

Tero Kuorikoski

KOHTI RESONOIVAA URHEILUJOHTAMISTA

Tavoitteen muodostuminen urheilun kentässä

Väitöskirja filosofian tohtorin arvoa varten esitetään Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden tiedekuntaneuvoston luvalla julkisesti tarkastettavaksi Lahdessa, Liikuntakeskus Pajulahdessa perjantaina 9. joulukuuta 2016 klo 12.

Ohjaajat	Professori Vesa Harmaakorpi LUT Lahti School of Business and Management Lappeenrannan teknillinen yliopisto
	Professori Helinä Melkas LUT Lahti School of Business and Management Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Esitarkastajat	Professori Pasi Koski Turun yliopisto
	Professori Tuomo Takala Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
Vastaväittäjä	Liikuntatieteiden tohtori Kirsi Hämäläinen Suomen Olympiakomitea

ISBN 978-952-265-991-0
ISBN 978-952-265-992-7 (PDF)
ISSN-L 1456-4491
ISSN 1456-4491

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Yliopistopaino 2016

TIIVISTELMÄ

Kuorikoski, Tero

KOHTI RESONOIVAA URHEILUJOHTAMISTA

Tavoitteen muodostuminen urheilun kentässä

Lappeenranta 2016

183 sivua

Acta Universitatis Lappeenrantaensis 711

Väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

ISBN 978-952-265-991-0, ISBN 978-952-265-992-7 (PDF), ISSN-L 1456-4491,

ISSN 1456-4491

Suomalaisessa urheilussa kollektiivisten, jopa kokonaista kansakuntaa koskevien tavoitteiden muodostaminen ja niihin liittyvien prosessien toteuttaminen on ongelmallista. Esimerkiksi viimeisin suomalaisen huippu-urheilujärjestelmän laaja-alainen ponnistus, huippu-urheilun muutostyö (HUMU), sai osakseen paljon kritiikkiä. Tutkimus selvittää sitä, miten kompleksisen kokonaisuuden edessä vastaavat urheilun prosessit ovat. Urheilun kentässä on havaittavissa toisinaan resonanssin puute eri tasojen välillä. Resonanssin puuttuessa on vaara, että johtaminen kadottaa yhteyden kohteeseensa.

Tämä tutkimus, kuten muukin johtamistutkimus yhä enenevässä määrin, pyrkii johtamisilmion ymmärtämiseen. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on, miten tavoite muodostuu urheilun kentässä. Toinen tutkimuskysymys käsittelee tavoitteen muodostumisen ja johtamisen välistä yhteyttä. Koska urheilun kentän tavoitteen muodostumisen prosessista ei ole tarpeeksi tutkimustietoa, on tämä puute yritettävä poistaa. Viitekehykseltään tutkimus edustaa fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tieteenfilosofista perinnettä. Avainasemassa ovat yksilöt ja heidän ainutkertaiset kokemuksensa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti haastattelemalla kymmentä urheilun kentän erilaisissa rooleissa vaikuttavaa toimijaa. Siinä käytettiin myös tapaustutkimusta ja osallistuvaa havainnointia.

Tutkimus tarjoaa näkymiä urheilun kentän *epäsystemaattiseen, moninaiseen ja sattumanvaraiseen* luonteeseen. Johtamista käsitellään ennen kaikkea kohtaamisten kautta. Tutkimus esittelee neljä tapaa ymmärtää kohtaamisia: työtapana, työkaluna, kompetenssina ja eri tasoja yhdistävinä elementteinä. Se nostaa esiin neljä tavoitteen muodostumisen tapaa, joilla yksilön tavoite muodostuu: ”pikkuhiljaa ja sitä mukaa” -prosessina, vaikuttavan kokemuksen, teon tai tapahtuman, omien arvojen ja merkittävän kohtaamisen kautta. Nämä tavat vaikuttavat urheilun kentän resonanssin pinnan alapuolelta nouseviin kompleksisiin tavoiteprosesseihin.

Tutkimus tarjoaa johtamisen ja tavoitteen muodostumisen yhdistävässä synteessissään kolmen elementin varaan rakentuvan resonoivan johtamisen mallin. Ensinnäkin

resonoiva johtaminen tuntee viitekehyksen, jossa se toimii. Toiseksi se ymmärtää kohtaamisten merkityksen johtamisessa. Kolmanneksi se tunnistaa tiedon eri lajit ja ymmärtää niiden merkityksen tavoitteen muodostumiselle.

Asiasanat: *urheilujohtaminen, resonoiva johtaminen, tavoitteen muodostuminen, kompleksisuus*

ABSTRACT

Kuorikoski, Tero

TOWARDS A RESONANT SPORT MANAGEMENT

Goal shaping in the field of sports

Lappeenranta 2016

183 pages

Acta Universitatis Lappeenrantaensis 711

Dissertation, Lappeenranta University of Technology

ISBN 978-952-265-991-0, ISBN 978-952-265-992-7 (PDF), ISSN-L 1456-4491,

ISSN 1456-4491

In the Finnish sport system it is difficult to model such collective goals and to implement goal-connected processes that affect the whole nation. For example, the latest comprehensive Finnish Elite Sport Effort (HUMU) received a lot of criticism. This research tries to shed light on how complex developmental processes like HUMU as a whole really are. At times, it is noticeable that the field of sports lacks a thing called resonance. Without resonance there is a risk that management becomes an end in itself, and this being the case, management has a weak link with management objectives.

This research, as most of the modern management research in general, aims to understand the phenomenon behind management. The research question is: How do goals take shape in the field of sports? The research presents a further question: How is goal shaping connected to management? Due to the shortage of knowledge in leadership about goals taking shape in our modern complex reality, there is a need to increase understanding about how goals assume shape in the field of sports. This research is based on the phenomenological-hermeneutic tradition. Individuals and their experiences are in main focus. The research was done in a qualitative method by interviewing ten individuals with different roles in the field of sports. Participant observation and case studies also play important roles in this study.

The study suggests the *unsystematic*, *multifarious* and *haphazard* nature of the field of sports. There is also an important theme called encounters, which are strongly linked with management. The study presents four ways to understand encounters: as a way of working, as a tool, as a competence, and as an element that connects different levels. The study also presents four ways to understand the individual level of goal shaping: by a step by step process, by an influential experience, act or incident, by individual values, and by a meaningful encounter. These ways affect complex goal-processes that rise up from below the surface of resonance in the field of sports.

As a conclusion, the research presents a resonant sport management model that also works as a contribution to the general management research. The model is based on three elements. First, the resonant management knows the context where it is being used. Secondly, it understands the significance and the value of encounters. Last, but

not least, it recognizes the types of knowledge and understands their role in goal shaping.

Keywords: *sport management, resonant management, goal shaping, complexity.*

ALKUSANAT

Richard Bach (1972) kuvaa passiota ainutlaatuisella tavalla kirjassaan *Lokki Joonatan*. Joonatan ei lennä vain saadakseen ruokaa, vaan lentääkseen kovaa ja korkealla. Joonatan osoittaa, että lentäminen ei ole vain fyysistä siipien räpyttelyä, vaan omien rajojen koettelu on osoitus henkisestä lentokyvystä. Jack London (2005, 73–74) puolestaan kertoo *Susikoira*-kirjassaan suden ensimmäisestä saalistusmatkasta. Londonin mukaan sudenpentu on saalistaessaan liian ankarassa puuhassa ja liian onnellinen tietääkseen olevansa onnellinen. Elämä saavuttaa huippukohtansa yksilön tehdessä kaikin voimin sitä, mihin hänet on varustettu.

Urheilun ydintä on yritetty havainnollistaa monin tavoin. Yllä olevat kirjallisuusotteet toimivat yhdenlaisina esimerkkeinä. Urheilun asemasta, arvostuksesta ja resursseista puhuttaessa päädytään pohtimaan urheilun olemusta. Onko urheilu tärkeää itsessään vai välinearvona yhteiskunnalle? Yksilön kannalta kyse lienee heittäytymisestä johonkin tekemiseen ja siitä saatavasta nautinnosta. Ainakin minä voin todeta, että urheilu on ollut minun suoni ja kuokkani. Parhaina hetkinä olen urheilijana heittäytynyt hetkeen Londonin kertomuksen tapaan tavoitellen jotain, mistä Bach kertoo.

Tarkasteltuani urheilun kenttää myös johtajana olen havainnut perustavanlaatuisen ongelman yksilön ja järjestelmän välisessä resonanssin puutteessa. Urheilujohdossa näyttää alati olevan jonkinlainen strategiatyö käynnissä. Kuitenkin tärkein eli se, miten saadaan järjestelmässä olevat yksilöt kulkemaan yhteisen näyn suunnassa, tuntuu olevan vaikeaa. Strategiat eivät tavoita tunnevoimaa, josta yksilöiden syvimmat ponnistukset nousevat. Tästä ihmetyksestä kumpusi motiivini tutkimukseen, joka osaltaan pyrkii avaamaan tavoitteen muodostumisen ilmiötä urheilun kentässä.

Tämän tutkimuksen valmistuminen oli monelta osin epätodennäköistä. Akateeminen maailma ja siihen liittyvä tutkijan rooli ei ollut samalla lailla tuttu kuin urheilun maailma. Toisinaan muun elämän vastuiden ja velvoitteiden keskellä tutkimuksen tekoa kuvasi urheilutermein ennemminkin veri, hiki ja kyyneleet kuin luovan työn virtaavuus.

Silti oman ajattelun syventämiseen ja todennäköisyyksiä vastaan toimimiseen liittyy oma hienoutensakin.

Jari Sarasvuon mukaan ”harvoin” tarkoittaa minkä tahansa merkityksellisen saavutuksen tekemistä yksin. Tämä tutkimus ei ole poikkeus, ja haluankin kiittää ohjaajiani Vesa Harmaakorpea ja Helinä Melkasta merkittävästä tuesta. Jaana Poikolaisen ja muun VIVA-tutkijayhteisön apu oli etenkin tutkimuksen teon alkumetreillä tärkeää. Heikki Vuori, puolisoni Minna Kuorikoski ja isäni Esko Kuorikoski tekivät ison työn tutkimuksen kielellisessä ja ulkoasullisessa viimeistelyssä. Tutkimusprosessin lähestyessä loppuaan esitarkastajina toimineiden Tuomo Takalan ja Pasi Kosken palautteiden ansiosta tutkimuksesta tuli kokonaisuutena viimeistellympi. Haluan kiittää myös vastaväittäjänä toiminutta urheilun osaajaa Kirsi Hämäläistä. Toisinaan oli tarve hakeutua inspiroivaan ympäristöön. Kiitos kuuluu siskolleni Päivi Juurakolle ja urheilun monitoimimies Toni Juurakolle Jauhojärvellä sijaitsevan kesämökin käyttömahdollisuudesta. Yhtä lailla haluan kiittää haastattelemiani urheilutoimijoita, jotka kokivat osallistumisensa tutkimukseen kiinnostavana mahdollisuutena jakaa kokemuksiaan. Ihminen on merkityksiä luova olento, jolla on selvä tarve tulla kuulluksi.

Urheiluopistosäätiön ja aikuiskoulutusrahaston tuet mahdollistivat ajanjakson, jona saatoin jättää hetkeksi päivätyöni. Edelleen kiitän vaimoani Minnaa, tytärtäni Lumia ja tutkimusassistenttiani Taika-koiraa ymmärryksestä tätä aikaa vienyttä projektia kohtaan. Monet muutkin – ystäviäni, vanhempiani ja sisaruksiani unohtamatta – kannustivat työssäni. Lopuksi kiitän urheilua kaikesta siitä, mitä se on minulle antanut.

