

Mika Aaltonen

Rohkeasti suomalainen

Pohdinta suomalaisen jalkapallon olemuksesta



Sisältö

1. Lähtökohdat.....	3
2. Parempaa peliä.....	6
3. Identiteetti.....	9
4. Polku	14
5. Pelitapa	21
6. Tilaa tulevaisuudelle.....	25
Lisää luettavaa.....	28
Kirjoittajan esittely	30

ISBN 978-952-9841-42-4

Ulkoasu: Arja Kiisseli, FCG Finnish Consulting Group 2018

FCG•

1. Lähtökohdat

Hyvän elämän tavoittelu on useimmille suomalaisille realistinen ja oikeutettu päämäärä.

Onnellisuus on monelle ihmiselle taitoa tarttua hetkeen. Onnellisuus on myös kykyä järjestää oma elämänsä mielekkäällä tavalla.

Perinteisesti on ajateltu, että ihmisten toimintaa ohjaa pääasiassa omien tarpeiden tyydyttäminen. Usein nämä tarpeet on ymmärretty materialistisesti.

Hyvinvoinnin kasvaessa sosiaaliset ja itsensä toteuttamisen tarpeet ovat saaneet enemmän huomiota elämässämme.

Nykyisin ajatellaankin, että ihmisen hyvinvointi riippuu enemmän ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista ja niiden laadusta kuin mistään muusta tekijästä.

Se, kuinka tyytyväisiä ihmiset ovat elämäänsä ja kuinka hyvin he pystyvät toteuttamaan unelmiaan riippuu monista asioista, jotka voivat olla samanaikaisesti toisiaan täydentäviä ja poissulkevia.

Näitä asioita ovat turvallisuus, tunne, ymmärrys, osallistuminen, uuden luominen, virkistys, identiteetti ja vapaus.

Ne liittyvät olemiseen, tekemiseen ja vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa.

Ne ovat samoja eri kulttuureissa ja eri aikakausina. Ainoastaan tavat, joille ne tyydytetään vaihtelevat.

Jalkapallo tarjoaa monille suomalaisille tavan etsiä tyydytystä inhimillisille tarpeille.

Liikkumattomuuden lisääntyessä jalkapallo liikuttaa monia. Se antaa eri ikäisille helpon tavan aktivoitua ja edistää fyysistä hyvinvointia.

Jalkapallo on kuitenkin enemmän kuin peli. Se tuo yhteen ihmisiä erilaisista taustoista tehokkaammin kuin mikään muu mekanismi yhteiskunnassamme.

Tarkemmin pohdittuna jalkapallo on oppimisjärjestelmä.

Se tarjoaa tavan, jossa voimme pelata jalkapalloa ja samalla oppia itsestämme. Se näyttää, miten toimimme yhdessä ja antaa mahdollisuuden kehittää sitä, miten toimimme yhdessä.

Jalkapallo tuo esiin arvomme.

Yhteisömme – Palloliitto ja seurat – ovat yhteisten toimiemme tuloksia. Ne ylläpitävät sitä, mitä tiedämme ja sitä, mitä arvostamme.

Palloliiton ja seurojen toimintaa ohjaa yksi keskeinen asia: kilpailu. Tavoitteena on kasvattaa parempia pelaajia, pelata parempaa jalkapalloa ja menestyä paremmin eritasoisissa kilpailuissa.

Vakaassa toimintaympäristössä organisaatiot voivat keskittyä olemassa olevien prosessien tehostamiseen ja tunnettujen osaamisten kehittämiseen. Muuttuvassa ja kansainvälisen jalkapallon erittäin kilpaillussa toimintaympäristössä jatkaminen samalla tavalla kuin aina ennenkin johtaa aikaisempia huonompiin tuloksiin.

Kilpailussa kehittyminen vaatii suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Siitä huolehtiminen kuuluu Palloliitolle ja seuroille.

Tällöin meille nousevat esiin viisi kysymystä, joiden pohdinta johtaa toimintaan:

1. Mitä voi tapahtua?
2. Mitä minä voin tehdä?
3. Mitä minä teen?
4. Miten minä nämä asiat teen?
5. Kuka minä olen?

Näistä asioista keskusteleminen ja näihin kysymyksiin vastaaminen antavat perustan suomalaisen jalkapallon arjelle ja kehittämiselle. Kyky käydä avointa keskustelua tavoitteista ja keinoista, joita niiden saavuttamiseksi käytämme, on terveen organisaatiokulttuurin merkki.

Näistä kysymyksistä viides on tärkein. Se on tämän raportin aihe. Keitä me olemme ja keitä me haluamme olla? Suomalaisina ja suomalaisina jalkapalloilijoina?

Omalta osaltaan kysymystä on miettinyt emeritusarkkipiispa **John Vikström**. Hänet palkittiin viime vuonna opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämällä kultaaisella ansioristillä liikuntakulttuurin edistämisestä.

Samassa yhteydessä John piti puheen otsikolla: Milloin peli kulkee?

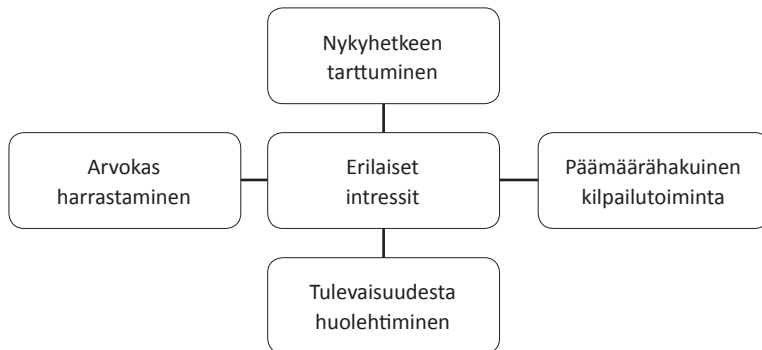
Hän käsitteli yhteisiä periaatteita, joita tarvitaan ihmisten välillä niin perheissä, kouluissa kuin työpaikoillakin. Hän vertasi elämäntaitoja joukkuepeliin:

- peli kulkee, kun on innostusta ja sisäistä hehkoa
- peli kulkee, kun se on reilua
- peli kulkee, kun se on hauskaa ja rentoa
- peli kulkee, kun on erilaisuutta
- peli kulkee, kun on yhteisöllisyyttä ja saa tuntea kuuluvansa joukkueeseen
- peli kulkee, kun on luottamusta
- peli kulkee, kun on kannustusta
- peli kulkee, kun osaa hävitä – jos tahtoo oppia voittamaan, pitää ensin oppia häviämään.

Palloliiton ja seurojen työhön liittyy monenlaisia, keskenään ristiriitaisiakin, intressejä.

Näitä intressejä voidaan kuvata kahdella akselilla:

1. Nykyhetkeen tarttuminen vs. tulevaisuudesta huolehtiminen.
2. Arvokas harrastaminen vs. päämäärähaakuinen kilpailutoiminta.



Kuvio 1. Kehittämisen viitekehys.

Jokaisen neljän ulottuvuuden huomioiminen rakentaa kestäväää Palloliittoa ja kestäviä seuroja. Taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävä toiminta antaa puolestaan perustan tasokkaalle harrastus- ja kilpailutoiminnalle.

2. Parempaa peliä

Monella seurajoukkueella on tunnistettava pelityylinsä. Jopa saman kaupungin eri joukkueet eroavat toisistaan. Verrataan vaikka Atlético Madridin aggressiivista, puolustuksen kautta tulkitsevaa peliä Real Madridin pallonhallintaan ja huippupelaajien yksilösuorituksiin perustuvaan jalkapalloon.

Suomessakin on suuria eroja. Kupsilainen ”naatitaan, naatitaan”-peli on perustunut tekniseen osaamiseen ja oveluuteen, kun taas ROPS on useita vuosia nojannut fyysisyyteen ja suoraviivaisuuteen.

Yhtenäinen pelitapa on useiden vuosien harjoittelun ja pelaamisen tulos. Yhteinen käsitys pelistä, siitä miten me jalkapalloa pelaamme, miten eri pelipaikkojen pelaajien tulee pelissä toimia niin puolustaessa kuin hyökätessäkin helpottaa ja parantaa joukkueen peliä.

Näin on varmasti Ruotsin ja Tanskan suhteen. Vain muutamia lähinaapureitamme mainitaksemme.

Molemmilla on oma tunnistettava pelitapansa. Niissä on joitakin yhteisiä piirteitä ja joitakin eroavaisuuksia.

Kysymystä – onko olemassa jotain erityisen suomalaista tapaa pelata joukkuepelejä ja mikä se sitten olisi – on varmaan pohdittu vuosien varrella monien ihmisten kesken.

”Parempaa peliä”-projektissa **Henrik Dettmann** edustaa koripalloa, **Erkka Westerlund** jääkiekkoa, **Tuomas Sammelvuo** lentopalloa, **Petri Kettunen** salibandya ja **Hannu Tihinen** jalkapalloa.

Ainakin nämä viisi uransa eri joukkuelajien parissa tehnyttä suomalaista uskovat, että menestyneiden suomalaisten joukkueiden tekemisestä löytyy yhteisiä piirteitä.

Ne voidaan tiivistää viiteen kohtaan. Suomalaisen joukkuepelaamisen peruspilarit ovat:

- tiivis ja aktiivinen puolustuspeli
- puolustuksen ja hyökkäyksen tasapaino
- nopea tilanteenvaihto puolustuksen ja hyökkäyksen välillä
- hyvä erikoistilannepelaaminen
- henkisesti vahvat ja joukkuepeliin sitoutuneet pelaajat.

Henrik Dettmann toteaa, jos yritämme toimia samoin kuin kaikki muut, joilla on enemmän rahaa, osaamista, ehkä myös paremmat pelaajat ja valmentajat kuin meillä, emme tule menestymään.

