konkreettisia tehtäviä, joita muilla pelaajilla ei ole? Esim. bonukset, kentän ulkopuolinen aktiviteetti, alkulämmittely...?
5. Miten kapteenisto valittu? Valmentajan päätös/pelaajat äänestävät? Minkälaisena kapteenina kuvailisit nykyistä kapteenia?
6. Osallistetaanko pelaajia jotenkin pelillisten asioiden tai päivittäisen arjen suunnitteluun? Tuleeko pelaajilta kysymättä ehdotuksia, että jokin asia pitäisi tehdä toisin? Kysytkö säännöllisesti pelaajien mielipidettä joistakin asioista? Esimerkiksi videopalavereissa kerrotaanko asiat suoraan, että mitä halutaan tai mikä on väärin vai pyydetäänkö pelaajia itse kertomaan mitä pitäisi kyseisessä tilanteessa tehdä? Ryhmätöitä?
7. Miten kriisitilanteissa toimitaan, esim. pelit mennyt huonosti? Entä muut kriisit?
8. Onko pelaajilla jokin sakkokassa ja päättävätkö pelaajat itse sääntönsä vai tulee myös valmennukselta sakotettavia sääntöjä?
9. Miten pelaajien johtajuus ilmenee kentällä/kopissa? Näkyykö esim. kokoneiden pelaajien, ulkomaalaisten pelaajien, nuorien pelaajien tai joidenkin välillä isoja eroja kentän ulkopuolisissa asioissa?
10. Onko suurien persoonien tyytyväisenä pitäminen helppoa ja tulee arjessa paljon yhteenottoja joko pelaajien tai taustaryhmän kanssa?
11. Pyritäänkö nuoria pelaajia patistamaan, että ottaa suurempaa roolia vai lähteekö se aina pelaajasta itsestään?
12. Vapaa sana/ jotain lisättävää?

Pelaajille:

1. Onko valmentajien roolit selkeät? Mitkä asiat ovat esim. kakkosvalmentajan vastuulla, kuka vetää treenit/palaverit... Valmentajien auktoriteetti?
2. Miten kapteenisto/kapteeni valittu?
3. Miten kapteenin/kapteeniston rooli eroaa muista pelaajista? Onko joitakin konkreettisia asioita, jotka kapteenien vastuulla?

4. Minkälaisena kapteenina kuvailisit itseäsi?
5. Minkälaisena valmentajana kuvailisit nykyistä päävalmentajaa?
6. Osallistuuko pelaajat pelillisten asioiden päättämiseen tai päivittäisen arjen suunnitteluun? Kysyykö valmentaja mielipidettä asioista/ilmoitatteko sinä tai muut pelaajat mielipiteenne asioista kysymättä?
7. Miten kriisitilanteissa esim. pelit mennyt huonosti pelaajat reagoivat asioihin? Lähdettekö keskenään puimaan asioita ilman valmennusta vai odotatteko valmentajan ottavan homman haltuun?
8. Reagoiko pelaajat joskus pelin sisällä pelillisiin asioihin, mikäli peli ei kulje?
9. Onko teillä sakkokassa/säännöt joukkueessa? Ketkä päättää säännöt ja kuka vastuussa?
10. Miten muiden pelaajien johtajuus ilmenee kopissa tai kentällä? Esim. kokeneet pelaajat tai nuoret? Ulkomaalaiset?
11. Tuleeko pelaajiston tai pelaajien ja valmennuksen välille paljon yhteenottoja?
12. Miten nuoret pelaajat tulevat joukkueeseen? Mentoroiko kokeneemmat pelaajat heitä ja patistaa ottamaan suurempaa roolia vai lähteekö roolin ottaminen nuoresta itsestään?
13. Vapaa sana/jotakin lisättävää?