Jauhojärvellä (Ähtäri) kesäkuussa 2016

Tero Kuorikoski

Omistettu Minna ja Lumi Kuorikoskelle

Sisällys

Tiivistelmä	
Abstract	
Alkusanat/omistus	
Sisällys	
Kuviot/kuvat	
Taulukot	

1 JOHDANTO	11
1.1 Urheilujohtaminen tutkimuskohteena	13
1.1.1 Urheilujohtamisen erityisyydestä	14
1.1.2 Vapaaehtoisuus ja professionaalistuminen	18
1.1.3 Urheilujohtamisen kehittyminen	20
1.2 Teoreettinen viitekehys käsitteineen, tutkimusongelma ja tavoitteet	25
1.3 Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia	30
1.4 Tutkimuksen toteutuksen teoreettiset lähtökohdat	35
1.5 Tutkimuksen empiirinen toteutus	40
1.6 Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus	45
2 LÖYHÄSIDOKSINEN URHEILUJÄRJESTELMÄ	49
2.1 Yksilö urheiluorganisaatiossa	53
2.2 Löyhäsidoksiset urheiluorganisaatiot	54
2.3 Löyhäsidoksisuuden johtaminen	59
3 JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS	61
3.1 Historiakatsaus – johtamisen klassikoista kompleksiseen johtamiskäsitykseen	64
3.1.1 Kompleksinen johtamiskäsitys	72
3.1.2 Emotionaalisesti älykäs johtaminen	76
3.1.3 Passion johtaminen	78
3.2 Urheilujohtamisen tasot	81
3.2.1 Itsensä johtaminen	82
3.2.2 Ryhmätason johtaminen	85
3.2.3 Organisaatio- ja järjestelmätason johtaminen	88
3.3 Tavoitteet johtamisen välineenä	90
3.3.1 Tiedon luonteen vaikutus tavoitteen muodostumiseen	92
3.3.2 Yksilöiden väliset kohtaamiset ja tavoitteiden muodostuminen	96
3.3.3 Johdon merkitys tavoitteiden muodostuksessa	102
4 SUOMALAISEN URHEILUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN	106
4.1 Suomalaisen urheiluorganisaation kehittäminen -tapauksen määrittely	109
4.1.1 HUMU suomalaisen urheiluorganisaation kehittämisen ilmentymänä	114
4.1.2 HUMUn arviointi omassa kategoriassaan	117
5 URHEILUN KENTÄSSÄ VAIKUTTAVAN YKSILÖN KOKEMUS	120
5.1 Urheilun kenttä	121
5.2 Johtaminen ja kohtaamiset	128
5.3 Tieto ja tavoitteet	139

6 POHDINTA	149
6.1 Oman tutkimuksen arviointi	152
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	156
7.1 Suosituksia	161
8 LÄHDELUETTELO	164
9 LIITTEET	183

Kuviot/kuvat

Kuvio 1. Kompleksisuuden osatekijät Scharmeria ja Csíkszentmihályita mukaillen.	sivu 74
Kuvio 2. Tavoite ja siihen vaikuttavat tekijät (Locke & Latham 2006).	sivu 83
Kuva 3. Seitsemän johtajuuden kapasiteettia Scharmerin U-teorian mukaan.	sivu 99
Kuva 4. Urheilujärjestelmän tavoitekolmio.	sivu 108
Kuva 5. Urheilun tavoitteen muodostumisen jäävuori.	sivu 108
Kuva 6. Urheilun pelikenttä KPMG:n (2014, 27) mukaan.	sivu 110
Kuva 7. Kompleksinen urheilun kenttä.	sivu 111
Kuva 8. Yleisurheilun ekosysteemi.	sivu 113
Kuva 9. Resonoivan urheilujohtamisen malli.	sivu 156

Taulukot

Taulukko 1. Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia.	sivu 34
Taulukko 2. Haastateltavien roolit.	sivu 43
Taulukko 3. Haastateltavien sukupuoli ja ikä.	sivu 44
Taulukko 4. Urheilun kentässä toimivia organisaatioita Gomezia ym. (2007) mukaillen.	sivu 56
Taulukko 5. Urheilun kentän ominaispiirteet.	sivu 128
Taulukko 6. Resonoiva johtaminen ja kohtaamiset.	sivu 139
Taulukko 7. Tavoitteen muodostumisen mallinnus.	sivu 144

1 JOHDANTO

Urheilujohtamista on ajoittain syytetty siitä, että johtamisesta tulee itsetarkoitus, jolla on vain ohut yhteys johtamisen kohteeseen. Esimerkiksi Heikkala ja Vuolle (1990) ovat todenneet urheilijoiden ja johtajien toimivan paljolti rationaalisuuden tasojen ja omien käytäntöjensä mukaisesti. Urheilujohtamisen olemuksen ymmärrystä edesauttaa käsitys urheilijan elämästä. Urheilun kentässä onkin saanut viime vuosina paljon huomiota urheilija keskiössä -ajattelutapa, jonka ytimessä on urheilua ja urheilijan elämää ymmärtävä, yhteyden säilyttävä johtajuus. Ymmärrykseen liittyy ainakin käsitys siitä, että huipulle pyrkiminen on yksilöltä paljon tahtoa vaativa prosessi. Vaikka urheilijalla voidaan olettaa olevan luja henkinen kantti, on syytä muistaa urheilijankin olevan yksilö tavallisen ihmisen tarpeineen. Niin urheilun kentässä kuin yhteiskunnassa ylipäätään tulisi yksilölle mahdollistaa vapaus olla, mitä hän voi olla (Wahlroos 2015). Jos yksilö voi urheilussa saavuttaa parhaan potentiaalinsa, johtamisjärjestelmäkin toimii oikein.

Elävä elämä on kuitenkin osoittanut, että johtaminen ei aina toimi. Lokki Joonatanin lokkiyhdyskunta olisi mielellään sitouttanut Joonatanin muun yhdyskunnan normeihin, mutta Joonatan muodosti tavoitteensa itse. Myös urheilun kentässä ilmenee järjestelmän tarvetta sitouttaa yksilöt ja toimijat yhteisiin tavoitteisiin, mutta jostain syystä yksilöt ja yksiköt ovat järjestelmän näkökulmasta itsepintaisen autonomisia. Tähän näkymään tiivistyy niin tutkimuksen asemoituminen kuin tutkimuksellinen aukkokin. Kyseessä on urheilujohtamista koskeva tutkimus, jossa yksilön ainutkertainen kokemus on avainasemassa. Johtamisen ilmiötä on tutkittu tavattoman paljon. Myös urheilujohtamista on tutkittu paljon, suomalaisessakin viitekehyksessä jonkin verran. Tutkimus tarkastelee johtamista tavoitteen muodostumisen näkökulmasta kompleksisena ja koko kentän kattavana prosessina. Tutkimuksen ainutlaatuisuus ei johdu aiheesta, vaan näkökulmasta.

Urheilussa on esimerkkejä niin heikosta kuin erinomaisestakin johtamisesta. Toisin sanoen urheilujohtaminen dissonoi tai resonoi. Tieteestä puhuttaessa dissonoinnin ja resonoinnin käsitteet viittaavat yleensä luonnontieteisiin. Artikkelit käsittelevät tällöin esimerkiksi fysikaalisia jaksollisia ilmiöitä, kuten värähtelyä ja taajuuksia. Luonnontieteistä johtamisen yhteyteen käsitteitä ovat tuoneet muun muassa Goleman ym. (2002), joiden mukaan johtajuus operoi parhaiten resonanssia luovien emotionaalisesti älykkäiden johtajien kautta. Vastaavasti emootioita heikosti tunnistavassa johtamisympäristössä syntyy usein dissonanssia. Boyatzis ym. (2012) määrittelevät resonanssin fysiologiseksi vireeksi ja sisäiseksi synkronoinniksi johtajan ja toisen yksilön välillä ja dissonanssin näiden puutteeksi. Kohtaamisia, jotka tuottavat myönteistä emotionaalista säveltä ja sisäistä värinää, voi nimittää resonanteiksi. Resonoivien johtajien suhteet muihin ihmisiin tulevatkin usein esiin molemminpuolisina myönteisinä emootioina ja samalla aaltopituudella olemisena. Resonointi on mitattavissa fysiologisena vaikutuksena esimerkiksi parasympaattiseen hermostoon, mikä näkyy magneettisessa resonanssin mallinnuksessa (MRI). Näin johtamistiede ja fysiikka itse asiassa kietoutuvat toisiinsa.

Erilaiset arvokisavalintasekaannukset tai doping-tapauksissa vastuuta pakoilevat ”toppatakkimiehet” ovat heikon johtamisen esimerkkejä. Toisaalta urheilussa on muillakin elämäntiloilla tarvittavaa tietoa siitä, miten yksilöä tai joukkuetta kehitetään ja inspiroidaan kohti huippusuoritusta. Wolfe ym. (2005, 184) toteavatkin, että yritysten johtajia tuntuu kiehtovan, mitä he voivat oppia urheilun valtakunnasta. Sama kiinnostus selittää osaltaan, miksi monet johtajuutta käsittelevät bestsellerit ovat valmentajien tai muiden urheiluvaikuttajien kirjoittamia. Johtamista kehitettäessä urheilu on ilmiselvästi sekä antaja että saaja.

Tämä tutkimus ei käsittele niinkään johtamisen piirreteorioita ja etsi hyvän tai huonon urheilujohtajan ominaisuuksia, vaan pyrkii johtamisilmiön ymmärtämiseen muutaman keskeisen näkökulman kautta. Urheilujärjestelmää koskevan teorian tarkoituksena on vastata siihen, millainen epämääräiseltä vaikuttava urheilun kenttä on. Scharmer (2009, 8) määrittelee kentän yksiselitteisesti kompleksiseksi eläväksi systeemiksi. Järjestelmää on mahdollista ajatella tiettyjen periaatteiden mukaisena toiminnallisena

kokonaisuutena. Urheilun ytimessä on urheilijan sisältä kumpuava halu hypätä tai pelata. Sen ympärille rakentuu valmentajan halu auttaa toista yksilöä löytämään oma potentiaalinsa, vanhemman halu tehdä eväät tai puolison valmius joustaa. Urheilun kentässä on lukuisia rooleja, ja mainittuja asioita tapahtuisi millaisessa johtamisjärjestelmässä tahansa. Urheilijat ovat loppujen lopuksi järjestelmässä kiinni melko löyhästi, vaikka järjestelmällä on ajoittain toisenlaisiakin pyrkimyksiä.

Johtamisteoria tarkastelee lyhyesti historiaa edeten moderneista johtamisopeista urheilun kannalta erityisen kiinnostavan kompleksisen johtamisen esittelyyn. Urheilun luonteen vuoksi luodaan katsaus emotionaalisesti älykkään johtamisen teoriaan. *Passion* käsite kuuluu tutkimuksen olennaiseen käsitteistöön. Vallegrandin (2006) mukaan se tarkoittaa yksilön vahvaa luonnollista taipumusta tai halua aktiviteettia kohtaan. Urheilulle ja sen tekijöille tällainen intohimoisuus on leimallista (Wolfe ym. 2005, 205; Dutton 2003, 11), ja siten tutkimuksessa käytetään passio-sanaa kuvaamaan tätä urheilulle ominaista piirrettä. Urheilujohtamisen tasojen selittäminen pyrkii tekemään urheilujohtamisen käsitteet helpommin ymmärrettäviksi.

Johtamiskatsauksen ja samalla koko tutkimuksen keskeisin sisältöosuus liittyy tavoitteiden muodostumiseen. Siinä käsitellään tiedon luonnetta, kohtaamista ja tavoitteita. Kokonaisuutta havainnollistetaan myös luvun 4 tapaustutkimuksen kautta. Teoreettinen resonoivan urheilujohtamisen malli muotoutuu järjestelmän ja johtamisen osuuksien avulla. Haastatteluita, jotka olivat tärkeimmät tiedonkeruumenetelmät, tarkastellaan suhteessa teorian muodostamaan malliin, ja johtopäätökset edustavat lopulta teorian ja empirian vuoropuhelua.

1.1 Urheilujohtaminen tutkimuskohteena

Urheilujohtamista tutkittaessa herää tietysti kysymys siitä, mitä urheilulla, johtamisella ja niiden hybridillä, urheilujohtamisella, tarkoitetaan. Lukuohjeen kaltaisena seikkana mainittakoon, että terminologia avataan tarkemmin 1.2 alaluvussa teoreettisen viitekehyksen määrittelyn yhteydessä. Johtamisen määritelmiin pureudutaan luvussa 3.

Lyhyesti todettakoon, että tässä tutkimuksessa urheilu määritellään hieman Heinilälle (2012) ominaista ajattelua mukaillen toiminnaksi, jossa fyysinen ja psyykkinen suorituskyky toimii urheilijan mittarina ja jossa kehollisuus on keskeinen elementti. Johtaminen kiteytyy Lougheadia ja Hardya (2005) mukaillen prosessiksi, jossa vaikuttaminen ja tavoitteet ovat keskeisiä tekijöitä. Kohteena ovat niin ihmiset kuin asiatkin. Urheilujohtaminen yhdistää urheilun ja johtamisen samalla kun se kuitenkin on jotain muutakin kuin osiensa summa.

Konteksti vaikuttaa johtamiseen (Slack 1998). Urheilujohtaminen tutkimuskohteena on osa laajempaa johtamis- ja organisaatiotutkimusta. Urheilu on yksi mahdollinen, joskaan ei helpoin areena tutkia johtamista ja organisaatioita. Laakson (2016) mukaan urheilumaailman sisältämät omat lainalaisuudet, arvot, normit, käytänteet, kulttuurierot ja lajikohtaiset erityispiirteet tekevät tutkimuksen tavallista vaikeammaksi. Ainakin tutkijan on tunnettava urheilua tiedostaakseen alan omaleimaisuuden vaikutukset. Kansainvälisesti urheilua on käytetty organisaatiotutkimuksessa paljonkin (Adcroft & Teckman 2009), ja pienemmässä määrin näin on ollut myös Suomessa: esimerkiksi Aaltio-Marjosola ja Takala (2000) ovat tutkineet Curt Lindströmiä ja Suomen jääkiekkomaajoukkuetta karismaattisen johtamisen näkökulmasta.