Yhtenäinen pelitapa on välttämättömyys. Kyse on kilpailuedun luomisesta. Hän ottaa esiin oman inspiraationsa lähteen: Etelä-Korean jalkapallomaa-joukkueen vuoden 2002 maailmanmestaruuskisoissa ja kertoo, kuinka valmentaja **Guus Hiddink** toi joukkueeseen eteläkorealaiseen kulttuuriin osuvan työtavan, joka hyväksyttiin ja jonka varassa pelillinen menestys syntyi.

Henrik pohtii Susijengin pelitapaa: ”Me olemme duunarikansaa. Voimme olla vähemmän lahjakkaita monissa asioissa suhteessa vastustajiimme, mutta emme voi hävitä kokonaisliikkeessä heille. Meidän pelimme pitää perustua siihen, että kaikki pelaajat pelaavat koko kentän alueella. Voimme edelleenkin hävitä pelejä, mutta tätä kautta saamme parhaan tuloksen pitkällä aikajänteellä.”

Sanat ja lauseet tippuvat Erkka Westerlundin huulilta hiljakseltaan siitä, miten suomalainen jääkiekko tuli yhteen, monien epäonnistumisten ja pettymysten jälkeen, etsimään yhteistä suuntaa ja ohjelmaa, jolla uusi tulevaisuus rakennetaan.

Erkka kertoo pitkistä keskusteluista, lukemattomien ihmisten kanssa ja siitä, miten lopulta uskottava visio löytyi.

Erkan pitkällä uralla on yksi vähemmälle huomiolle jäänyt piirre. Se tulee ilmi, kun Erkka puhuu vuoden 2006 Torinon olympialaisista.

Jokainen Suomen jääkiekko-ottelu analysoitiin digitaalisesti, jokainen pelissä tapahtunut hyökkäys ja puolustus analysoitiin tarkasti. Tämä tuotti yli 60 000 havaintoa peliä kohden. Tämä on tuttua huolellisuutta ja ammattimaisuutta. Yhdistettynä kehityksen seuraamiseen ja uudistumiseen.

Isompi asia seuraa.

Jokaisen pelin jälkeen kukin kenttä analysoi oman pelinsä yhdessä ja mietti, miten kentän peliä kehitetään. Tulemana oli sekä se, että Suomen peli kehittyi läpi turnauksen että hieno hopeamitali.

Valmennuksen, joukkueen ja pelaajien oppimisen sekä johtamisen kannalta tapa luopua perinteisestä, hierarkkisesta johtamisesta, jossa valmentaja päättää, mitä tehdään ja vetää yksin tarvittavat johtopäätökset, oli käänteentekevä. Vielä kun valmentaja itse on kasvanut autoritaarisen johtamisen ajattelutavan vallitessa ja saavuttanut sillä menestystä.

Palloliiton pelaajakehityspäällikkö Hannu Tihisen viimeisimpiä töitä on loppu-työ UEFA:n urheilujohtajaohjelmassa. Tähän liittyen Hannu haastatteli useita menestyneitä valmentajia ja valmennuksesta vastaavia. Sir **Alex Fergusonin** kohdalla keskustelu oli lyhyt, mutta sitäkin merkityksellisempi.

Kysymykseen: Mikä on salaisuutenne, kuinka pysytte 30 vuotta absoluuttisella huipulla? Sir Alex vastasi: ”Ole rehellinen – aina ja kaikille.”

Hannu toteaa, että rehellisyys on kaiken tekemisen pohja. Rehellisyyden varassa kasvaa luottamus. Luottamuksen kautta on helpompi rakentaa yhteistyö muiden pelaajien ja valmennuksen kanssa.

Toivoisin, että suomalaisen pelaajan voisi tunnistaa maailmalla siitä, että hänen pelaamisensa ja päivittäinen tekemisensä perustuu rehellisyyteen ja siitä että, hänen tekemisensä rakentaa perustaa koko joukkueen kestäväälle toiminnalle harjoituksissa ja peleissä.

Pelaamiseen liittyy terve itsetunto ja realistinen käsitys omasta osaamisesta ja sitä kautta omasta roolista joukkueessa. Terve itsetunto ja realistinen käsitys omasta osaamisesta antavat pohjan myös jatkuvalle kehittämiselle.

Tiivis joukkue perustuu yhteisiin arvoihin. Arvot antavat pelaajalle perustan olla oma itsensä kentällä ja kentän ulkopuolella.

3. Identiteetti

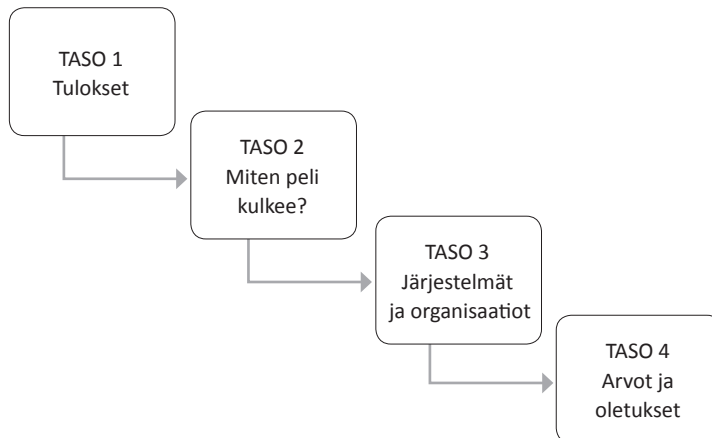
Yksilön kohdalla on vaikea pohtia tärkeämpää kysymystä kuin: ”Kuka minä olen?” Harva ihminen pystyy käymään läpi elämänsä pohtimatta tätä kysymystä. Useat palaavat aiheeseen yhä uudestaan.

Yhteisön tasolla identiteetti saa organisaatiokulttuurin muodon. Sillä on erilaisia määritelmiä. Usein organisaatiokulttuuri on yhteisen käyttäytymisen ja oletusten verkko, joka vaikuttaa siihen, miten yhteisön jäsenet käyttäytyvät, ajattelevat ja jopa tuntevat.

Organisaatiokulttuuri sisältää normeja ja käyttäytymismalleja, joiden mukaan toimitaan ja joiden mukaan organisaation jäsenten odotetaan toimivan. Se sisältää kirjoitettuja sääntöjä ja kirjoittamattomia sääntöjä, jotka kertovat siitä, mikä on tärkeää ja hyväksyttävää, mitä tai keitä juhlitaan, mistä puhutaan ja mistä ei puhuta.

Usein puhumme organisaatiokulttuurin näkyvästä ja näkymättömästä tasosta.

Kuvio 3 kuvaa suomalaista jalkapalloa. Tasot 1 ja 3 ovat näkyviä ja konkreettisia. Tasot 2 ja 4 ovat näkymättömiä tai vaikeasti havaittavia. Niistä esiintyy erilaisia mielipiteitä. Kun taso 1 kertoo tuloksista, taso 2 pyrkii menemään syvemmälle ja pohtimaan, kuinka peli oikein kulkee? Taso 3 kertoo näkyvistä järjestelmistä ja rakenteista ja taso 4 syvempänä olevista arvoista ja oletuksista.



Kuvio 2. Palloliiton organisaatiokulttuuri.

John Naisbitt toimi J. F. Kennedyn opetusministerinä ja myöhemmin hän kirjoitti sarjan kirjoja, joiden otsikossa oli hänen kehittämänsä termi – mega-trendit. Jokainen kirja myi yli miljoona kappaletta.

John totesi, että strategiatyö alkaa aina katsomalla tulostauluun. Tässä raportissa teemme niin kirjaimellisesti.

Suomalaisen jalkapallon tilasta antaa parhaan käsityksen suomalaisen jalkapallon lippulaivan A-maajoukkueen tulokset. Tässä ne ovat viimeisen vuoden ajalta:

9.1.2017: Marokko–Suomi 0–1	13.1.2017: Slovenia–Suomi 2–0
24.3.2017: Turkki–Suomi 2–0	28.3.2017: Itävalta–Suomi 1–1
7.6.2017: Suomi–Liechtenstein 1–1	11.6.2017: Suomi–Ukraina 1–2
2.9.2017: Suomi–Islanti 1–0	5.9.2017: Kosovo–Suomi 0–1
9.10.2017: Suomi–Turkki 2–2	6.11.2017: Suomi–Viro 3–0

A-maajoukkueen pelien tulokset ovat perustana FIFA-rankingiin, joka laittaa eri maat paremmuusjärjestykseen. Lista suhtaututaan vakavasti ja jotkut rahoittajat käyttävät sitä määrittämään sponsorisopimusten suuruutta. Joulukuussa 2017 Suomen FIFA-ranking oli 66.

Laajemman käsityksen suomalaisen jalkapallon tilasta antaa tuloksien laajempi tarkastelu. Tässä naisten tulokset vuodelta 2017:

11.4.2017: Tanska–Suomi 5–0	11.6.2017: Kiina–Suomi 4–2
16.9.2017: Portugali–Suomi 1–1	19.9.2017: Portugali–Suomi 1–1
22.10.2017: Suomi–Serbia 1–0	26.11.2017: Suomi–Israel 4–0

Naisten FIFA-ranking vuoden 2017 lopussa oli 28.

Vielä kokonaisvaltaisemman käsityksen antavat poikien ja tyttöjen maajoukkueiden tulokset sekä suomalaisten seurajoukkueiden tulokset Euroopan kentillä.

Vaikeampaa on arvioida, miten peli on kulkenut. Toisin kuin tuloksista, samastakin pelistä voimme olla montaa mieltä. Tämä voi johtua siitä, että toisin kuin esimerkiksi sadan metrin juoksussa, jossa juoksuaika kertoo, kuka oli nopein tai keihäänheitossa, jossa pisimmälle heittänyt voittaa, jalkapalloa voidaan pelata monin tavoin ja siinä voi menestyä eri tavoin.

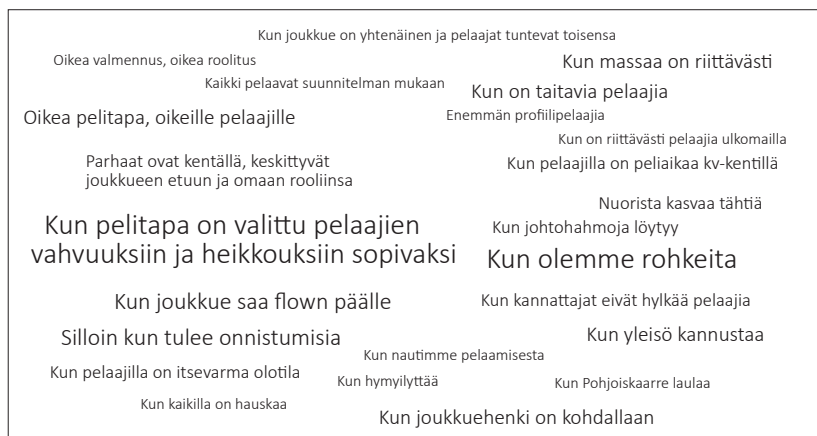
Eikä FIFA-rankingia pidä lukea kuin piru raamattua. Kun 210 jäsenmaata yritetään saada saman mittariston alle, niin ongelmia syntyy. Yksi ongelma on, että maat eivät pelaa samoja vastustajia vastaan.

Esimerkiksi vuonna 2017 Suomen A-maajoukkue pelasi yhden ottelun ei eurooppalaista maata – tammikuussa Marokkoa – vastaan. Kaikki muut pelit olivat eurooppalaisia vastustajia vastaan.

Yksi tapa vastata vaikeisiin, arvoihin ja mielipiteisiin liittyviin, asioihin on kysyä laajalta ihmisjoukolta heidän näkemyksiään. Yli 700 pelaajaa, valmentajaa ja kannattajaa vastasi kysymykseen: Milloin Suomen peli kulkee?

Otos oli niin suuri, että vastausta on pidettävä melkoisen luotettavana.

Kuvio 4 esittää vastaukset semanttisen analyysin avulla. Mitä paksumpi fontti, sitä enemmän on samanlaisia vastauksia. Ohuempi fontti indikoi vähemmän samanlaisia vastauksia, mutta kaikkien mainittujen teemojen kohdalla niitä on silti merkittävä määrä.



Kuvio 3. Milloin Suomen peli kulkee?

Vasemmassa yläkulmassa olevat huomiot liittyvät pelitapaan. Vasemmallä alakulmassa ovat tunnelmaa ja yhteishenkeä korostavat ajatukset.

Oikealla yläkulmassa pohditaan, miten kasvatamme hyviä pelaajia, jotta peli kulkisi. Oikealla alhaalla kannattajat ovat kirjoittaneet itsensä tarinaan.

Kun vastauksia tarkastellaan toimijoiden kautta, huomaamme, että niistä löytyvät niin Palloliitto, maajoukkueet, seurat kuin pelaajat, valmentajat ja laajempi yleisökin.

Organisaatiokulttuurin taso 3 on näkyvä. Siihen kuuluvat esimerkiksi talous ja hallinto, pelaajakehitys ja seurakehitys, kilpailu- ja erotuomaritoiminta, markkinointi ja viestintä.

Toisaalta voimme tarkastella suomalaisen jalkapallon organisoitumista keskus-toimistolle kuuluvien tehtävien ja toimenkuvien, piireille kuuluvien tehtävien ja toimenkuvien sekä seuroille resurssoitujen tehtävien ja toimenkuvien avulla.

Voimme tarkastella yksityiskohtaisesti ihmisiä, jotka kuuluvat virallisiin organisaatioihin ja heidän virallisia roolejaan sekä ihmisiä, jotka toimivat vapaaehtoisesti suomalaisen jalkapallon hyväksi.

Yleisesti ajatellaan, että rakenteet seuraavat strategiaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kunkin organisaation rakenteiden tulisi olla sellaisia, että ne tukisivat organisaation tavoitteita. Tämä on keskeinen 'Seurojen Palloliitto'-hankkeen sisältö.

Rakenteet ja järjestelmät eivät ole itsessään tärkeitä. Ne ovat tärkeitä silloin, kun ne tukevat jotain tiettyä, määriteltyä ja yhteistä sisältöä. Kuten tämän raportin pohtimaa suomalaisen jalkapallon olemusta.

Kun rakenteet, järjestelmät ja positiot ovat kaikkien nähtävissä, taso 4 sen sijaan koostuu uskomuksista, oletuksista ja ajatusmalleista, jotka ovat pinnan alla. Ne määrittävät suurelta osin, miten organisaatiossa käyttäydytään ja viestitään yleisesti hyväksytyllä tavalla.

Myös tämän tason elementit ovat alttiina muutokselle. Ne muuttuvat ajassa ja niitä voidaan tietoisesti muuttaa yrityksenä sopeuttaa organisaatiota muutuvaan toimintaympäristöön.

Hyvän esimerkin tästä tarjoaa Puolustusvoimat. Maanpuolustuskorkeakoulun professori **Aki-Mauri Huhtinen** kuvaa paradigmaattista muutosta asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen.

1990-luvun puolivälissä Puolustusvoimat totesi, että erityisesti varusmiesten johtajakoulutusta on kehitettävä vastaamaan yhteiskunnan yleistä kehitystä, jossa vuorovaikutus ja palautteen antaminen nousevat perinteistä asemalähtöistä tilannejohtamista tärkeämmäksi tekijäksi. Samalla sodan ajan reserviläisjohtajille annettiin enemmän vastuuta oman joukon koulutuksesta ja hengen rakentamisesta.

Syntyi syväjohtaminen. Se yhdistetään erityisesti eversti **Vesa Nissisen** työhön. Se antaa johtajalle suuntaviivat elinikäiseen kasvamiseen ihmisenä ja johtajana. Sitä on käytetty varusmieskoulutuksen ja Maanpuolustuskorkeakoulun johtajakoulutuksen perustana vuodesta 1998 alkaen.

Syväjohtaminen keskittyy johtajuuteen, johtajan ja johdettavien väliseen vuorovaikutukseen sekä johtajuuden vaikuttavuuteen. Se tiivistyy neljään kokonaisuuteen:

- luottamuksen rakentaminen
- inspiroiva tapa motivoida
- älyllinen stimulointi
- ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.

Kaikkien ominaisuuksien tasapainoinen, tilanne- ja ihmisherkkä huomioinen, johtaa parhaaseen lopputulokseen. Tässä työssä, ja kunkin ominaisuuden kohdalla erikseen, kehittyminen on johtajana kehittymistä.

Tämä esimerkki kertoo, miten organisaatiokulttuurin tasolla 4 sijaitsevien uskomusten, oletusten ja ajatusmallien muutos johtaa muutokseen käytännön toiminnassa. Vanhan, hierkkisuuteen ja asioiden johtamiseen keskittyneen kulttuurin korvaaminen luottamukseen, motivointiin, oppimiseen ja yksilön arvostukseen perustuvalla kulttuurilla on täyskäännös.

4. Polku

The New Yorkerin kolumnisti **Malcolm Gladwell** esitti kirjassaan *Menestyksen tarina*, että millä tahansa alalla maailmanhuipuksi kehittyminen vaatii 10 000 tuntia oikeanlaista harjoitusta.

Malcolmin ajatusta on kritisoitu siitä, että se yksinkertaistaa hyvin monimutkaista sosiaalista ja inhimillistä ilmiötä.

Ehkä, mutta toisaalta se tarjoaa ajatuskehikon, joka yhdistää pitkäjänteisyyden, päämäärätietoisuuden ja lajiin liittyvän valmennuksellisen osaamisen selkeästi toisiinsa.

Liikuntaa, harjoittelua, pelejä	10 000 tuntia Ikä
---------------------------------------	--------------------------

Kuvio 4. 10 000 tuntia harjoitusta tekee mestarin.

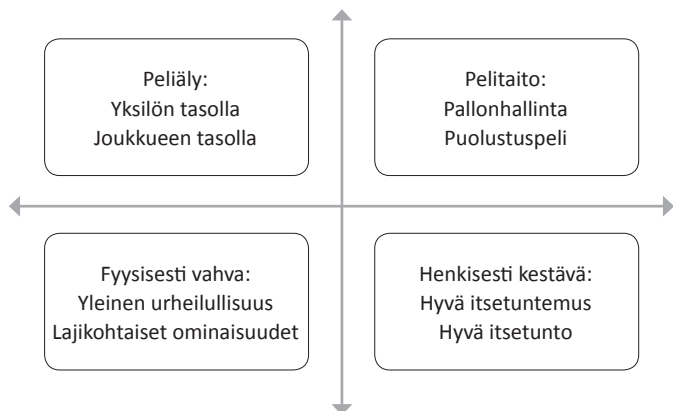
Tietynlainen osaaminen, tietynlainen tapa pelata jalkapalloa on siis tulos siitä, millaista liikuntaa, millaisia harjoitteita ja millaisia pelejä suomalainen pelaaja urapolullaan pelaa.

Dave Snowden, joka muistetaan työstään IBM:lla, jossa hänen vastuullaan oli ylimmän johdon koulutus ja uusilla liiketoimintamalleilla kokeilu, toteaa, että "ajatusmallit ilman menetelmiä ovat tekosyy ja menetelmät ilman teoriaa ovat tyhmyyttä."