1.1.1 Urheilujohtamisen erityisyydestä

Urheilujohtamista on perinteisesti tarkasteltu kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin urheilua pidetään ainutlaatuisena kulttuurisena instituutiona, johon sisältyy erityisiä ominaisuuksia. Perinteiset johtamismallit aiheuttavat tässä kentässä huonoa johtamista ja päätöksentekoa sekä murentavat urheilun rikasta historiaa, emotionaalista yhteenkuuluvuutta ja sosiaalista merkitystä. Toisaalta urheilun erityisyys voidaan kyseenalaistaa ja pitää urheilua yhtenä johtamisen osa-alueena, jota käsitellään parhaiten käyttämällä samanlaisia menetelmiä kuin muillakin aloilla. Tämän lähestymistavan mukaan perinteiset työkalut resursoinnista henkilöstöjohtamiseen ja markkina-analyysiin toimivat urheilun kentässä samalla tavalla kuin muillakin aloilla (Smith & Stewart 2009; Costa 2005).

Esimerkiksi Slack (1998) pitää urheilua ainutlaatuisena alana, joka tarvitsee omat lähestymistapansa. Hänen mukaansa urheilujohtamisen erottaa ns. tavallisesta johtamisesta sen sosiaalinen arvo. Se on erityistä urheilussa, kun esimerkiksi liike-elämän johtamisessa saattaa korostua yksinomaan taloudellinen arvo. Slackin argumentin voi kyseenalaistaa siitä näkökulmasta, että myös yritysten oletetaan nykypäivänä kantavan yhteiskunnallista vastuuta, vaikka ne eivät etsisikään urheilun kaltaista kasvatuksellista tai elämysellistä roolia. Samalla on todettava, että urheilussakin taloudellisilla mittareilla on oma merkityksensä. Richelieu (2013) viittaa Pricewaterhouse Coopersin selvitykseen, jonka mukaan globaalin urheiluteollisuuden arvo oli vuonna 2010 noin 114 miljardia Yhdysvaltain dollaria, ja summa on sittemmin kasvanut huomattavasti.

Esimerkiksi Foster ym. (2006) kyseenalaistavat puolestaan urheilun ainutlaatuisuuden. Heidän mukaansa liike-elämässä ja etenkin ammattiurheilussa ovat vallalla samat käsitykset arvon luomisesta, brändäyksestä, tuoteinnovaatiosta, uusien tulonlähteiden etsinnästä ja markkinoiden laajentamisesta. Urheilu eroaa liike-elämästä lähinnä voittamiseen pyrkimisen, tulojen jakamisen ja passion kanavoinnin suhteen. Huomionarvoista ammattiurheilussa on myös se, että urheilijoista tulee usein liiketoiminnan kohteita, jotka ansaitsevat johtajia enemmän.

Nykyään ymmärretään, että urheilun erityisyyteen liittyvä jaottelu on jokseenkin mustavalkoinen. Adcroft ja Teckman (2009) havainnollistavat asiaa osuvalla esimerkillä. Entinen General Electricin johtaja Jack Welch ja vuoden 2003 World Cupin voittaneen Englannin rugbyjoukkueen valmentaja Clive Woodward julkaisivat kumpikin elämäkerralliset teokset 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolessa välissä. Heidän teemanaan oli *winning within*. Woodward toi esiin, että hänen joukkueeseen käyttämänsä johtamistekniikat ja -taidot oli otettu pääosin yrityselämästä. Welch puolestaan korosti, että hänen liike-elämässä toteuttamaansa toimintatapaan vaikuttivat paljon urheilun parista saadut opit.

Kuten Costa (2005) toteaa, urheilu on toimintana yhä melko nuorta, ja itsetutkiskelu on sille tunnusomaista. Muillakin aloilla on samanlainen kehityshistoria. Vain vähän aikaa

sitten soveltavan psykologian tutkijat kysyvät, tarvitseeko urheilu psykologian näkökulmasta omaa erityistä lähestymistapaa – samaan tapaan kuin urheilussa ja johtamisessa pohditaan niiden suhdetta. Tutkimus hyväksyy urheilujohtamisen nykysuuntauksessa vallalla olevan käsityksen siitä, että yleisien johtamisoppien soveltaminen käy tietyin edellytyksin urheilussa, jolla on kuitenkin omat erityispiirteensä. Johtaminen on erillinen osa-alue urheilutieteessä, ja se vaatii oman tutkimuskentän.

On syytä mennä hieman syvemmälle urheilujohtamisen keskeisimpiin erityispiirteisiin, sillä ilman niiden tunnistamista on ongelmallista kartoittaa parasta mahdollista johtamisen mallia. Stewart ja Smith (1999) esittävät ja selittävät kymmenen urheilulle leimallista piirrettä, joiden vuoksi urheiluorganisaatioissa tarvitaan erityisiä johtamistekniikoiden sovelluksia. Ihmisillä on irrationaalista passiota urheilujoukkueita, kilpailuja ja urheilijoita kohtaan. Urheilulla on sellaista symbolista merkitystä suhteessa menestykseen ja saavutuksiin, jollaista ei esiinny muilla taloudellisilla tai sosiaalisilla aloilla. Urheilujohtajien tulee osata vedota tähän passioon, jotta ihmiset ostaisivat lippuja urheilutapahtumiin, ilmoittautuisivat vapaaehtoisiksi toimitsijoiksi tai liittyisivät vaikkapa urheiluseuran jäseniksi.

Urheiluun kuuluu myös tuloksen arviointi. Liike-elämässä organisaatiot ovat olemassa tehdäksään taloudellista voittoa ja lisätäkseen omistajien varallisuutta. Urheilussa pyritään voittamaan mestaruus, tuottamaan palveluita omistajille ja jäsenille tai toimimaan ympäröivän yhteisön vastuullisena osana. Tällaiset keskeiset tavoitteet saattavat mennä jopa talouden edelle. Urheilujohtajan tulee taloudellisen vastuun ohella olla tietoinen yhteisönsä monista tarkoituksiperistä. Myös kilpailullisen tasapainon merkitys on urheilun erityispiirre. Urheiluorganisaatiot mittelevät voimiaan kentällä, mutta tekevät yhteistyötä kentän ulkopuolella. Kilpailijan toiminnan elinvoimaisuus on hyödyllistä laadukkaan kilpailun, katsojan mielenkiinnon ja kyseisen urheilulajin kannalta. Niin ikään brändiuskollisuus on urheilun erityispiirre. Fanit eivät yleensä ”vaihdakaan tuotetta”, vaikka heidän suosikkinsa sattuisi häviämään. Urheilu saa ihmiset muutoinkin käyttäytymään erikoisesti. He haluavat samastua urheilun sankareihin esimerkiksi käyttämällä tietyn urheilijan nimellä varustettuja asusteita. Tavallista

suurempaa optimisimiäkin pidetään urheilulle tyypillisenä piirteenä (Stewart & Smith 1999.)

Stewart ja Smith (1999) väittävät urheiluorganisaatioiden olevan keskimääräistä vastahakoisempia sopeutumaan uusiin teknologioihin, jos nämä eivät liity urheilutieteeseen, jossa suorituskyvyn kehitysasteet ovat mahdollisia. Tietty konservatiivisuus ja traditioihin sitoutuminen ovat tyypillisiä piirteitä urheilulle. Heikkalan (2014) mukaan johtamisen ja johtajuuden uusimmat virtaukset tulevat urheiluun yleensä verkkaisesti. Vaikka muutos- ja kehitystarve tunnustetaan ja tunnustetaan, modernin johtamistavan siirtäminen arjen toimintoihin on hidasta. Yksi urheilun ominaisuus on ns. rajoitettu saatavuus. Urheilussa ei voida loputtomasti vastata lisääntyvään kysyntään, vaan esimerkiksi kauden pituus tai sarjaohjelma tulee esteeksi.

Smith ja Stewart (2009) vievät erityispiirteiden tarkastelua vielä syvemmälle ja tiivistävät Stewartin ja Smithin (1999) havainnot neljään urheilulle erityiseen piirteeseen. Urheilu on niin sanotun kvartettimallin mukaan ensinnäkin heterogeeninen ja lyhytaikainen kokemus, jossa vaikuttavat seuraajien irrationaaliset passiot, korkea tuote- ja brändiuskollisuus sekä optimismi ja välillinen identifikaatio. Toiseksi urheilu arvostaa voittoa yli taloudellisen tuoton. Kolmanneksi urheilu on laadullisten muuttujien kohde, mikä aikaansaa kilpailullista tasapainoa ja epäkilpailullista käyttäytymistä. Neljänneksi urheilun täytyy toimia rajatun tarjonnan todellisuudessa.

Myös Skinner ym. (2014) pohtivat tuoreessa tutkimuksessa urheilun erityisyyttä. Heidän mukaansa urheilun maailma aiheuttaa johtamisessa monia uusia ja uniikkeja ongelmia, joita ei samassa määrin koeta liike-elämässä, hallinnossa eikä kolmannen sektorin järjestöissä. Harvalla muulla alalla johtaja kohtaa työntekijöitä, jotka voivat osoittaa olevansa maailman parhaita alallaan. Chadwickin (2009) mukaan urheilujohtaminen eroaa valtavirran johtamisesta tietopohjan, osaamisen ja johtamiskäytäntöjen osalta. Urheilulle ominaista on lopputuloksen epävarmuus, olipa kyse yksilöiden tai joukkueiden välisestä kilpailusta. Koskaan ei tiedetä ennalta, kuka voittaa pelin, kilpailun tai mestaruuden, ja se vetoaa moniin ihmisiin.

Adcroft ja Teckman (2009, 10) sekä Slack (1996) tuovat esiin, että urheilu toimii peilinä muiden alojen organisaatioille. Se on kuin laboratorio, jossa uusia tekniikoita ja niiden käyttökelpoisuutta kokeillaan. Tosin Stewartin ja Smithin (1999) mukaan on hyvä muistaa, että urheilu ei välttämättä ole ensimmäisenä soveltamassa uusia menetelmiä. Urheilujohtamista käsittelevän kirjallisuuden määrä kasvaa nopeasti. Osasyynä on ehkä se, että urheilu antaa käyttökelpoista materiaalia muulle johtamistutkimukselle. Mahdollisia selityksiä on toki lukuisia.

McNutt ja Wright (1995, 27), Pichot ym. (2009) sekä Wolfe ym. (2005) käsittelevät passiota, jota muutkin teoreetikot ovat korostaneet urheilun erityispiirteinä. He toteavat, että valmentajan ja pelaajien suhde muistuttaa johtajan suhdetta työntekijöihin. Pelikenttää voi verrata toimistoon, ja ajanjaksot, joissa asiat tapahtuvat, muistuttavat toisiaan. Usein ero on se, että muilla aloilla työntekijät eivät ota työtään yhtä vakavasti kuin urheilijat. Työpäivä on vain tavallinen päivä, kun taas jokainen peli tai kilpailu on urheilijalle useimmiten erityinen.

Organisaatiokentässä puhutaan motivaation aikakaudesta, ja monet johtajat ovat erittäin kiinnostuneita tietämään, mitä heidän on mahdollista oppia urheilun alalta. Sieltä on pyritty hakemaan hyviä käytäntöjä yksilöiden motivoimiseen. On annettu enemmän itsenäisyyttä ja sosiaalisia etuuksia, on käytetty tiimejä, on rikastutettu työtä, on johdettu tavoitteiden ja laatuympyröiden avulla sekä osallistettu työntekijöitä. Menetelmät ovat olleet jossain määrin onnistuneita. Silti johtajien vaativin tehtävä on edelleen ohjata työntekijöitä kohti tehokkuutta, itseohjautuvuutta ja kunnianhimoisuutta – urheilu toimii tässä esikuvana. Pichotin ym. (2009) mukaan urheilulla voi olla organisaatioissa lukuisia toiminnallisia merkityksiä ja muotoja, jotka liittyvät organisaation henkilöstöjohtamiseen työntekijöiden valmentamisen ja motivoinnin kautta. Urheilu on parhaimmillaan omiaan edistämään organisaation identiteettiä.

1.1.2 Vapaaehtoisuus ja professionalistuminen

On helppo pääosin yhtyä lukuisten tutkijoiden havaintoihin urheilun erityisyydestä. Kuitenkin edellä mainituissa näkemyksissä, kuten yleensäkin vahvasti kansainvälisessä

urheiluorganisaatioita käsittelevissä tutkimuksissa (esim. Wolfe ym. 2005, 186–193 esittelevät urheiluorganisaatiotutkimuksia vuosien 1979–2002 välillä), korostuu ammatillisuuden painotus. Urheilujohtamista on perusteltua tarkastella niin julkisen sektorin, ammatillisuuden kuin aatteellisen vapaaehtoisuuden pohjalta. Esimerkiksi urheilutapahtumat kuuluvat kiinteästi suomalaiseen urheilujohtamiseen (mm. Eteläaho 2009), ja niissä vapaaehtoisuuden johtaminen on oleellista. Urheilujohtajan on osattava huomioida, miten erilaiselta pohjalta esimerkiksi vapaaehtoinen talkoolainen ja ammatillisjoukkueen valmentaja lähestyvät urheilua. Vapaaehtoisten ja palkattujen henkilöiden johtaminen eroavat toisistaan; edellisessä on omat erityispiirteensä (esim. Drucker 1990). Vapaaehtoiset löytävät usein mielekkäämpää tekemistä, jos heitä johdetaan huomioimatta heidän mukanaolonsa motiiveja. Toisaalta suuri osa urheilulajeista toimii Suomessa amatöörien voimin, jolloin amatöörimäisyys leimaa usein niin johtamista kuin tekijöitäkin.

Vapaaehtoisuutta ja ammatillisuutta voi tarkastella professionaalistumisen prosessin näkökulmasta. Dowling ym. (2014) määrittelevät professionaalistumisen urheiluorganisaatioita, -järjestelmiä ja urheilun työnkuvia koskevaksi prosessiksi, jossa toiminta ei enää ole vapaaehtoisvetoista, vaan se saa liike-elämää muistuttavia piirteitä. Ilmiö on globaali, mutta ilmenee eri maissa verrattain eri tavoin, esimerkiksi Green ja Collins (2008) havainnoillistavat asiaa vertailemalla ammattimaistumista Suomessa ja Australiassa. Suomalaisen urheilujärjestelmän professionaalistumiselle Greenia ja Collinsia (emt.) sekä Koskea ja Lämsää (2015) mukaillen leimallista on pienen markkina-alueen ongelma sekä demokraattisesti toimivan järjestelmän riippuvuus vapaaehtoisuudesta. Tyypillistä on ollut se, että kansalaisten liikunnan ja urheilun osallistumismahdollisuudet ovat tärkeämpiä kuin huippu-urheilu, mikä käy ilmi esimerkiksi urheilufasilitteettien käyttöpolitiikasta. Lisäksi valtiollinen ohjausjärjestelmä on keskittynyt perinteisen kilpaurheilun tukemiseen. Vapaaehtoisuudella on Suomessa pitkät aatteelliset perinteet.

Suomalainen urheilujärjestelmä on hakenut paikkaansa vapaaehtoisuuden, ammatillisuuden ja liike-elämän lainalaisuuksien sekä julkisen sektorin ohjauksen välillä (Koski & Heikkala 1998). Ammatillisuuden ja vapaaehtoisuuden kohdatessa

ongelmia saattavat aiheuttaa niin työn tekemisen tottumukset, ajattelutavat kuin toimijoiden asemaan liittyvät kysymykset. Ammattimaistuminen on edelleen kytköksissä totalisoitumiseen, jossa huipulle pyrkivältä yksilöltä vaaditaan yhä suurempaa omistautumista. Totaalistumiseen liittyy sekin, että yksilöiden ohella myös erilaiset urheilevaa yksilöä ympäröivät järjestelmät ja tukiryhmät kilpailevat keskenään (Vuolle 2001; Heinilä 1977). Toisaalta ammattimaistumisen myötä koveneva kilpailu tuottaa yhä valmiimpia urheilijoita. Heidän parempi taitotasonsa ja houkuttelevammat kilpailutapahtumat vetävät puoleensa yleisöä, mikä mahdollistaa useampien ihmisten ammattilaisuuden (Cordery & Davies 2016).

1.1.3 Urheilujohtamisen kehittyminen

Urheilulla on ainutlaatuinen evoluutioprosessi modernissa sosiaalisessa elämässä. Harvalla inhimillisen toiminnan osa-alueella on yhtä rikas, jo antiikin Kreikan ajoista kumpuava historia. Urheilu kollektiivisena symbolisena rakenteena on voimakas metafora, joka paljastaa kulttuurin syvimmet arvot. Se on kehittynyt ympäri maailmaa erilaisista seremonioista, juhlista, vapaa-ajanviettotavoista ja fyysisistä harrastuksista. Sillä on yhä enenevässä määrin kiinnekohtia myös liike-elämään. Sillä on omat kansalliset ja kansainväliset rakenteensa ja erityinen materiaallinen pohja, ja sen parissa toimii laaja joukko erikoistuneita ihmisiä. Sen rakenne perustuu järjestelmiin, lakeihin, teoreettisiin periaatteisiin ja kansallisiin sekä kansainvälisiin instituutioihin (Marcu & Sorin 2014; Chadwick 2009; Sherry ym. 2007; Houlihan 1997).

Urheilujohtamisen historian näkökulmasta urheilu oli Malcolmin (2008) mukaan pitkään perifeerinen tai leikkisä aspekti ihmisten sosiaalisen elämän kokonaisuudessa. Nykyään urheilu on keskeinen osa sitä. Crossetin ja Humsin (2014, 3) mukaan urheiluorganisaatioiden kehitys on jatkunut jo noin 150 vuotta. 1960-luvulta alkaen urheilujohtamisen kehittämiseen on otettu mallia myös liike-elämästä. Tällöin havaittiin lukuisia samankaltaisuuksia liike-elämän ja urheiluorganisaatioiden johtamisen välillä. Alkuun urheilujohtajat oppivat käytännönläheisesti kokemuksen kautta. Urheiluteollisuuden muuttuessa kompleksisemmaksi tuli tarve kouluttaa urheilujohtajia yhä muodollisempaan tapaan, jolloin syntyi urheilujohtamisen oppi. Crossetin ja

Humsin (2004, 3) mukaan urheilujohtamisen mukaantulo akateemiseen maailmaan johtui urheiluteollisuuden halusta värvätä hyvin koulutettuja johtajia, mutta myös korkeakoulujen tarpeesta saada opiskelijoita. Korkeakoulut ovat onnistuneetkin houkuttelussaan hyvin. Maailmassa on satoja yliopistoja, jotka tarjoavat urheilujohtamisen koulutusta eri muodoissaan, kuten Kuuluvainen (2015) toteaa. Yhdysvallat on koulutuksen edelläkävijä, mutta myös Euroopassa on Coventryn yliopiston kaltaisia vahvan urheilujohtamisosaamisen korkeakouluja.

Laakson (2016, 25) mukaan merkittävänä tekijänä urheilujohtamisen kehittymiselle kansainvälisenä tieteenalana pidetään North American Society for Sport Managementin (NASSM) perustamista vuonna 1985 ja sen julkaisusarjan *Journal of Sport Management* (JSM) aloittamista kaksi vuotta myöhemmin. Nykyään useat järjestöt ja julkaisut seuraavat ja käsittelevät tieteenalan kehittymistä ja urheilujohtamisen tutkimusta ympäri maailman. NASSM on ehkä merkittävin maailmanlaajuinen julkaisu. Eurooppalaisittain on syytä nostaa esiin *European Sport Management Quarterly* (ESMQ).

Samaa asiaa käsittelee Nenonen (2013), jonka mukaan urheilujohtamisen tutkimuskenttä on laaja-alainen. Sitä osoittaa urheilujohtamisen tutkimukseen erikoistuneiden joulunlehtien huomattavan suuri määrä. Alan tutkimusta edustavat edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, *European Journal for Sport and Society*, *International Journal of Sport Communication*, *International Journal of Sport Finance*, *International Journal of Sport Management and Marketing*, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, *Journal of Sport & Tourism*, *Journal of Sports Economics*, *Sport Management Review*, *Sport Marketing Quarterly* ja *The Sport Journal*.

Urheilujohtamisen tutkimus on kansainvälisesti nostanut esiin muutamia huomionarvoisia käytäntöjä. April ym. (2012) mainitsevat Chelladurain kehittämän moniulotteisen mallin, joka tekee mahdolliseksi arvioida urheilujohtamisen tehokkuutta. Sen mukaan tehokas johtaminen on dynaamista, koska se pohjautuu kompleksisten vuorovaikutussuhteiden sarjoille. Siihen vaikuttavat johtajaan, johdettaviin ja tilannetekijöihin liittyvät rajoitukset. Mallin mukaan positiivisia tuloksia saadaan, kun

johtajan käytös, johdettavien odotukset ja tilanteen vaatimukset ovat yhteneviä. Johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavat esimerkiksi yksilöiden luonteenpiirteet. Kuitenkin urheiluspesifi tutkimus on tuottanut niukasti löydöksiä ja näyttöä, jotka tukisivat urheilun ulkopuolella hankittua tutkimustietoa, kuten April ym. (emt.) toteavat. Syynä pidetään usein urheilun omaleimaista ja hankalasti tavoitettavaa luonnetta.

Suomalaisen urheilujohtamisen historian tarkastelun voi aloittaa kansanvalistuksellisesta (urheilujohtamisen painotus) tai järjestökulttuurisesta kaudesta (kansalaistoiminnan painotus). Ne sijoittuivat karkeasti 1800- ja 1900-lukujen vaihteesta aina 1930-luvulle saakka. Urheilujärjestöjen toiminta oli osa kansakunnan perustan rakennustyötä, ja se oli esimerkiksi työväen-, raittius- ja vapaapalokunta-aatteen levittämisen väline. Urheilu liittyi vahvasti moraaliseen itsekasvatukseen johtajien kannustaessa omalla esimerkillään harrastamaan urheilua. (Kokkonen & Pyykkönen 2011; Itkonen 1998.)

Urheilun suurvaltakausi osui vuosiin 1912–1952. Helsingin olympiakisat olivat selvästi tämän aikakauden loppu. Järjestöillä oli kansallinen tehtävä taata Suomen urheilumenestys. Myös sotilaiden kuntoisuuden kasvattamisen ja urheilun välinen yhteys oli ilmeinen. Työväen urheiluliike kehittyi omista aatteellisista lähtökohdistaan, mutta myös sen toiminnassa oli kansallinen ulottuvuus. Järjestösotien kaudella 1950- ja 1960-luvuilla käytiin järjestöjen (SVUL ja TUL) välisiä ja sisäisiä taistoja. Johdossa vaikutti tunnettuja poliitikkoja ja urheilun suurvaltavuosina johtajaoppinsa saaneita urheilumiehiä. Kansalaistoiminnan näkökulmasta samalle aikakaudelle (1930–1960) osuu harrastus-kilpailullinen kausi. Tuolloin lajikorosteinen näkökulma alkoi voittaa alaa. Kilpailusta ja harjoittelusta alkoi tulla systemaattisempaa. (Kokkonen & Pyykkönen 2001; Itkonen 1998.)

Vuosia 1969–1993 Kokkonen ja Pyykkönen (2001) kutsuvat vahvojen miesten ja kasvavien järjestökoneistojen ajaksi. Lukuisat urheilun sisäiset ja ulkopuoliset tekijät muuttivat urheilujohtamisen luonnetta. Kiristyneen kilpailun vuoksi valmennuksen merkitys korostui. Saman havainnon tekee myös Itkonen (1998) todetessaan tieteellisen valmennuksen alkaneen muotoutua kilpailullis-valmennuksellisella kaudella

(1960–1980). Ajanjakso on mahdollista nähdä Kosken ja Heikkalan (1998) tapaan amatörismin (1970-luku) ja institutionaalistumisen (1980-luku) kautena. Ajan ilmiöitä olivat myös julkisuuden lisääntyminen ja doping. Johtaminen perustui yhä keskusjohtoisuuteen ja vahvoihin henkilöihin, eräänlaisiin vaikuttajayksilöihin, kuten Heinilä ja Kiviaho (1968) toteavat. He nostavat esiin myös suomalaiset naisurheilujohtajat. Naisten pieni osuus urheilujohdossa on pitkän ajan ilmiö, eikä se ole merkittävästi 2000-luvulle tultaessa muuttunut (esim. Aalto 2003). Urho Kekkonen (1971) tunnettu linjapuhe on oiva esimerkki vahvasta johtajuudesta:

”Urheilu alkaa meillä olla ainoa elämän ala, johon nykyaikainen yhteiskunnallinen kehitys ja uudistus eivät ole päässeet syvemmälti vaikuttamaan. Urheilu on meillä aina tähän päivään saakka säilyttänyt asemansa autonomisena, eristyneenä, vaikutuksia torjuvana, konservatiivisena instituutiona, rudimenttina, jäänteenä, johon sopivat Vänrikki Stoolin sanat: ‘Näin kertoi Stool sinusta, urhokas, sa kunniamme kulta-aikain jäännne.’ Reilusti mutta ei suinkaan ylenpalttisesti liioitellen voidaan sanoa, että urheilu, sportti, on ideologiaaltaan, hengeltään, päämäärältään, jopa osittain organisaatioltaankin säilynyt yli puolen vuosisadan ajan vuoden 1912 Tukholman unohtumattomien olympiakisojen väsymättömänä soihdunkantajana. Se valtava kehitys, joka yhteiskuntamme kaikilla muilla kaistoilla on tapahtunut, on liukunut urheilun yli sanottavaa jälkeä jättämättä.”