Tämä raportti on teoria, jonka mukaan sisältöjä ja menetelmiä koskevat valinnat voidaan tehdä ja perustella.

Marco Casagrande, Sami Hyypiä, Markku Kanerva, Mika Lipponen, Jari Litmanen, Juha Malinen, Timo Marjamaa, Hannu Tihinen ja **Juha Valla** pohtivat tämän polun kulkemisen kannalta kahta relevanttia kysymystä:

1. Millainen on tulevaisuuden pelaaja?
2. Millaista osaamista valmentajalta vaaditaan?



Kuvio 5. Tulevaisuuden pelaajan ominaisuuksia.

Kansainvälisesti menestyvällä pelaajalla on peliälyä ja pelitaitoa. Hän on fyysisesti vahva ja henkisesti kestävä.

Peliälyä voidaan kehittää yksilön ja joukkueen tasoilla. Silloin tarkoitamme pelaajan kykyä ratkoa tilanteita yksin ja osana joukkuetta. Pelitaito sisältää pallonhallinnan, pelinrakentelun ja hyökkäämisen yksilön tasolla ja osana joukkuetta sekä myös puolustuspelaamisen yksilönä ja osana joukkuetta.

Fyysisen kyvykkyyden kehittäminen sisältää yleisen urheilullisuuden ja lajikohtaisen, yksilöllisten ominaisuuksien kehittämisen. Henkinen kestävyys rakentuu hyvän itsetuntemuksen ja hyvän itsetunnon varaan.

Kaksi huomiota seuraa:

1. Tulevaisuuden kansainvälisesti menestyvän pelaajan tulee olla riittävän hyvä jokaisella valitulla alueella.
2. Suomalaisen pelaajakehitysjärjestelmän on pystyttävä sekä saattamaan jokaisen pelaajan kohdalla valitut alueet perushyvälle tasolle että kehittämään jokaisen pelaajan erityisominaisuuksia mahdollisimman pitkälle.

Suomalaisen pelaajakehitysjärjestelmän läpikäyneistä pelaajista muodostuvat suomalaiset joukkueet ja näistä pelaajista valitaan Suomen maajoukkueet.

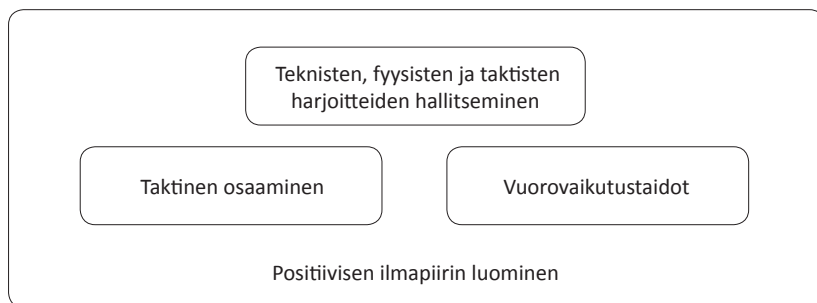
Hyvä itsetunto ja hyvä itsetuntemus voisivat tarkoittaa Palloliiton ja seurojen kohdalla sitä, että tunnustamme kansainvälisen kilpailutilanteen, sen että monilla mailloilla ja seuroilla on enemmän pelaajia, valmentajia ja ylipäänsä paremmat resurssit kuin meillä.

Meidän mahdollisuutemme voivat perustua siihen, että kykenemme rakentamaan oppimisjärjestelmän, joka hyödyntää monen eri alan osaamista, joka toimii yli organisaatiorajojen ja joka perustuu suomalaisen kulttuurin arvopohjaan.

Kuten tässä raportissa olemme tehneet. Olemme tuoneet mukaan näkemyksiä ja ihmisiä eri urheilulajeista ja eri aloilta – esimerkiksi kognitiivistista tieteistä, pedagogiikasta ja digitalisuudesta – pohtimaan, miten voimme kehittää suomalaista jalkapalloa yksilön ja yhteiskunnan kannalta kestävästi.

Sama ryhmä pohti Palloliiton valmentajakoulutuksen sisältötarpeita.

Tulevaisuuden suomalaisen pelaajan polkua pitää tukea kehittämällä suomalaisten valmentajien osaamista seuraavilla alueilla.



Kuvio 6. Valmentajan osaamisvaatimukset.

Pelaajan henkisen ja fyysisen kehitysvaiheen ymmärrys on perusta osuvalle valmennukselle. Tällöin keskitymme teknisten, fyysisten ja taktisten harjoitusten soveltamiseen kullekin pelaajalle ja joukkueelle sopivaksi.

Taktinen osaaminen on enemmän kuin jonkun tietyn sapluunan soveltamista. Se edellyttää joustavuutta ja älykkyyttä pelitavan ja ryhmityksen rakentamisessa. Se edellyttää omien resurssien taitavaa hyödyntämistä ja vastustajan heikkouksien ja vahvuuksien huomioimista.

Valmentaminen on vuorovaikutusta. Painopiste on valmentajan ja pelaajan välisessä suhteessa, mutta myös laajemmin valmentajan ja seuran välisissä suhteissa sekä valmentajan ja toisten valmentajien välisissä suhteissa. Ilman vuorovaikutusta ei ole viestintää eikä johtajuutta.

Valmentajalla on suuri merkitys positiivisen ilmapiirin luomisessa. Hän voi omalla viestinnällään ja käyttäytymisellään vaikuttaa luottamuksen rakentamiseen. Hän voi tuoda esiin valmennuksen pitkäjänteisyyteen ja tavoitteellisuuteen liittyviä asioita päivittäisessä tekemisessään. Kuten edellinen Pallo-

liiton kysely osoitti, positiivisella ilmapiirillä on suuri vaikutus siihen, että ihmiset ylipäänsä ohjautuvat jalkapallon pariin.

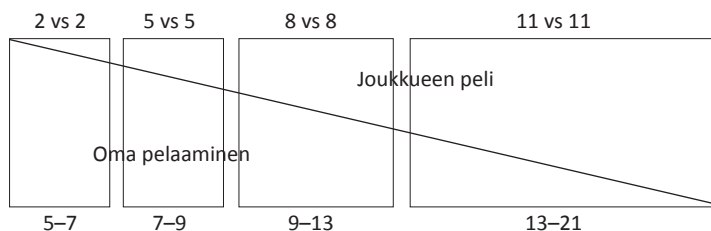
Feyenoord Rotterdamin lahjakkuuksien etsijä Mika Lipponen sanoo, että *“valmentajan tärkein tehtävä on lahjakkuuden tunnistaminen ja sen kehittämisen tukeminen”*.

Mikke jatkaa: Yleisesti peliä katsoessani käyn kaikki pelaajat yksittäisesti läpi ensimmäisten 10 minuutin aikana. Sen jälkeen alan seuraamaan pelaajia, joilla on erityisominaisuuksia tai pelaajia, jotka ovat erittäin ‘all-roundeja’. Jos karkeasti ottaa, huippupelaajat on joko todella allroundeja tai niillä on joku erityisominaisuus, joka niistä tekee parempia kuin toisista.

Kiinnitän huomiota tekniikkaan, pelitajuun, fysiikkaan, nopeuteen, luonteeseen, liikkuvuuteen. Tottakai nuoremmissa ikäluokissa painottuu enemmän pelitaju, liikkuvuus ja tekniikka, mutta myös luonne on tärkeä. Mielelläni etsin ‘vaikeita luonteita’, jos ne vaan on sydämellä mukana urheilussa. Vaikeissa luonteissa vaan useammin on enemmän sisältöä, jos vaan valmentajilla on taitoa ja tahtoa saada sitä esille.

Mielestäni valmentajia voi valmentaa katsomaan peliä pelaajien ominaisuuksien kautta. Ei vaan katsoa, miten pelaaja tällä hetkellä pelaa, vaan katsoa miten pelaajan ominaisuuksilla voisi pelata. Ehkä valmentajia voisi testata? Osaavatko he nähdä ominaisuuksia pelaajista? On sääli hukata aikaa ja lahjakkuuksia, jos valmentaja tekee väärät johtopäätökset pelaajien ominaisuuksista.

Harjoitusten tulisi mielestäni olla vieläkin enemmän yksittäisten pelaajien ominaisuuksien parantamista. Ei ominaisuuksia voi oppia tai saada, ne vaan on olemassa. Jos valmennus lähtee ominaisuuksien parantamisesta, saamme paljon enemmän erilaisia pelaajatyyppejä. Kun katson Suomen tämän hetken maajoukkueita ja vertaan niitä aikaisempiin ikäluokkiin, on kehitys kyllä mennossa oikeaan suuntaan, mutta vieläkin on liikaa pelaajia, jotka osaa “vähän kaikkea, mutta ei extreemisti mitään”.



Kuvio 7. 10 000 tuntia jalkapallossa.

Peli on tärkein opetusmenetelmä. Se voidaan paloitella pelaajan oppimista, ikää ja tasoa vastaaviin kokonaisuuksiin.

Kuviossa 8 on esitetty Belgian palloliiton valmentajien koulutuspäällikön **Kris Van Der Haegenin** näkemys siitä, miten harjoitusten tulisi huomioida pelaajan kehitysvaihe. Kuviossa vasemmalta oikealle siirrytään pienpeleistä kohti koko kentän pelaamista.

Sama filosofia, ei kuitenkaan täsmälleen samassa muodossa, on käytössä myös Suomessa. Yksinkertaistaen voimme sanoa, että nuorten pelaajien harjoitteet ja pelit on rakennettu yksilön ehdoilla, kun ikää tulee lisää joukkueen pelaaminen korostuu.

Paras lopputulos siis saadaan huomioimalla sekä yksilön kehitys että joukkueen kehitys. Tulevaisuuden pelaajan kyvykkyyksien kehittäminen on tärkeää niin kuin on joukkueen yhtenäisen pelitavan kehittäminen. Joukkueen peli kulkee paremmin, kun sitä pelaavat kyvykkäämmät pelaajat. Pelaajat pelaavat paremmin, kun joukkueen peli kulkee.

Kolme näkökulmaa täydentävät edellä esitettyä: kognitiivinen, pedagoginen ja digitaalinen. Ne laajentavat pohjaa, jonka varassa oppimiseen perustuva kilpailuetu voi rakentua.

Kognitiivista näkökulmaa edustaa Mannerheimin Lastensuojeluliiton puheenjohtaja, Finnbrain tutkijaryhmän **Linnea Karlsson**, joka pohtii oppimisen, havaitsemisen ja luovuuden suhdetta ihmisen kehitykseen ja valmennukseen.

Lähtökohtaisesti me ihmiset olemme kaikki kovin erilaisia. 5-vuotias, joka juoksee pallonkiilto silmissä ja näyttää olevan hyväkin pelimies, ei 9-vuotiaana tai 19-vuotiaana ehkä enää olekaan sitä. 7-vuotias, joka vielä rakentelee hiekkakakkuja kesken pelin, voi innostua myöhemmin ja saada taitonsa käyttöön itselleen sopivassa joukkueessa. Motivaatio voi kypsyä myöhäänkin ja eri ominaisuudet tulevat näkyviin hyvin eri aikoina kehityksen aikana.

Ihmisen aivot kehittyvät pitkän ajan kuluessa. Vielä nuoruusiässäkin moni asia on ihan keskeneräinen. Joten ei pidä odottaa liikoja oman toiminnan suunnittelun, itsekurin tai päämäärätietoisien harjoittelun saralla liian aikaisin. Nuoren oman motivaation kasvattaminen voi viedä aikaa, mutta se tuottaa pitkällä aikavälillä hyvää tulosta.

Lapsen aivot tarvitsevat aikuisen tukea monella tavalla, mutta liika aikuisen ohjaus ei kehitä, koska ”olet sitä mitä teet”. Tekemällä oppii ja parhaiten oppii sellaista, mihin on kova motivaatio.

Erityisesti murrosiässä nuori tarvitsee aika paljon fyysistä lepoa ja monet

myös sitä ihan omaa ”chillailuaikaa”. Murrosiän kasvupyrähdys on kropalle ja aivoille hetkittäin vaativaa. Palautumista ja rentoa aikaa, jolloin voi itse määrittää tekemisistään, voi välillä tarvita aika paljonkin.

Aivot oppivat virheistä ja erityisesti niiden korjaamisesta. Epäonnistumisia, huonoja päiviä ja tappioita pitäisi oppia katsomaan tästä näkökulmasta.

Aivot ovat hyvin plastiset erityisesti lapsilla. Se, mihin kiinnitetään huomiota, vahvistuu. Tämä pätee sekä toivottuihin että ei-toivottuihin asioihin. Toisaalta asia, jonka opetteluun liittyy haastetta, opitaan varmimmin. Ja jos jokin asia ei suju, siihen runsaan huomion kiinnittäminen ei auta korjaamaan kohti toivottua toimintatapaa, vaan ainoastaan vahvistaa ei-toivottua toimintatapaa. Siksi virheistä huutaminen kentän reunalla on täysin hyödytöntä ja lisäksi se aiheuttaa stressiä monissa lapsissa.

Linnea painottaa, että satsaus joukkueen sosiaalisten suhteiden laatuun ja ryhmäytymiseen kannattaa. Ihminen on ennen kaikkea sosiaalinen eläin ja kaikessa oppimisessa sosiaalinen komponentti on oleellinen. Ihmissuhteet operoivat monissa aivojen välittäjäainejärjestelmissä ja jos sosiaaliset suhteet ovat stressinsietokykyä kannattelevia ja mielihyvää tuottavia, oppiminen on tehokkaampaa. Kaikenlainen kiusaaminen pitää aikuisten johdolla kitkeä joukkueista pois ja systeemin pitää olla reilu ja läpinäkyvä, vaikka se olisi kilpailullinenkin.

Ihminen on myös fyysinen eläin eli aivot toimivat paremmin, jos lapsi liikkuu. Liian yksipuolinen harjoittelu tuottaa kuitenkin herkästi rasitusvammoja kasvavaan krooppaan. Kehittyville aivoille on eduksi, että käytetään mahdollisimman laaja-alaisesti eri aivoalueita ja yhdistellään erilaisia toimintoja.

Pedagogiikka tarkoittaa selkeästi artikuloitua filosofiaa, joka koskee ajatuksiamme opetuksesta, oppimisesta ja valmennuksesta.

Voimme kysyä teemmekö asioita, jotka johtavat siihen, että suomalaiset pelaajat ja valmentajat kehittyvät ja siihen, että pelimme kehittyy?

Pedagogiikan piiriin lasketaan kuuluvan valmennuksen tutkimustiedon tuottaminen ja käyttäminen. Silloin kysymme: Millaista tietoa meillä on saatavilla? Ja mikä tieto olisi tärkeää tai välttämätöntä opetuksen, oppimisen ja valmennuksen kehittämisen kannalta?

Selkein tapa ymmärtää valmennus on käsittää se kentällä tapahtuvana ammattina, joka sisältää erilaisia taitoja ja monenlaisten harjoitteiden mielekästä käyttöä. Valmentaminen on käsityöammatti, joka tehdään ja opitaan kentällä. Jotkut valmentajat pystyvät havainnoimaan omaa valmennustaan ja kehittymään siinä, toiset eivät pysty.

Toinen tapa kehittää valmennusta on käydä keskustelua valmentajien kesken sekä valmentajien ja pelaajien kesken siitä, mitkä harjoitteet ovat johtaneet toivottuihin tavoitteisiin, mitkä asiat toimivat ja kenelle, ja mitkä toimintatavat eivät ole edistäneet oppimista?

Kolmas tapa kehittyä on seurata ei ainoastaan jalkapallossa tapahtuvaa kehitystä vaan myös muissa lajeissa ja relevanteilla aloilla tapahtuvaa kehitystä. Ja miettiä voidaanko muualla tapahtuvaa oppimista soveltaa jalkapallossa mielekkäästi.

Pedagogiset ratkaisut näkyvät monissa arjen asioissa. Siinä, miten valmennuksesta huolehditaan seuroissa ja siinä, millaisia valmennus- ja pelaajakehitysjärjestelmiä Palloliitolla toimii. Ja millaisia se jatkossa rakentaa.

Niistä rakentuu polku, johon suomalainen pelitapa perustuu.

Olemme siirtyneet ajanjaksoon, jossa **digitalisaatiolla** ja siihen liittyvillä ilmiöillä on suuri merkitys. Digitalisaatiolta ei vältty Palloliittokaan.

Digitalisaation myötä kaksi asiaa tapahtuu:

1. Kun jostakin palvelusta tai tuotteesta tulee digitaalinen siitä tulee saman tien globaali.
2. Kun jostakin palvelusta tai tuotteesta tulee digitaalinen, se on mahdollista tuottaa ja käyttää uudelleen ilmaiseksi tai hyvin pienillä kustannuksilla.

Esimerkiksi Eerikkilässä tuotettu palvelu tai tuote voidaan käyttää uudelleen ei ainoastaan eri puolella Suomea vaan missä tahansa maailmassa ilmaiseksi tai pienillä kustannuksilla.

Digitaalisessa taloudessa suuria tietomassoja voidaan analysoida, mallintaa ja visualisoida. Tämä avaa mahdollisuuksia viestinnässä, oppimisessa ja valmennuksessa, joita meillä ei aikaisemmin ole ollut käytettävissä.

Yksilön tasolla voimme esimerkiksi analysoida unen määrän, käytetyt kalorit, otetut askeleet, sydämen sykkeen ja aivokäyrän. Ja esittää kerätyn tiedon tehokkaasti vaikka älypuhelimien näytöllä.

Palloliiton tasolla puhumme olemassa olevan osaamisen digitalisoinnista, koko oppimis- ja valmennusjärjestelmän viemisestä verkkoon, niin että se on koko jalkapalloilevan yhteisön saavutettavissa. Vielä kunnianhimoisempi tavoite on ”Mestari luokkien”, kotimaisten ja kansainvälisten, rakentaminen digitaalisesti – kohteena planeettamme 3,5 miljardia jalkapalloilevaa ihmistä.

5. Pelitapa

Maajoukkueen päävalmentaja Markku Kanerva kertoo valmennusfilosofiansa: luoda joukkueeseen kehittymistä edistävä ja pelirohkeutta stimuloiva positiivinen ilmapiiri.

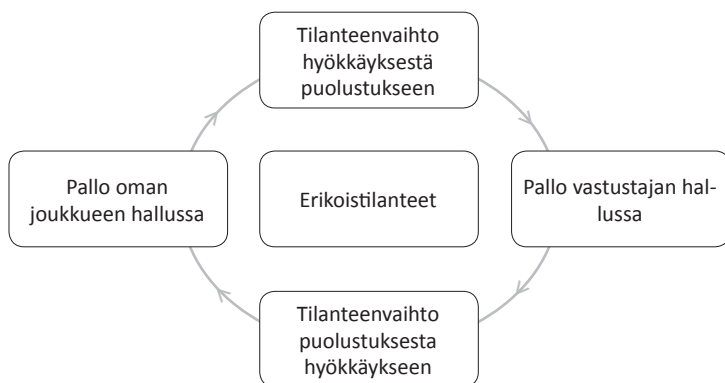
Tämä on elintärkeää yksittäisten pelaajien ja joukkueen kannalta.