1993 käynnistynyttä ja nykypäivää yhä leimaavaa aikakautta Kokkonen ja Pyykkönen (2001) luonnehtivat yhteistyöjohtajuuden ajaksi. Suuri osa vanhasta kaartista väistyi urheilun johtopaikoilta SLU:n perustamisvaiheessa. Urheilujohtaminen perinteisessä keskitetyssä mielessä on käynyt mahdottomaksi. Eri tasoilla ollaan aiempaa tietoisempia ja halutaan vaikuttaa päätöksiin samalla kun opetus- ja kulttuuriministeriö on vahvistanut ohjausotettaan. Mukaan on tullut uusia toimijoita. Johtajuus on muuttunut keskustelelevammaksi. Heikkala (2014) sivuaa aihetta todeten, että perinteiset keskitetyt johtamisen mallit ja auktoriteetit asetetaan kyseenalaisiksi. Matalat, joustavat ja jopa hierarkiattomat *bottom-up*-työyhteisöt yleistyvät. Johtamisella luodaan edellytyksiä itseohjautuvuudelle ja kunkin työntekijän omalle onnistumiselle. Myös eriytyminen on

ajalle tyypillistä: huippu-urheilu on eriytynyt voimakkaasti kilpaurheilusta ja se puolestaan yhtä selvästi muusta liikunnasta (Itkonen 1998, 2013).

Kokkosen ja Pyykkösen (2001) mukaan perinteinen urheilujohtajuus on Suomesta kadonnut. Urheilujohtajuus on hajautettu verkostoihin ja projekteihin. Suomalainen urheilu on täynnä päälliköitä, mutta todelliset johtajat puuttuvat. Havainto on sinällään osuva ja ilmentää vanhan johtajuuden kaipuuta. On kuitenkin syytä kysyä, onko hajautettu johtajuus vähemmän todellista kuin keskitetty. Moderni aika on vaikeammin hahmotettavan luonteensa takia kokonaisuuksien käsittelyyn ja asioiden kategorisointiin tottuneelle mielelle vaativa hallita. Selvän kausaalisuhteen ennustamisen sijaan täytyy urheilujohtamisessakin usein kokeilla ja katsoa, mitä tapahtuu.

Urheilujohtamisella on kiinnostavia liittymäkohtia suomalaiseen yhteiskunnalliseen kehitykseen. Nenosen (2013, 3–4) mukaan urheilujohtaminen on silti jäänyt vähälle huomiolle suomalaisessa yliopisto-opetuksessa, missä suurin osa urheilun ja urheilujohtamisen opetuksesta koskee liikuntapedagogiikkaa, urheiluhallintoa, erityisliikuntaa, urheiluhistoriaa ja sosiologiaa. Korkeakouluissa aiheen opintotarjontaa on viime vuosina ollut Turun kauppakorkeakoulussa ja Itä-Suomen yliopistossa. Jyväskylän yliopistossa urheilujohtamista on painottanut vahvasti Sport Management and Health Promotion -ohjelma (Kuuluvainen 2015). Kansainvälisesti urheilujohtaminen on yliopistotasolla vahva ja arvostettu tieteenala. Laakson (2011, 2016) mukaan suomalaista urheilujohtamista on tutkittu verrattain vähän. Hän nostaa esiin jo edellä mainitut 1960- ja 70-lukuja koskevat Heinilän (1977, 1982) ja myöhemmät Aallon sekä Aalto-Nevalaisen (2003, 2009) naisten roolia käsittelevät urheilujohtamistutkimukset. 1990-luvun loppupuolella Koski ja Heikkala selvittivät päätöksentekoa suomalaisessa urheilussa. Samat henkilöt ovat myös suomalaisia liikuntajärjestöjä koskevan johtamistutkimuksen (2006) tekijöinä.

Kaikesta huolimatta on helppo yhtyä Laakson (2011, 2016) näkemykseen, että aihepiiriä on Suomessa käsitelty verraten vähän. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan kartuttamaan perinnettä. Urheilujohtamista sivuavista aiheista, esimerkiksi valmentamisesta ja valmentajuudesta (Kaski 2013, Hämäläinen 2008), on joka tapauksessa olemassa

enemmän suomalaista tutkimusta. Osaltaan innokkuuteen on saattanut vaikuttaa Laakson (2016, 31) esiin nostama teorian ja käytännön urheilujohtamistyön välinen kuilu. Toimijat eivät ole juuri kokeneet tai esittäneet tutkimustiedon tarvetta oman työnsä tueksi. Laakso (emt.) selittää ilmiötä käytännönläheisyydellä. Kuitenkin samalla alalla, esimerkiksi valmennuksessa, tiede koetaan usein kiinnostavana kumppanina, ja vuoropuhelun katsotaan voivan parantaa suorituksia.

1.2 Teorettinen viitekehys käsitteineen, tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimukseen liittyy paljon käsitteistöä. Koska se koskee urheilua, on aloitettava ilmeisimmän ja tunnetuimman käsitteen eli urheilun määritelmällä. Vaikka urheilu on tunnettu ilmiö, ei ole mitenkään itsestään selvää, että se ymmärrettäisiin automaattisesti yhdellä tavalla. Heinilä (2012) toteaa, että yksiselitteistä ja yleispätevää urheilun määritelmää on kai mahdotonta laatia. Siihen eivät riitä viittaukset fyysisiin tai henkisiin suorituskykyihin, koska ne eivät tarjoa riittäviä rajoituksia. Urheilun käsitys rakentuu lähinnä käytännön operationaalisille rajanvedoille. Urheilua on se, mikä mediassa käsitetään urheiluksi tai se mikä sisältyy olympiakisojen lajiohjelmaan. Perinteiset lajit, esimerkiksi hiihto, pesäpallo ja yleisurheilu, kohtaavat uutuudet, kuten kiipeilyn tai freerunningin.

Heinilän (2012) mukaan yksiselitteisyyttä täytyy etsiä urheilukäsityksen tunnustetuista piirteistä, joita ovat urheilijan suorituskykyyn perustuva kilpailu sekä yhtenäisten sääntöjen ja samojen ehtojen noudattaminen. Tässä tutkimuksessa urheilu määritellään toiminnaksi, jossa fyysinen ja psyykinen suorituskyky toimii urheilijan mittarina ja jossa kehollisuus on keskeinen elementti. Tutkijan lisäys määritelmään on se, että yksilö itse kokee toiminnan kuuluvan urheilun piiriin. Kilpailu paremmuudesta sisältyy miltei poikkeuksetta määritelmään, mutta sääntöön mahtuu aikidon kaltaisia poikkeuksia.

Sanat *kenttä* ja *järjestelmä* toistuvat urheilun kokonaisuuden kuvauksissa. Scharmer (2009, 8) määrittelee kentän yksiselitteisesti kompleksiseksi eläväksi systeemiksi. Järjestelmällä käsitetään yleisesti ottaen tiettyjen periaatteiden mukaista toiminnallista

kokonaisuutta (suomisanakirja). Aristoteleen klassisen järjestelmän määritelmän mukaan kokonaisuutta eivät luonnehdi ainoastaan sen osat, vaan myös osien väliset vuorovaikutussuhteet (Ropohl 1999). Lämsä (2012) täydentää määritelmää todeten järjestelmän olevan tarkoituksenmukainen kokoelma toisiinsa liittyviä komponentteja, jotka toimivat yhdessä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Näkemys sekä järjestelmän tarkoituksenmukaisuudesta että sen pyrkimyksestä tiettyyn tavoitteeseen on tosin mahdollista kyseenalaistaa. Osittain sattumanvaraisen järjestelmän sisältä nousee runsaslukuinen määrä tavoitteita, mutta niiden samansuuntaisuus ei ole itsestään selvä. Hieman Wirtasta (2014) mukailleen tulee mieleen kysyä, onko olemassa yhtä ydintä, johon eri tiet johtavat.

Urheilujärjestelmällä tai urheilun kentällä tarkoitetaan näiden edellisten määritelmien pohjalta tässä tutkimuksessa toiminnallista ja löyhäsidoksista kokonaisuutta, johon luetaan olemassa olevien fyysisten rakenteiden lisäksi kaikki urheilun parissa toimivat yksilöt ja organisaatiot sekä kokonaisuudessa vaikuttavat yksilöiden väliset suhteet – ajattelua muokkaavaa urheilun perinnettä ja urheilun tarinoita unohtamatta. Kokonaisuutta voi vaihtoehtoisesti tarkastella esimerkiksi ekosysteemiteorian kannalta, kuten Harmaakorpi (2015) on yleisurheilun osalta tehnyt. Yksilö on järjestelmässä mukana omista lähtökohdistaan, mutta samalla hän on osa järjestelmän rakenteita. Lämsä (2012) jakaa rakenteet fyysisiin (esim. liikuntapaikat), sosiaalisiin (ihmisten välinen kanssakäyminen, esim. instituutiot ja organisaatiot) ja kognitiivisiin (ajattelutavat, esim. urheilun myytit). Edelleen kokonaisuuden osana ovat muun muassa lainsäädännön asettamat normit.

Urheilun kentän luonteen analyysiin käytetään alkujaan Marchin ja Simonin rajoittuneen rationaalisuuden pohdinnoista tutuksi tullutta ja sittemmin Weickin (1976) edelleen muovaamaa löyhäsidoksisuuden (loose coupling) teoriaa. Järjestelmä tavoittelee rationaalisuutta ja sitä, että runsaslukuisia tavoitteita koordinoidaan jatkuvan kommunikaation ja konsensuksen keinoin. Samalla urheilijat ja muut toimijat ovat löyhästi kiinnittyneitä järjestelmään. Kuvaavaa on kunkin tahon omien tavoitteiden ensisijaisuus suhteessa järjestelmän tavoitteisiin.

Kompleksisen johtamisen, tavoitteiden ja tiedon luonteen teorian sekä emotionaalisesti älykäs johtaminen ovat tutkimuksen keskeisintä käsitteistöä. Johtamisen tasoista tarkasteltavina ovat yksilö, ryhmä, organisaatio ja järjestelmä. Tärkein kysymys koskee urheilun tavoitteen muodostumista. Tavoite saattaa käsitteenä vaikuttaa itsestään selvältä. Sen voi yrittää ymmärtää vertaamalla sitä esimerkiksi unelman käsitteeseen. Englanninkieliset termit *goal* ja *dream* johdattelevat eroihin. Maali fyysisenä elementtinä koostuu maalipuista, siis fyysisistä raameista, jotka rajaavat tavoitteen. Samoin henkisellä maalilla eli tavoitteella on mentaalinen kehys (Locke & Latham 2006, 266). Tavoite on unelmaa konkreettisempi, kehystetty tahtotila, joka Locken ja Lathamien (2006) määritelmän mukaan ohjaa huomiota ja tekemistä kohti tavoitteen saavuttamisen kannalta relevanttia toimintaa epärelevantin toiminnan kustannuksella. Tavoitteen muodostaminen on työkalu, jolla johtaminen operoi. Unelmat ovat keskimäärin vähemmän konkreettisia, ja niihin liittyy toivon ja fantasioinninkin elementtejä (Desmond 2013, 655).

Koska kaikki johtamisen käsitteistö pannaan tässä tutkimuksessa urheilujohtamisen osaksi, on syytä selittää myös urheilujohtajan käsitettä. Loughhead ja Hardy (2005) toteavat johtajuuden olevan joko muodollista tai epämuodollista. Johtajan asema voi muodollisesti pohjautua annettuun tehtävään tai epämuodollisesti yksilön taipumukseen, jolloin johtajuus perustuu annetun tehtävän sijaan vuorovaikutukseen muiden yksilöiden kanssa. Muodollisuus ja epämuodollisuus eivät tietenkään ole näin kategorisen tarkkarajaisia, vaan molemmat voivat esiintyä samanaikaisesti ja ne voivat sekoittua keskenään. Järjestelmän johdolla, ts. urheiluohdolla, viitataan tässä tutkimuksessa lähtökohtaisesti johtajiin, joille on järjestelmässä annettu muodollinen tehtävä johtaa jotain järjestelmässä toimivaa yksikköä. Epämuodollinen urheilujohtaja saattaa silti olla miltei kuka hyvänsä kentässä toimiva yksilö. Urheiluohdon käsite tarkoittaa siten selvyuden vuoksi suppeassa mielessä urheiluorganisaatioiden johtoa. Käsitettä on mahdollista tarkastella laajemmassa mielessä, jolloin urheilujohtoa edustaa jo huomattavasti isompi joukko urheilun kentän toimijoita.