Sekä pelaajana että valmentajana tunne siitä, että olet valmistautunut tulevaan otteluun hyvin antaa varmuuden siitä, että peli tulee kulkemaan.

Rive jatkaa ”kaiken lähtökohtana on, että kuupan on oltava kondiksessa”. Valmennuksen tehtävänä on antaa selkeät pelilliset ja ottelukohtaiset koordinaatit. Maltin, kärsivällisyyden ja keskittymisen painottaminen puolestaan auttaa varautumaan ja reagoimaan pelin aikana tapahtuviin yllättäviin muutoksiin.

Optimaalinen tilanpelaaminen vaatii, että valmistautuessa käydään läpi tavat, joilla vastustaja on vaarallisimmillaan sekä tavat, joilla me voimme hyökätä vaarallisesti.

Vahva tahtotila on välttämätöntä edellä mainittujen kokonaisuuksien toimivuudelle itse ottelutilanteessa ja sitä kautta parhaan tuloksen saavuttamiseksi.



Kuvio 8. Perustilanteet jalkapallossa.

Rive sanoo, että voimme kehittää puolustuspeliämme monella tavoin. Tiivistämällä ja parantamalla yhteistyötä pelaajien välillä, toimivalla prässillä eri

kentän korkeuksilla sekä paremmalla laitapuolustamisella, keskustan puolustamisella ja pelipaikkojen vaihdon avulla.

Negatiivisten tilanteenvaihtojen kannalta ennakkoinnin ja reagoinnin huomioonottaminen sekä riittävästä tasapainosta huolehtiminen ovat asioita, jotka ovat myös hyökätessä tärkeitä.

Kaksinkamppailupelaamisen kannalta voitontahdon, päättäväisyyden ja äijämaisisyyden merkitystä ei voida koskaan vähätellä. Tämä on tärkeää myös erikoistilannepelaamisessa.

Hyökkäyspelissä pääpaino on tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen pelaamisen korostaminen, johon liittyy pallonhallinnan mahdollistaminen ja jalostaminen maalintekotilanteiden luomiseksi.

Positiivisessa tilanteenvaihdossa huomio kiinnittyy ennakkointiin, reagointiin, sijoittumiseen ja oikeisiin pelivalintoihin.

Hyökkäysten yllätyksellisyyttä ja monipuolisuutta on pyrittävä lisäämään pelin rytmittämällä, paikanvaihdolla ja keinoilla murtautua sekä keskustasta että laidoista.

Suomen pelisuunnitelma ei voi pääosiltaan perustua siihen, että meillä olisi maailman parhaat pelaajat. Yleensä parhaat pelaajat edustavat suuria jalkapallomaita.

Kaikki se työ, jota tehdään pelaajien kanssa ja pelaajia varten heti heidän pelaajapolkunsu ensi askeleilta, tähtää siihen, että suomalaissa seuroissa ja lopulta Suomen A-maajoukkueessa on parempia ja valmiimpia yksilöitä. Pelaajien peliälyn, pelitaidon, fyysisten ja henkisten ominaisuuksien kehittäminen edistää heidän edustamiensa joukkueiden peliä ja menestystä.

Sami Hyypiä sanoo, että ”suomalainen luonteenpiirre on tunnollisuus. Se on Suomen puolustuspelin perusta. Jos sovimme jotain, siitä pidetään kiinni koko 90 minuuttia. Toinen peruspilari on se, että kaikki osallistuvat, jokaisen on puolustettava”.

Puolustuspeli alkaa tilanteenvaihdosta. Puolustaminen alkaa heti pallonmenetyksen jälkeen. Jokaisen pelaajan pitää olla valmiina. Hetkeäkään ei saa antaa vastustajalle.

Yksi yhtä vastaan tilanteet ovat hyvin tärkeitä jalkapallossa. Jos pystymme tuottamaan pelaajia, jotka pärjäävät paremmin yksi yhtä vastaan pelissä, niin parannamme samalla suomalaisten joukkueiden puolustuspelaamista.

Sami kertoo: ”Olen aina yrittänyt lukea peliä ajoissa, etten joutuisi tilanteisiin, joissa en ole niin hyvä. On tärkeää, että pelaajat oppivat ymmärtämään ja analysoimaan tilanteita, löytämään itselleen sopivia ratkaisuja ja pelaamaan peliä niissä tilanteissa, joissa omat ominaisuudet ovat parhaimmillaan.”

Usein Suomen taktiikkana on ollut tukkia keskusta ja työntää vastustajan peli laidoille. Tämä vaatii yhdessä toimimista. Tiiviys on hyvin tärkeää, puolustamme sitten alhaalla lähellä omaa rangaistusrajaamme tai ylempänä aktiivisesti. Lyhyet välimatkat pelaajien ja linjojen välillä mahdollistavat sen, että pystymme auttamaan toisiamme.

Palloliiton tekninen neuvonantaja Jari Litmanen kertoo jo edesmenneestä Suomen A-maajoukkueen valmentajasta **Richard Möller Nielsenistä**.

Hänet muistetaan parhaiten siitä, että hän valmensi Tanskan Euroopan mestaruuteen vuonna 1992.

Möller Nielsen sanoi: ”Jari, myös minä haluaisin pelata kuin Brasilia, mutta valitettavasti meillä ei ole brasilialaisia pelaajia joukkueessa.”

Litin vastaus kuului: ”Olet täysin oikeassa. Me olemme suomalaisia.”

Litti toteaa, että pallollinen peli kulkee, kun pelaajat hahmottavat tilanteita ja pystyvät suoriutumaan niistä teknisesti.

Hyökkäyspelissä on tärkeää useamman pelaajan samanaikainen yhteistyö. Pallottomat pelaajat antavat syöttömahdollisuuksia pallolliselle, esimerkiksi juoksemalla tyhjiin tilaan ja tekemällä itsensä pelattavaksi.

Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että meillä on erilaisia ja erityyppisiä pelaajia, joilla on eri ominaisuuksia ja jotka tekevät eri asioita. Esimerkiksi yksi on enemmän pallon kanssa, toinen kontrolloi ja kolmas tekee syvyysjuoksua. Puolustuksessa tasapaino voi muodostua, kun esimerkiksi yksi on avaava pelaaja, toinen fyysisempi pelaaja ja kolmas tekee nousuja.

Litti jatkaa, luovuus tulee olemaan tulevaisuudessa vieläkin tärkeämmässä roolissa kuin nykyisin, koska puolustuspelaajat ovat fyysisempiä, puolustus-peli tapahtuu tiiviimmin joukkueena ja siksi, että pelit ja vastustajat analysoidaan entistä tarkemmin.

Tämä tarkoittaa, että pelaajan pitäisi oppia ennakoimaan tilanteet, silloin kun ne ovat muotoutumassa. Tämä tarkoittaa myös, että tekninen osaaminen pallon kanssa pitää olla korkeatasoista. Kaikilla nykyisillä huippupelaajilla tekninen osaaminen on huikeaa ja näin on ollut kaikilla suurilla pelaajilla kautta pelin historian.

Tietysti fyysisten ominaisuuksien suhteen kukaan pelaaja ei voi antaa ta-soitusta. Perusfysiikan pitää olla kunnossa ja siihen tulisi pelaajakohtaisten mahdollisuuksien mukaan lisätä erityisiä vahvuuksia.

Litti toteaa, että ”monipuolisuudella selviää, mutta erikoisosaamisella voi menestyä.”

Näiden ominaisuuksien kehittämisessä tarvitaan myös henkistä vahvuutta. Se on muun muassa kykyä käsitellä kova harjoittelu ja pelaaminen, kilpailu pelipaikoista, erilaiset ja ristiriitaiset odotukset, menestys, pettymykset ja loukkaantumiset.

6. Tilaa tulevaisuudelle

Käsitykset ja käytännöt, jotka liittyvät suomalaiseen pelitapaan, vaihtelevat jopa saman seuran ja Palloliiton sisällä. *Rohkeasti suomalainen* tarkoittaa rohkeutta olla oma itsensä, tunnustaa omat vahvuudet ja heikkoudet, hyökätä ja puolustaa sekä olla rehellinen – aina ja kaikille.

Raportti esittää ajatuksellisen ja kokemuksellisen pohjan, jonka varaan yhtenäinen pelitapa voidaan rakentaa. Raportti esittää myös keskeiset toimenpiteet yhteisen pelitavan luomiseksi. Näistä ensimmäinen on avoimen keskustelun jatkaminen raportista, siinä esitetyistä päämääristä ja niiden saavuttamiseksi tarvittavista keinoista.

Michael Wexonius kirjoitti Turun Akatemian väitöskirjassaan *De Prudentia* vuonna 1642, että tiedolla on kolme silmää:

- Muisti, kun se katsoo taaksepäin menneeseen.
- Viisaus, kun se katsoo nykyhetkeen.
- Ja huolenpito, kun se pohtii tulevaisuutta.

Muistilla on monta ulottuvuutta. Siinä on yhteisiä muistoja Kuusysyn, TPS:n tai HJK:n peleistä eurokentillä. Siinä on yhteisiä muistoja Huuhkajien ja Helmarien peleistä ja pelaajista.

Tärkeät muistot liittyvät usein omiin peleihin tai oman lapsen pelaamiseen. Näitä pelejä ei näytetty televisiossa eikä niistä kirjoitettu lehdissä. Niitä on lukemattomia. Ne ovat kaikki henkilökohtaisia ja merkityksellisiä.

Viisaus asuu tavoissa, joilla järjestämme päivittäisen tekemisemme ja tavoissa, joilla toimimme yhdessä.

Mikään ei ole päätöksentekijälle tärkeämpää kuin tulevaisuuden pohtiminen. Huolenpito, joka tässä päivässä pohtii ja rakentaa tulevaisuutta, kuuluu Palloliiton ja minkä tahansa seuran johdon tehtäviin.