Pitts (2001) toteaa, että urheilujohtaminen voidaan nähdä urheilun johtamisena (managing sports). Se voidaan yhtä lailla nähdä myös urheilun piirissä tapahtuvana

johtamistoimintana (in all of the sports). Tutkimustiedon lisääntymisen ja alan kasvun myötä myös määritelmä kehittyy. Kompleksisen johtamisen tutkimuksessa painottuu jälkimmäinen näkökulma. Urheilujohtamisen prosessien osalta on tietyissä kohdin tosin selvyuden vuoksi helpompaa puhua johtajista aikaisemmin mainitun suppeamman määritelmän mukaisesti.

Alvessonin ja Sandbergin (2013) mukaan tutkimuskysymys on kyettävä muotoilemaan niin, että sitä pystyy tutkimaan tieteellisesti ja siihen pystyy vastaamaan empiirisesti. Kysymys on kiinnostava, mutta mikäli siihen ei voi vastata empiirisen näytön avulla, tulee aiheen tutkittavuudesta ongelma. Toiseksi Alvesson ja Sandberg (emt.) korostavat, että tutkimuskysymys ei saa olla liian laaja-alainen, vaan pikemminkin rajoitettu ja fokusoitu. Saman fokuosoinnin tarpeen tuovat esiin myös Savin-Baden ja Major (2013), joiden mukaan liian laajasta aihepiiristä tulee usein liian vaikeasti käsiteltävä, jotta se olisi tarkoituksenmukainen ja hyödyllinen. Duttonin (2003, 6) mukaan tutkimuksen pääkysymyksen tulee liittyä tutkijan henkilökohtaiseen passioon ja kestävään kiinnostukseen ilmiötä kohtaan. Muussa tapauksessa tutkimuskysymys vain vie tutkijaa etäämmälle omista mielenkiinnon kohteista. Sincovicsin ja Alfoldin (2012, 823) mukaan laadullisen tutkimuksen tekijöiden tulee läpi tutkimusprosessin rohkaistua pohtimaan, tekevätkö he oikeita kysymyksiä. Niiden perustavanlaatuisimpiakin oletuksia tulee tarkastella kriittisesti, ja tarvittaessa kysymyksiä tulee vaihtaa.

Tämän tutkimuksen viitekehys ja ongelmat nousevat valtaosin tutkijan omasta elämästä. Metodivalinnat, kuten jäljempänä tuodaan esiin, myötäilevät tätä lähtökohtaa. Urheilun kentässä on havaittavissa järjestelmätason aiheuttamia jännitteitä ja problematiikkaa: järjestelmätasolla muodostetaan erilaisia ryhmiä, joissa muodostetaan verraten innokkaasti tavoitteita. Usein niiden resonanssi urheilun keskiössä olevan yksilön eli lähtökohtaisesti urheilijan kanssa jää heikoksi. Herää kysymys, onko ilmiö urheilun rajat ylittävä suomalaiskansallinen piirre. Kuten Volter Kilpi (1917/1987), yksi 1900-luvun alun johtavista yhteiskunnallisista ajattelijoista, toteaa, meillä on erityistäipumuksena uskoa työ ja vastuu komiteoille, johtokunnille ja valiokunnille; missä ei ole keksintö kirvonnut ja missä tuntuu yksilöllistä näkemystä puuttuvan, siellä asetetaan joukko kokeneita miehiä kiskomaan toisistaan esiin tätä aloitetta ja

näkemyistä, tätä järjestämisen tarmoa; missä huomataan jonkin seikan olevan takapajulla tai muuten vinossa, siellä asetetaan komitea pohtimaan, missä se takapajuisuus oikein piilee ja mitä pajunköyttä sen korjaamiseksi on punottava.

Samaa aihetta ruotii vuosien 2010–2012 huippu-urheilun muutostyön pohjana ollut *Sanoista teoiksi* -raportti (2010, 35). Sen mukaan suomalaisessa urheilussa strategioiden keskeinen vika on se, että niistä puuttuu kokonaisvaltainen ja eri toimijoita yhdistävä näkemys sekä erityisesti konkreettinen toimeenpano. Kehittämistyö on usein ollut päällekkäistä ja koordinoimatonta, minkä seurauksena tavoitteet ovat toisinaan olleet keskenään poissulkevia.

Tämä tutkimus yrittää selvittää noita ongelmia. Onko urheilun kentässä johtamisen kannalta riittävä tieto siitä, miten tavoite kompleksisessa nykytodellisuudessa muodostuu? Kuinka perusteellisesti järjestelmä tuntee yksilön tavoitteen muodostumisen prosessit? Mihin saakka niitä on johtamisen välinein ylipäätään mahdollista hallita, ja missä määrin johtajuudessa on, hieman systeemisen ajattelun tapaan, hyväksyttävä irrationaalisuutta, epälineaarisuutta ja hallitsemattomuutta? Onko tavoitteiden moniäänisyys ylipäätään ongelma? Tulisiko urheilijoiden ja muiden ruohonjuuritason toimijoiden asettaa järjestelmän tavoitteet, ja olisiko johdon niiden asettamisen sijaan vain keskittyttävä mahdollistamaan niiden toteutumisolosuhteet? Urheilujohtaminen tutkimuskohteena -katsauksen ja sen Urheilujohtamisen tutkimus -osan perusteella tutkimuksella kyetään lisäämään urheilun kentän tavoitteen muodostumisilmiön ymmärtämistä.

Tutkimuskysymys tiivistyy siten seuraavasti:

Miten tavoite muodostuu urheilun kentässä?

Tutkimuksen alakysymys yhdistää tavoitteen ja johtamisen teemat:

Millainen yhteys johtamisen ja tavoitteen muodostumisen välillä vallitsee?

Tavoitteella tutkija viittaa jokaisen kentässä toimivan yksilön ja yhtä lailla kenttää yhdistäviin kollektiivisiin tavoitteisiin. Tutkimuskysymyksiin vastatessa muodostuu

samalla kuva siitä, onko tavoitteen muodostumisen prosessi ja kokonaisuus erityinen juuri urheilussa.

Tutkimus kuvaa urheilussa tapahtuvan tavoitteen muodostumisen ja tulkitsee siihen liittyviä kokemuksia. Näin lisätään prosessin ymmärtämistä osana johtamisen kokonaisuutta. Tutkijan ontologisena lähtökohtana on tarkastella urheilujohtamista kuin mitä hyvänsä muuta johtamista huomioiden kuitenkin siihen liittyvät erityispiirteet. Koska kokemus ja ymmärrys ovat keskeisiä tekijöitä, lähestytään aihepiiriä fenomenologis-hermeneuttisesti. Tutkimus pyrkii täyttämään tieteelliselle jatkotutkimukselle asetetut akateemiset kriteerit nostamalla esiin aihepiiriä koskevia tuoreita tutkimuksellisia havaintoja. Samalla syntyy tietynlainen urheilun kenttää koskeva puheenvuoro, joka kannustaa toimijoita teeman syvälliseen ajatteluun.

Tutkimus pyrkii vastaamaan siihen, miksi urheilussa kollektiivisten, jopa kokonaista kansakuntaa koskevien tavoitteiden muodostaminen ja toteuttaminen on hankalaa. Esimerkiksi viimeisin suomalaisen huippu-urheilujärjestelmän laaja-alainen ponnistus, huippu-urheilun muutostyö (HUMU), sai osakseen paljon kritiikkiä. Tutkimus kartoittaa sitä, miten ongelmallisen kokonaisuuden vastaavat urheilun prosessit kohtaavat. Pyrkimyksenä on lisäksi selittää urheilujohtamisen määritelmää suomalaisesta, ei välttämättä vain ammattilaisuutta painottavasta perspektiivistä. Tutkimus esittää lopussa resonoivan urheilujohtamisen mallin kontribuutionaan yleiselle johtamistutkimukselle.

1.3 Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia

Ontologia, epistemologia, metodologia, metodit ja paradigma ovat tutkimuksen filosofinen ydin. Ontologiset oletukset sisältävät kaikki teoriat ja metodologiset asetelmat. Se käsittää ideoita ihmisen, yhteiskunnan ja ylipäätään maailman välisistä suhteista. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tieteen filosofian näkökulmasta tutkimuksen ontologinen ajatus kiteytyy siihen, että urheilujohtaminen on tutkittavana ilmiönä kuin muukin johtaminen omine erityispiirteineen. Sen kautta oppii ymmärtämään lisää johtamisesta. Wolfen ym. (2005, 205) mukaan urheilu herättää mielikuvia, ja siinä

eletään ääri rajojen todellisuudessa. Urheilun tutkiminen elävöittää organisaatioiden ja järjestelmien tutkimusta. Dutton (2003, 11) toteaa, että elämää täynnä olevissa organisaatioissa yksilöt ovat enemmän elossa. Miten tavoitteen muodostumisen prosessi puolestaan resonoi eri tasojen, kuten yksilön ja järjestelmän välillä, edustaa myös olevaisen suhteiden ontologista pohdintaa.

Epistemologisenä lähtökohtana on konstruktivistinen näkemys. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tietokäsitys perustuu sille, että tietoa voidaan sekä lähestyä että rakentaa. Erikssonin ja Kovalaisen (2008) sekä Yinin (2011) mukaan ontologia ja epistemologia käyvät usein käsi kädessä. Kun ontologia on kiinnostunut siitä, mitä maailmassa ylipäättään on, kysyy epistemologia tiedon lähteitä ja rajoitteita. Samalla se haluaa myös saada selville, miten tietoa luodaan. Tutkimusote on fenomenologis-hermeneuttinen. Yksilöiden ainutkertaiset kokemukset ovat keskiössä. Kiinnostuksen kohteena on se, millaisena urheilujärjestelmän eri toimijat urheilijoista organisaatioiden johtajiin kokevat tavoitteen muodostumisen osana johtamisen prosessia.

Tutkimus on luonteeltaan abduktiivista, jolloin päättely edellyttää sitä, että tutkija esiymmärtää ilmiön. Erikssonin ja Kovalaisen (2008) sekä Mäkimattilan (2014, 44) mukaan abduktio on ikään kuin deduktiota ja induktiota yhdistävä päättelyn muoto. Se on prosessi, jossa jokapäiväisistä ihmisten antamista kuvauksista ja merkityksistä edetään kohti konsepteja, jotka luovat pohjan ymmärrykselle ja tutkittavan ilmiön selityksille. Abduktiivinen päättely on epälineaarinen prosessi, joka on vuorovaikutuksessa teorian ja empirian kanssa. Se on käytännöllinen lähestymistapa, jossa datasta tehdään päätelmiä teoreettisten selitysten avulla ja mukaudutaan yllättäviin tai poikkeaviin tuloksiin muokkaamalla teoriaa. Päämääränä on löytää todennäköisin selitys sille, mitä on tapahtumassa (Sincovics & Alfoldi 2012, 824).

Tutkimus on osa keskustelua johtamisen oppirakennelmista, joita muun muassa Seeck (2008) on käsitellyt. Näkökulma painottuu kompleksiseen johtamisteoriaan, joka edustaa modernia suuntausta, ja emotionaalisesti älykkääseen johtamiseen, jonka ajattelutapa on peräisin ihmissuhdeparadigman aikakaudelta. Johtamista tarkastellaan lisäksi tavoitteen muodostumisen ja tiedon luonteen näkökulmista. Koska valittu metodi

ohjaa työtä tehokkaasti, tarkastellaan fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen lähtökohtia lähemmin seuraavassa.

Dowlingin (2007) mukaan fenomenologia ei ole vain tutkimusmetodi, jota laadulliset tutkijat usein käyttävät. Se on myös filosofia, joka kukoisti Saksassa ennen ensimmäistä maailmansotaa ja jolla sittemmin on ollut huomattava merkitys modernille filosofialle. Fenomenologialla on terminä rikas syntyhistoria, ja sitä käyttivät jo 1700-luvulla muun muassa Kant ja Hegel. Kakkorin (2009) mukaan Edmund Husserlia (1859–1938) pidetään fenomenologian varsinaisena perustajana. Hans-Georg Gadamer (1900–2002) puolestaan tunnetaan filosofisen hermeneutiikan isänä. Dowlingin (2007) mukaan fenomenologiassa on Husserlin päätelmin tärkeää selvittää asiat tiukasti ja puolueettomasti sellaisina kuin ne tulevat näkyviin. Näin saavutetaan yksilön tietoisuuden ja kokemuksen olennainen ymmärrys.

Myös Martin Heidegger kuuluu fenomenologian vaikuttajiin. Kakkorin (2009) ja Dowlingin (2007) mukaan keskeisintä Heideggerin fenomenologiassa on selvittää kysymys olemisesta. Kun ymmärrämme sen kontekstissaan, tarkoitamme ontologiaa. Heideggerin *Dasein* on olento tai ihmisenä olemisen muoto, jolla on kyky tarkastella olevaisuuttaan. Piiraisen (2006) mukaan fenomenologisen filosofian lähtökohtana on ihmisen kokonaisuus. Fenomenologiassa erotetaan eri lähestymistapoja, joita yhdistää tavoite kokemuksen syventämisestä ja avartamisesta suhteessa teoreettisten käsitteiden ja metafysiikan filosofiaan. Fenomenologia pyrkii ilmiön alkuperäiseen näkemiseen, jota ei selitetä totutuilla teorioilla ja johon ei liity ennakkoluuloja.

Kakkorin (emt.) ja Palmerin (1999) mukaan hermeneutiikalla on vähintään yhtä pitkä historia kuin fenomenologialla. Yleisesti hermeneutiikka määritellään tulkitsemiseksi. Sen avulla on antiikin ajoista aina moderniin aikakauteen saakka ratkottu ongelmia, jotka juontavat juurensa esimerkiksi unista, lakiteksteistä, runoudesta tai uskonnollisista kirjoituksista. 1800-luvun alkupuolella Friedrich Schleiermacher pohti, onko olemassa niin sanottua yleistä hermeneutiikkaa, joka ei koostu niinkään ad hoc -tyyppisestä spesifistä ongelmanratkaisusta, vaan jonka funktio liittyy ymmärrykseen missä tahansa kontekstissa. Hermeneutiikka on ikään kuin ymmärtämisen taide.

Yleinen hermeneutiikka on luonteeltaan kuulijan ja puhujan dialogia. Tästä muodostuu hermeneuttisen kehän käsite. Se syntyy osien ja kokonaisuuden dialektisesta vuorovaikutuksesta. Wolffin (2014, 488) mukaan modernin ajan merkittävimpiä hermeneuttisia opetuksia on se, että ihminen ei ymmärrä vain lukiessaan tekstejä tai pyrkiessään parantamaan käsitystään sosiaalisista ilmiöistä, vaan ymmärtäminen on ihmisenä olemisen keskeinen ja jatkuva osa.

Kakkori (2009) pohtii hermeneutiikan ja fenomenologian välistä suhdetta. Edellinen suuntautuu historiallisiin ja tulkinnassa muuttuviin merkityksiin, jälkimmäisen ollessa oppi ilmiöiden olemuksista. Niiden löytäminen on fenomenologian päämäärä. Hermeneutiikassa sitä vastoin asiat ovat kielen ja tulkinnan kautta sitä mitä ne ovat. Hermeneutiikka ja fenomenologia yhdistyvät humanistisessa ihmistieteessä usein ilman että niiden käsitteellinen ero tunnistettaisiin. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus on silti humanistisissa ihmistieteissä laajasti käytetty tutkimusote, ja se on tämän tavoitteen muodostumista kokemuspohjaisesti lähestyvän tutkimuksen menetelmä.

Yksi huomattavimmista fenomenologis-hermeneuttisen metodin kehittäjistä on Max van Manen, joka tunnetaan *eletty kokemus* (lived experience) -käsitteestään. Fenomenologinen tutkija ei ainoastaan esitä kysymystä, vaan hänen täytyy elää se (Van Manen 1990). Fenomenologia on systemaattista yritystä tutkia ja kuvata eletyn kokemuksen sisäisiä merkityksiä. Kielellä on erityinen tehtävä prosessissa, jossa ihmiset antavat merkityksiä eletyille kokemuksilleen. Kyse on jokapäiväisten kokemusten luonteen ja merkityksen syvemmästä ymmärtämisestä (Burton 2008).

Myös Wolfe ym. (2005, 205) käsittelevät kielen merkitystä urheilun kontekstin tulkinnassa todeten, että urheilussa ihmiset toimivat ja heille tapahtuu asioita. On kyse prosesseista, muutoksesta ja evoluutiosta, eli luomisvireestä. On vaikeaa keskustella urheilusta ilman nyansseja. Urheilun elämäntäyteinen luonne on vaikuttanut metodivalintaan. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen viitekehys ja ongelmat tulevat tutkijan omasta elämästä, toisin sanoen lukuisista tilanteista, kokemuksista ja kohtaamisista eri rooleissa urheilun kentässä. Subjektiiivisuus on osa tutkimusta, ja esiymmärryksen merkitys on keskeinen. Luettavuuden helpottamiseksi taulukko 1

koostaa tutkimuksen metodologisen kokonaisuuden luvun otsikon mukaisesti. Metodologiset osat muodostuvat edellä käsitellyistä ontologiasta, epistemologiasta, metodista, päättelystä ja paradigmasta.

Taulukko 1. Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia.

Tutkimuksen metodologiset osat	Mitä osilla yleisesti tieteessä ymmärretään	Miltä osa näyttää tässä tutkimuksessa
Ontologia	Käsittää ideoita ihmisen, yhteiskunnan ja ylipäätään maailman välisistä olemassa olevista suhteista.	Tutkittavana ilmiönä urheilujohtaminen on kuin muukin johtaminen omine erityispiirteineen. Se miten tavoitteen muodostumisen prosessi puolestaan resonoi eri tasojen, kuten yksilön ja järjestelmän välillä, kuuluu olevaisen suhteisiin liittyvään ontologiseen pohdintaan.
Epistemologia Konstruktivistinen näkemys	Konstruktivistisen näkemyksen mukaan tietoa voidaan sekä lähestyä että rakentaa.	Laadulliselle tutkimukselle melko tyyppillisesti tietokäsityksen lähtökohta on konstruktivistinen.
Tutkimusote/-metodi Fenomenologis-hermeneuttinen	Fenomenologis-hermeneuttinen. Fenomenologian päämääränä on löytää asioiden olemus, kun puolestaan hermeneutiikassa asiat ovat mitä ovat kielen ja tulkinnan kautta. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen viitekehys ja ongelmat tulevat tutkijan omasta elämästä.	Keskiössä ovat urheilun kentässä toimivien yksilöiden ainutkertaiset kokemukset. Eletyn kokemuksen käsite korostuu, tutkija elää tutkimuskysymystä olemalla samalla keskeinen tutkimusinstrumentti.
Päättely Abduktiivinen	Abduktio on deduktiivista ja induktiivista päättelyä yhdistävä päättelyn muoto. Abduktio on prosessi, jossa jokapäiväisistä ihmisten antamista kuvauksista ja merkityksistä edetään kohti konsepteja, jotka luovat pohjan ymmärrykselle ja selityksille tutkittavasta ilmiöstä. Abduktiivinen päättely on teorian ja empirian välistä vuorovaikutusta.	Abduktiivisessa päättelyssä tutkijan esiyymmärrys ilmiöstä on tarpeen. Tavoitteena on löytää todennäköisin selitys sille, miksi urheilun tavoitteen muodostumisen prosessi ei aina resonoi eri tasojen välillä.
Paradigma	Tutkimus on osa keskustelua johtamisen paradigmoista.	Johtamista tarkastellaan tavoitteen muodostumisen näkökulmasta. Luodaan resonoivan johtamisen malli.

1.4 Tutkimuksen toteutuksen teoreettiset lähtökohdat

Teemahaastattelu on tutkimuksen keskeisin tiedonkeruumenetelmä. Kuten Frantsi (2013) sekä Hyvärinen ja Löyttyniemi (2005) toteavat, teemahaastattelu on luonteeltaan kerronnallinen. Siinä pyritään luontevaan vastavuoroisuuteen kysymisen ja vastaamisen sijasta. Kertomus on vuorovaikutuksen väline, sillä sen kautta tehdään ymmärrettäväksi yksilön kokemuksia. Koska tutkimusote on fenomenologis-hermeneuttinen, tavoitteena on haastattelujen avulla saada tietoa siitä, miten haastateltavat henkilökohtaisesti kokevat teemaan liittyvät ilmiöt.

Hirsjärven ja Hurmeen (1998, 36–47) mukaan haastattelussa on lomaketutkimusta paremmat mahdollisuudet motivoida henkilöitä, mikä on yksi keskeisimpiä perusteita myös tälle menetelmävalinnalle. Siinä haastateltava kokee, että juuri hänen kokemuksensa on merkityksellinen ja kiinnostava. Usein määrällisessä tutkimuksessa kohteen suhde jää pinnallisemmaksi henkilökohtaisen ja välittömän kontaktin puuttuessa. Myös tutkijan omat vahvuudet ovat paremmin käytössä kasvokkaisessa kohtaamisessa kuin määrällisen datan analyysissä.

Haastateltavalla on enemmän tilaa kysymyksien tulkinnalle, ja menetelmä itsessään on joustava. Haastattelija on selviteltyt tutkittavan ilmiön oletettavasti merkittävimpiä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän analyysin kautta hän päätyy tiettyihin tilanneoletuksiin. Hän suuntaa haastattelun tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka hän on ennalta analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 1998, 36–47.) Välittömyys ja omien tunneperäisten aiheeseen liittyvien kokemusten esille tuominen vievät kohti syvällistä keskustelua. Haastattelu on kohtaaminen, jossa muodostuu tai muokkaantuu suhde haastateltaviin henkilöihin.

Haastattelulla on menetelmänä selvät vahvuudet, mutta on syytä tiedostaa myös sen mahdolliset ongelmat. Roulston (2010, 203) on esimerkiksi havainnut aloittelevien tutkijoiden kamppailevan sen kanssa, miten saada teoria liitettyksi haastattelumetodiin siten, että ne muodostavat ehjän ja järjellisen kokonaisuuden. Haastateltavan spontaanit,

relevantit, rikastavat ja spesifit vastaukset kertovat haastattelun laadusta. Mitä lyhyempi haastattelijan kysymys ja mitä pidempi haastateltavan vastaus, sitä parempi lähtökohtaisesti. Haastattelijan pyrkimys verifioida omia tulkintojaan vastauksista haastattelun aikana on positiivinen merkki. Hyvä haastattelu on itseohjautuva, ”tarinasta” muodostuu ehyt kokonaisuus ilman monia selityksiä ja täsmennyksiä.

Van Den Berg (2008, 189–190) nostaa esiin muutamia huomionarvoisia seikkoja laadukkaasti tehdyn haastattelun käytännöistä. Ensinnäkin haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus on tehtävä näkyväksi. Tiettyjen kontekstuaalisten tietojen esiin tuominen on suotavaa. Tilanteeseen liittyvät ajan ja paikan tiedot ovat relevantteja. Samoin tärkeitä ovat haastateltavan ikä, sukupuoli ja sosiaalinen asema. Se miten haastateltava on valittu tutkimukseen ja miten häntä on lähestytty, on kerrottava. Myös muiden mahdollisten läsnäolijoiden rooli on syytä mainita. Haastattelut luokitellaan jakamalla ne esimerkiksi jäseneltyihin, puolijäseneltyihin ja jäseneltemättömiin.

Yinin (2011) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja osallistujan tai haastateltavan suhteet eivät ole tarkasti käsikirjoitettuja. Tutkijalla on olemassa mentaalinen kehys tutkimuskysymyksistä, mutta tarkat sanalliset kysymykset eroavat toisistaan haastateltavien välillä riippuen haastattelun kontekstista ja muuttujista. Luonteeltaan avoimessa haastattelussa puhutaan – toisin kuin strukturoiduissa haastatteluissa – niin sanotusta keskusteleavasta moodista (conversational mode), joka mahdollistaa kahdenvälisen vuorovaikutuksen ja jopa sen, että haastateltava esittää kysymyksiä haastattelijalle.

Haastattelu on tutkimuksen keskeisin tiedonkeruumenetelmä, mutta myös osallistuva havainnointi on osa tutkimusta. Menetelmänä se vaatii tutkijalta uteliaisuutta ja tarkkaavaisuutta, jotta hän pystyy huomaamaan sellaisia yksityiskohtia, jotka arkielämässä helposti sivuutetaan (Assmuth 2011). Myös osallistuva havainnointi on strukturoitua tai strukturoimatonta ja aktiivisen osallistuvaa tai passiivisen tarkkailevaa. Laconon ym. (2009) mukaan osallistuvan havainnoinnin juuret ovat antropologisessa tutkimuksessa, jossa matkattiin kaukana oleviin kohteisiin tutkimaan vähemmän

tunnettujen yhteisöjen tapoja. Osallistuva havainnointi tarkoittaa sitä, että tutkija on mukana itse tilanteessa ja tallentaa havaintonsa. Eskola ja Suoranta (1998, 99–100) määrittelevät sen aineistonkeruukeinoksi, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu kohdeyhteisön toimintaan.