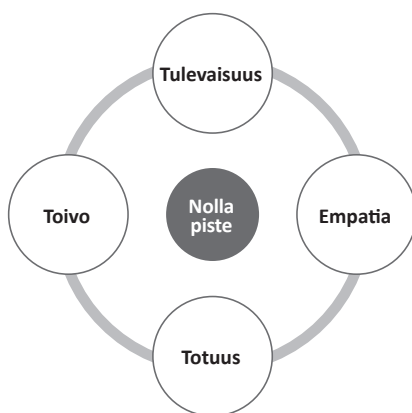
Nämä kolme ulottuvuutta ovat mukana jokaisen organisaation strategiassa. Ne yhdessä vastaavat tärkeimpään tässä raportissa esitettyyn kysymykseen: ”Keitä me olemme?”

Sivistyneellä organisaatiolla on pitkä muisti ja se pohtii tulevaisuutta useita vuosia eteenpäin. Lyhyt aikajänne, oman edun ajaminen ja nopeiden voittojen tavoittelu sen sijaan vaarantavat pitkän aikajänteen kehityksen.

Toinen toimenpide sisältää koulutus- ja kehittämisohjelman, joka lisää luottamusta suomalaiseen jalkapalloon.

Perusta. Arvojen ja oletusten, joiden varassa toimimme, kehittäminen rakentaa kaiken tekemisen pohjan. Tilaa Palloliiton tulevaisuudelle, uudelle suomalaiselle jalkapalloilulle, syntyy neljästä suunnasta:

1. Kun ajattelumme ja tekemisemme keskittyvät enemmän tulevaisuuteen kuin vanhojen rakenteiden ja positioiden ylläpitämiseen. Ja kun pohdintaan siitä, mitä suomalainen jalkapallo on tänään ja tulevaisuudessa, otetaan mukaan paitsi maajoukkuevalmentajat, myös muut valmentajat, pelaajat ja yleisö mahdollisimman laajasti.
2. Kun keskustelu, päätöksenteko ja resurssien allokointi perustuvat enemmän tietoon, tutkimukseen ja totuuteen kuin tahtoon ja mielihiteisiin. Työ tehdään rehellisesti, pyritään jatkuvasti mahdollisimman totuudelliseen kuvaukseen siitä tilanteesta, jossa suomalainen jalkapallo on tällä hetkellä. Katsotaan, mitkä asiat toimivat ja mitkä asiat eivät toimi, missä olemme onnistuneet ja missä epäonnistuneet.
3. Kun päätöksentekoa ja tekemistä ohjaa empatia toisia ihmisiä kohtaan eikä itsekkyyys. Pelkkä menestys ei voi olla riittävä päämäärä. Meidän on tavoiteltava tasokasta, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävää, toimintaa. Pitkällä aikajänteellä se ei ole ristiriidassa urheilullisen menestyksen kanssa.
4. Kun johtaminen tuo toivoa eikä perustu pelkoon tai alistamiseen.



Kuvio 9. Tilaa tulevaisuudelle.

Keskellä oleva nollapiste edustaa kaikkien neljän ulottuvuuden negatiivista maksimia. Se on menneisyys, ei tulevaisuutta. Se on itsekkyyys, ei empatiaa. Se on valhe, ei totuutta. Se on pelko, ei toivoa. Silloin tilaa tulevaisuudelle on vähän.

Mitä enemmän tilaa tulevaisuudelle löytyy, sitä enemmän suomalaisessa jalkapallossa on tulevaisuusajattelua, empatiaa, totuutta ja toivoa.

Kolmas toimenpide käsittää **keskeiset järjestelmät**, jotka vastaavat raportin alussa esitettyyn kysymykseen – miten kasvatamme parempia pelaajia, miten pelaamme parempaa jalkapalloa ja miten menestymme paremmin eritasoisissa kilpailuissa. Ne ovat pelaajakehitysjärjestelmät, valmentajakehitysjärjestelmät ja pelin kehittämiseen liittyvät järjestelmät.

Näiden kehittämisjärjestelmien kehittäminen on keinomme vastata edellä esitettyihin kysymyksiin. Tähän työhön liittyvien ihmisten, asioiden ja strategioiden esiin tuominen on raportin sisältö. Se on teorianamme.

*Se, **miten peli kulkee ja millaisia tuloksia saavutamme**, on seuraus pitkäaikaisesta ja arkisesta tekemisestämme.*

On vaivanarvoista pohtia, miten voisimme avata tilaa tulevaisuudelle. Pohtia, ketkä ovat ihmiset, jotka tulevaisuutta rakentavat, mitkä ovat projektit ja prosessit, joiden avulla tulevaisuutta Palloliitossa ja seuroissa rakennetaan.

Aina kuitenkin muistaen, että tulevaisuus rakentuu monista eritasoisista, päivittäisistä valinnoista – ei ainoastaan isoista ohjelmista tai julistuksista.

Palloliitto ei ole koskaan valmis. Se, kuten kaikki organisaatiot, voi selviytyä vain jatkuvan kehittymisen kautta.

Samanaikaisesti auttamalla pelaajia ja valmentajia saavuttamaan heidän unelmiaan sekä huolehtimalla laadukkaasta arjesta. Silloin jokainen polku suomalaisessa jalkapallossa – lyhytaikaisesta nuoruusvuosien harrastamisesta pitkään peliuraan ulkomailla – on arvokas ja merkityksellinen.

Lisää luettavaa

- Aaltonen, M. (2016) *Ei vain urheilua*. Liikunnan ja urheilun merkitys yhteiskunnan uusiutumisen kannalta. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2016:2. Grano Oy. Turku.
- Aaltonen, M. & Vauramo, E. (2016) *SOTE ja Suomi 2040*. Kohti taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävää Suomea. Kuntaliitto. Helsinki.
- Aaltonen, M. & Ilmonen, J. & Kahra, H. (2017) *Eläkepommi ei tule kuin varas yöllä*. Libera. Helsinki.
- Arendt, H. (1958) *The Human Condition*. The University of Chicago Press. Chicago.
- Aira, T. & Kannas, L. & Tynjälä, J. Villberg, J. & Kokko, S. (2013) *Nuorten liikunta-aktiivisuus romahtaa murrosiässä – onko mitään tehtävissä?* Liikunta & tiede 50. 4 / 2013.
- Bezold, C. (1970) *Anticipatory Democracy: People in the Politics of the Future*. Random House. New York.
- Ferguson, A. & Miritz, M. (2015) *Leading*. Books4Success.
- FIFA (2015) Handbook for technical directors.
- Forsman, H. (2016) *The Player Development Process among Young Finnish Soccer Players*. Multidimensional Approach.
- Gladwell, M. (2008) *Outliers. The Story of Success*. New York. Little, Brown and Company.
- Gregson, M. & Hillier, Y. (2015) *Reflective Teaching in Further, Adult and Vocational Education*. London. Bloomsbury.
- Honigstein, R. (2015) *Das Reboot – How the German Soccer Reinvented Itself and Conquered the World*. Yellow Jersey Press. London.
- Kareinen, H. (2009) *Yhdessä tekeminen tuo lisäarvoa järjestöjen hyvinvointipalveluille*. Helsingin Sanomat 24.7.2009.
- Kirkon 10 teesiä urheilusta.
- Kuper, S. & Szymanski, S. (2014) *Soccernomics*. HarperCollins Publishers. London.
- Laloux, F. (2014) *Reinventing Organizations*. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels. Nelson Parker.
- Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. TEM raportteja 20/2014.

Liittohallituksen esitys Toiminta- ja hallintomalliksi 2020. Ennakkomateriaali liittovaltuustolle 24.–25.11.2017.

Liittohallituksen ehdotus operatiiviseksi toimintamalliksi 2020. Liitteet. Ennakkomateriaali liittovaltuustolle 24.–25.11.2017.

Manninen, O. (2014) *Liikunta-alan syke nousee*. Ekonomi 10.12.2014.

Max-Neef, M. A. (1991). *Human scale development: conception, application and further reflections*. New York and London. The Apex Press.

McCloskey, D. (2015) *Bourgeois Equality: How Ideas, Not Capital or Institutions, Enriched the World*. University of Chicago Press.

McLaren, K. (2013) *The Art of Empathy: A Complete Guide to Life's Most Essential Skill*. Liveright Publishing Company. USA.

Middleton, J. (2007) *Beyond Authority. Leadership in a Changing World*. New York. Palgrave Macmillan.

MUUTOSTA LIIKKEELLÄ! Valtakunnalliset yhteiset linjaukset terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu- ja 2013:10.

Naisbitt, J. (1982) *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. Warner Books.

Nissinen, V. (2004) *Syväjohtaminen*. Talentum. Helsinki.

Nussbaum, M. C. (2006) *Frontiers of Justice. Disability. Nationality. Species Membership*. Harvard University Press.

Ojajärvi, S. & Valtonen, S. (2016) *Hyvä hallintotapa liikunta-alalla*. Liikuntatieteellisen seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 13. Mondia Oy. Helsinki.

Parsfield, M. ja muut (2015) *Community Capital. The Value of Connected Communities*. RSA Research and Action Publication.

Seurojen Palloliitto: Q&A. Ennakkomateriaali liittovaltuustolle 24.–25.11.2017.

Schein, E. H. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition. The Jossey-Bass Management and Business Series.

Tihinen, H. (2017) UEFA MIP Report. Change Management for Player Development. First edition 2015-2017.

Wilson, J. (2013) *Inverting the pyramid. The history of soccer tactics*. Nation Books.

Yhdenvertaiset mahdollisuudet harrastaa – painopisteenä harrastamisen hinta. (2016) Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:19.

Kirjoittajan esittely

Mika Aaltonen on kauppatieteen tohtori, ennakkoinnin ja kompleksisuuden dosentti, E:CO (Emergence: Complexity & Organizations) sekä European Futures Research aikakauslehtien toimituskunnan jäsen, Royal Society of Artsin jäsen, Soprano Oyj:n hallituksen jäsen, Valtion liikuntaneuvoston ennakointijaoston jäsen, Kirkon liikunta- ja urheiluneuvottelukunnan jäsen ja tutkimusjohtaja FCG Finnish Consulting Groupissa.

Mika Aaltonen on konsultoinut useiden eri maiden hallituksia ja suuryritysten ylintä johtoa. Hän on kirjoittanut 12 kirjaa ja lukuisia artikkeleita päätöksenteosta, ennakkoinnista ja yhteiskunnan muutoksesta. Hänen viimeiset suomalaista yhteiskuntaa käsittelevät kirjoituksensa ovat *Ei vain urheilua – liikunnan ja urheilun merkitys yhteiskunnan uusiutumisen kannalta* (2016) Valtion liikuntaneuvoston toimeksianto, *Suomi ja SOTE 2040 – kohti taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävää Suomea* (2016) professori Erkki Vauramon kanssa sekä *Eläkepommei ei tule kuin varas yöllä* (2017) Jack Ilmoisen ja Hannu Kahran kanssa. Laajempaa eurooppalaista ja globaalia muutosta käsittelevät *Arktinen Myrsky* (2013) ja *Crossroads – transformations on the road to 2040* (2015) amerikkalaisen analyytikon Michael Loescherin kanssa sekä *Renaissance Society* (2013) ja *Storm Warning Europe 2018* (2017) tanskalaisen futuristin Rolf Jensenin kanssa.

Mika Aaltonen on entinen ammattilaisjalkapalloilija, joka on edustanut Suomea kaikkien ikäryhmien maajoukkueissa. Mika on ensimmäinen suomalainen jalkapalloilija Italian Serie A:ssa, Sveitsin ja Israelin pääsarjoissa. Lisäksi Mika on pelannut muurin kaatumisen aikoina Hertha Berliinissä, Saksassa.



Keld Bordinggård • Kris Van Der Haegen • Marco Casagrande • Sami Hyypiä • Markku Kanerva • Mika Lipponen
 • Jari Litmanen • Juha Malinen • Timo Marjamaa • Juha Valla • John Vikström • Henrik Dettmann • Erka Westerlund • Niko Erikäinen • Atte Henriksson • Jari Ojala • Jouni Sorja • Topi Hulkkonen • Heidi Naulapää
 • Jaana Kauko • Felix Linnarinne • Tomi Keiski • Kalle Vuorinen • Jyrki Pikkarainen • Jarno Hämäläinen • Kiia Laine • Pasi Valli • Pekka • Petteri Kallonen • Redi • Henri Siltanen • Ville Hukkonen • Mira Liikanen • Matti Lavonen • Johannes Heikkilä • R. Tammi • Lassi Koskimäki • Ville-Matti Suontauta • Juho Heikkinen • Pekka Immonen • Matti Martikainen • Riitta-Ilona Hurmerinta • Janne Mattila • Emil Vartiainen • Tommi Partinen
 • Jake Köykkä • Heikki Teerikangas • Lauri Poikela • Tero Järvinen • Ismo "Holle" Kettunen • Penjami Salmi • Mohamed Nuur • Otto Salo • Ville Vihermaa • Vesa Stam • Sirkku Wynter • Katja Tyyskänen • Kimmo Mehtälä
 • Miska Virtanen • Petri Pietilä • Tomi Matilainen • Juha Forsblom • Tonja Hakanpää • Jouko Saarinen • Petri Pesonen • Olli Luhtasela • Juha Kalliolahti • Joni Reijo • Ilkka Seppänen • Ville Rauva • Teemu Jaronen • Janne Mattila • Toni Uusiniitty • Alice Rodriguez • Tommi Kalliokoski • Maarit Majasaari • Antti Mäkipää • Kimmo Kauppi • Jani Fuss • Eeli Järvinen • Janne • Humaloja • Tomi Rajalahti • Petteri Tyni • Tuula Kauppinen • Alekski Nenonen • Ville Arffman • Tea Lummi • Esa Linjamaa • Renne Huovinen • Mika Kaukoranta • Annika Kulha • Joonas Tollola • Sinikka Itälina • Toni Hämäläinen • Pentti Lehtovirta • Matti Ala-Kokkila • Markus Asunta • Jani Juuti • Olli-Pekka Mäkelä • Aki Suutari • Christian Carpelan • Taneli Komulainen • Laura Varjo
 • Oskari Laine • Ville Viitanen • Jari Povelainen • Sakari Lehtonen • Viljo Rantanen • Esa Haanperä • Sami Aaltonen • Paavo Hänninen • Iiro Pöyhönen • Henna Salmela • Timo Alakontiola • Heikki Hietalahti • Henri Bensid • Ari Innala • Jussi Lehtinen • Jukka • Pauli Hämäläinen • Jukka Pesonen • Hannu Myllykangas • Veikka Moskari • Jan Gabrielsson • Jari Metsäkoivu • Anna Tawast • Petteri Hakaniemi • Miikka Toivola • Johannes Piela
 • Jussi Keränen • Mikko Nikkanen • Sara Joas • Joonas Nordman • Mikael Heinrichs • Mika • Saara Tamminen • Jyrki Hakkarainen • Pia Taskinen • Tuukka • Reino Kukkonen • Harri Kumpulainen • Ville Törnqvist • Heimo Hakanpää • Tommi Hyvönen • Mika Överman • Samuli Lehtomäki • Vesa Martiskainen • Anna Työrinoja • Kari R. R. • Jesse Brandelin • Lasse Miettunen • Tuula Vallius • Satu Meinola • Aristola • Heidi Kosamo • Anne-Mari Nivukoski • Arto Heino • Dinho • Timo Oinonen • Simo Salminen • Juuso Moisala • Jiri Riihelä • Kari Vesala • Martti Heinonen • Patrick Savén • Tomi Brotherus • Esa Kylänpää • Tuomas Laine • Risto Lindholm • Mehmet Guzel • Tiina Hyttinen • Mikko Taipale • Jukka-Pekka Lintunen • Marko Turunen • Jutta Kuure • Tiia Rivinoja • Joni Suihkonen • Jarkko Unkeri • Eetu Laurila • Joel Ettanen • Aki Laitinen • Kimmo Antikainen • Köpö • Minna Minkkinen • Topi Iivonen • Marko Karttunen • Henriikka • Petteri Auvinen • Heli Hakala • Marko Niironen • Otto Innanen • Henri Kalliokoski • Lasse Määttä • Topias Ojala • Mohku • Patrick Reid • Veronica • Henrik Siiskonen • Vili • Anne Koskeniemi • Jussi • Erik Höykinpuro • Ella • Armas Pursiainen • Tuomas Halinen • Henri Kurtti • Teija Engman • Eriikka Lyytinen • Katja Kokko • Timo Tahvanainen • Tuomas Virtanen
 • Jaakko Juuti • Matti Väisänen • Hannu Liimatainen • Mika Pesonen • Waltteri Piispanen • Heli Koski • Oskari Saarto • Esa Mäntynen • Ari Kanerva • Heikki Suhonen • Janne Väisänen • Tuulikki Ulander • Max Limatius • J. Heikkilä • Harri Vuorinen • Atte Hämäläinen • Anssi Laakso • Timo • Jyke • Tanja • Hilu Pelander • Tiina Vartiainen • Janne Joutsenvirta • Jarno Kollin • Matti Niemistö • Henri Hietala • Päivi Lassila • Arto Koivumäki • Olli Mustonen • Taru Varjo • Johannes Pöyhönen • Timo Oikarinen • Santeri Salminen • Peter A. Holmqvist • Petro Kainulainen • Jani V. • Jussi Heikkinen • Henri Tuikka • Rene Jussila • Jari Jäppinen • Alekski Kallio • Anssi Karjalainen • Jussi Hovatta • Mikko Manninen • Tomi Järvinen • Hiski Valttonen • Arttu Salmela • Juho Ketonen • Oula Airola • Jussi Balk • Jukka Penttinen • Milla Kallio • Jere Koskela • Arthur Liemola • Kimmo Puro • Markus Lindberg • Antti Repo • Henna Perkiö • Hasip Inal • Fellis • Chakib Belbachir • Mia Rosenberg • Juha Suojanen • Pertti Hyryläinen • Mika Lyytinen • Sami Järvinen • Tatu Selin • Ville Visala • Jutta Kapanen
 • Ilari Niemi • Linda • Janne Turpeinen • Pepe • Miro Honkanen • Nina Vähäsarja • Topias Kuosmanen • Tommi Simon • Erik Valli • Inka Laurin • Martti Malinen • Mikko Ropponen • Lauri Lehtinen • Juha-Marko Takala • Kari Leinonen • Onni Asunta • Tuomas Ketola • Satu Ikonen • Teemu Junnkaala • Lauri Koponen • Niko Soininen • Laura Hiltunen • Petri Puikkonen • Jenny Villanen • Kai Hakala • Vesa Rauhala • Antti Purho • Joni Rikman • Jose Velasco • Tuomas Lepola • Jüri Leirisara • Katariina Pärssinen • Emmi Korpi • Konsta Keskilä • Timo Soininen • Tero Ivaska • Jukka Palsa • Iona Smith • Henri Lehto • Juha Lipponen • Jan Pajunen
 • Shaka de Bresche • Jukka Karjalainen • Tuukka Uimonen • Bosse Ahlgren • Mika Riutto • Anssi Pellikka • Pekko Söderström