Yinin (2011, 144–145) mukaan tutkija on osallistuvana havainnoitsijana toimiessaan tilanteessa, jonka aika ja paikka muuttuvat. Tällainen hetkellisyys vaatii tekemään näkyviä valintoja havainnoitsemisen muodoista. Tutkijan ei ole hetkellisyys-elementin vuoksi mahdollista olla kaikkialla yhtä aikaa riippumatta siitä, käyttääkö hän havainnoinnissa muodollisia instrumentteja vai ei. Toiseksi etenkin kompleksiset tilanteet aiheuttavat sen, ettei tutkija pysty tarkkailemaan kaikkea tapahtuvaa yhtä aikaa. Tämä puolestaan johtaa siihen, että hänen on valittava, milloin ja mitä hän havainnoi. Myös tämä prosessi on tehtävä näkyväksi. Osallistuva havainnointi soveltuu tutkimukseen, sillä urheilua ja sen tavoitteen muodostumisen kuvaa kyetään tarkastelemaan erilaisissa kohtaamisissa ja tapahtumissa. Tässä menetelmässä tutkijan oma ymmärrysprosessi kiinnittyy tutkimukseen.

Kuten Eskola ja Suoranta (1998, 100–102) toteavat, havainnoinnista voidaan kertoa tai jättää kertomatta tutkittavalle. Jälkimmäisessä tilanteessa, jossa tutkittava ei tiedosta olevansa havainnoinnin kohde, korostuu tutkijan etiikka. Otteen on oltava arvostava ja inhimillinen, eikä piilohavainnoinnin lähtökohta voi olla sen käyttäminen havainnoitavaa vastaan joistain havainnoijan omista tarkoituksiperistä käsin. Havainnointi on subjektiivista ja inhimillistä toimintaa. Eri tutkijat kenties kiinnittävät samanlaisessa tilanteessa huomionsa hyvin erilaisiin seikkoihin, mutta heidän raporttinsa saattavat olla yhtä mielenkiintoisia asiaeroista huolimatta. Subjektiivisuus myös rikastaa analyysia, sillä se kuvaa hyvin arkielämän monivivahteisuutta ja tulkintojen runsautta.

Kolmantena menetelmänä on tapaustutkimus, jossa käsitellään suomalaisen urheilujärjestelmän kehittämistä. Laineen ym. (2007, 247) mukaan tiivis osallistuminen tutkittavan prosessin kulkuun aiheuttaa sen, että tutkija vaikuttaa tapahtumiin. Se vaikeuttaa prosessin arvioimista ja kriittisen näkökulman säilyttämistä analyysivaiheessa. Kun tutkijan motiivi on kehittää käytäntöjä, on vaikea tietää, milloin

on vaikuttanut sopivasti. Laineen ym. (2007, 247) näkökulmasta tapaustutkimus ei ole metodi, vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka sisällä käytetään erilaisia aineistoja tai menetelmiä.

Mariotto ym. (2014) tarkastelevat tapaustutkimusta hieman toisesta aspektista todetessaan, että määritelmä vaihtelee suuresti johtuen sen suosiosta lukuisilla eri alueilla (esim. antropologiassa, psykologiassa, opetuksessa, lääketieteessä, oikeustieteessä, johtamisessa ja politiikan tutkimuksessa). Tapaustutkimusta voidaan pitää metodina tai tutkimussuunnitelmana ja monografisena tai metodologisena lähestymistapana. Käsitteellisesti sitä pidetään väljänä menetelmänä, ja tutkijoiden antamat erilaiset määritelmät ovat sille tyypillinen piirre. Sen kohde on useimmiten tapahtumakulku tai ilmiö. Siinä tarkastellaan usein vain yhtä tiettyä tapausta. (Laine ym. 2007, 20–21). Kiinnostuksen kohteena on tällöin erityisesti kaksi asiaa:

1. Tutkittavan ilmiön laaja merkitys.
2. Ilmiön kehystys ominaisuuksiensa perusteella: minkä tyyppinen tapaus on omassa kategoriassaan.

Yin (1991) sekä Baxter ja Jack (2008) määrittelevät tapaustutkimuksen sellaiseksi empiiriseksi tutkimukseksi, jonka kohteena on tietty nykyinen tapahtuma tai toiminta tietyssä rajatussa ympäristössä ja jossa käytetään monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa. Tapaustutkimusta pidetään hyvänä menetelmänä, kun tavoitteena on ymmärtää eli etsiä vastauksia kysymyksiin *miten* ja *miksi*. Sitä on sovellettu menestyksellisesti juuri johtamisen tutkimukseen. Mariotto ym. (2014) väittävät tapaustutkimuksen tuoneen joitain vallankumouksellisimpia ja urauurtavimpia konsepteja johtamisen tutkimukseen. Koska tarkoituksena on selvittää tavoitteen muodostumista urheilun kentässä, tapaustutkimus täydentää erinomaisesti työn toteutuksen kokonaisuutta; Yinin (1991) ja Mariotton ym. (2014) näkökulmat puoltavat valintaa.

Tutkimus toteutetaan laadullisesti ja monimenetelmäisesti. Teemahaastatteluiden, osallistuvan havainnoinnin ja tapaustutkimuksen katsotaan muodostavan triangulaation. Yin (2011, 147) toteaa sen olevan keskeinen osa laadullista datan keruuta. Eskolaa ja Suorantaa (1998, 138) mukaillen: analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selvyyttä ja antaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta sekä tiivistää materiaali kadottamatta sen sisältämää informaatiota, jonka arvoa pyritään kasvattamaan tekemällä hajanaisesta aineistosta tarkkarajaista ja mielekästä. Yin (2011, 151–153) nostaa esiin viisi tutkijan kannalta olennaista hyvää käytäntöä kaikessa datan keruussa. Triangulaation ohella Yin (emt.) pitää tärkeänä kykyä erottaa ”ensi käden” tieto ”toisen ja kolmannen käden” tiedosta. Näytön kannalta on eri asia olla itse todistamassa tapahtuman kulkua kuin saada toisen henkilön kuvaus samasta tilanteesta. Muut käytännöt liittyvät pitkälti tutkittavan kohteen huomioimiseen. Samalla ne edistävät laadukasta datan keruuta.

Yin (2011) nostaa esiin kuuntelemisen taidon. ”Kuuro korva” ei kykene kuulemaan asioiden piileviä merkityksiä, ja myös rivien välistä lukemisen taito on kuuntelemisen taitoa. Samoin tiedonhaluisuus on merkittävä tekijä datan keruussa. Se tarkoittaa mielentilaa, jossa tutkija samanaikaisesti tekee havaintoja ja pohtii niiden merkityksiä. Viimeinen Yinin (emt.) korostama seikka on hienovaraisuus tutkittavien aikaa ja omaa aikaa kohtaan. Tutkija ymmärtää haastateltavilla olevan omia prioriteettejaan ja tarpeitaan, vaikka he kokisivat tutkimuksen sinänsä merkittäväksi. Tämän perusteella, ja kuten jo aikaisemmin on todettu, laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on keskeinen instrumentti.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään eri menetelmiä käyttäen. Sitä analysoidaan teorian avulla, ja se on tutkijan teoreettisten pohdiskelujen ja tulkintojen lähtökohta. Kurkelan (2015) mukaan materiaali on eräänlaisen apuvälineen asemassa. Haastateltavien ja havainnoitujen ihmisten esittämät tulkinnat omista tilanteistaan edustavat ensimmäisen asteen analyysia. Omassa tulkinnassaan tutkijan tulee pyrkiä teoreettiseen ajatteluun, jolloin ensimmäisen vaiheen tulkinnoista etsitään mielekkäitä yleisemmällä tasolla toimivia hypoteeseja.

1.5 Tutkimuksen empiirinen toteutus

Haastattelujen teoreettinen ja menetelmävalintaan liittyvä perustelu on tutkimuksessa käsitelty edellä Tutkimuksen toteutuksen teoreettiset lähtökohdat -osiossa. Tässä kappaleessa tarkastellaan haastattelujen toteuttamista. Tutkimuksen tärkein empiirinen aineisto koostuu kymmenestä haastattelusta. Niiden kesto oli 11 tuntia ja 11 minuuttia. Käsiteltävien aiheiden esiyymmärrys auttoi tutkijaa suunnittelemaan haastattelujen sisällöt. Kuten tutkimuksen toteutuksen osiossa todetaan, haastattelujen rakenne pidettiin tietoisesti väljänä ja avoimena. Kantavana ajatuksena oli: mitä moniulotteisempi tutkittava asia on, sitä strukturoimattomampi on haastattelu. Tässä tutkimuksessa niitä voi pitää paitsi avoimina tai strukturoimattomina myös teemahaastatteluina. Hirsjärven ja Hurmeen (1998, 47) mukaan niiden lähtökohtana on haastateltavan kokemus tietystä ilmiöstä. Haastattelija on selvitelty tutkittavan ilmiön oletettavasti merkittävimpiä rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Analyysin kautta haastattelija päätyy tiettyihin tilanneoletuksiin.

Tavoitteena oli antaa haastateltaville henkilöille tilaa, jotta heille tärkeät asiat saivat nousta esiin. Vastaukset olivat odotusten ja ennakoitujen teemojen mukaisia. Haastattelut ”elivät”, jolloin oli mielekästä antaa kysymysten muuttua. Niissä ei käytetty kovin teoreettista käsitteistöä, vaan haastateltavia kannustettiin rönsyämään, kuvaamaan tilanteita ja kertomaan esimerkkejä. Tavoitteena oli ikään kuin avata jokin konkreettinen muistelu. Tutkimushaastatteluihin vaikuttaa osaltaan haastattelijan ja haastateltavien yhteinen historia, mutta on huomattava, että yksilö antaa merkityksen asioille omista lähtökohdistaan. Tällaista henkilökohtaista ja konkreettista kokemuksen muistelua ja sen merkityksen pohdintaa kutsutaan reflektoinniksi. Kuten Callary ym. (2012) toteavat, reflektointi on luonteeltaan analyttistä tai luovaa. Kysymys tavoitteen muodostumisen prosessista urheilun kentässä on tulkinnanvarainen.

Haastattelut toteutettiin eri puolilla Suomea. Ne aloitettiin kesäkuussa 2015, ja ne päättyivät syyskuussa 2015. Aikataulu riippui pitkälti tutkimuksesta, mutta kesä oli haastateltaville yleensä tavallista kiirettömämpää aikaa. Moni oli lomalla, ja paikkana oli viidessä tapauksessa kymmenestä haastateltavalle stressittömin mahdollinen

ympäristö eli koti, lapsuudenkoti tai kesämökki (haastateltavat saivat valita). Eräs haastateltava halusi pyöräillä tutkijan kotiin, koska sää oli hyvä. Nämä sinänsä pienet olosuhdeseikat palvelivat isompaa päämäärää pyrkiä luomaan haastattelusta mahdollisimman myönteinen kokemus, mikä auttoi tavoittamaan sisällön syvyyden ja laadun.

Haastateltavat valittiin sen perusteella, miten tärkeän lisän kunkin kokemus omilla rooleissaan toi kokonaisuuteen. Haastateltavat muodostivat heterogeenisen ryhmän niiden rooliensa kuin henkilökohtaisten ominaisuuksiensa puolesta. Näin pyrittiin avartamaan näkökulmaa. Heidän verrattain pieni määränsä johtui tarkasta valinnasta, heidän moninaisista rooleistaan ja kunkin haastattelun painoarvosta. Yhtä haastateltavaa lukuunottamatta haastattelija ja haastateltava tiesivät tai tunsivat toisensa entuudestaan, mikä kertoo enemmän suomalaisen urheilun kentän koosta kuin tarkoituksellisesta pyrkimyksestä. Kahden haastateltavan kokemusta urheilun kentästä voi pitää niin poikkeuksellisenä, että heidät haluttiin varsin päämäärähakuisesti mukaan. Tutkija oli tietoinen haastateltavien erilaisista rooleista, laajasta näkemyksestä ja kyvystä ilmaista itseään, koska tunsi heitä ainakin jossain määrin entuudestaan. Silti monien haastattelujen anti oli osin yllättävään.

Kymmenen haastatellun henkilön perustiedot käyvät ilmi taulukosta 2. Jaottelu on tehty haastateltavan pääasiallisen urheilu- tai johtamisroolin perusteella. Huomattavaa on, että kaikilla oli rinnakkaisia rooleja urheilun kentässä. Tämä oli tarkoituksellistakin, sillä tutkimukseen haluttiin valita henkilöitä, jotka tunsivat urheilua kokonaisvaltaisesti. Callary ym. (2012) nostavat jarvislaista ajattelua mukaillen esiin havainnon, että yksilöllä on läpi elämän erilaisia rooleja. Ne vaihtelevat oppilaasta perheenjäseneksi ja ystävästä työkaveriin. Tutkimuksessa ne vaihtelivat urheilijasta valmentajaan ja vapaaehtoisesta johtajaan. Pällekkäisten roolien vaikutuksessa koko persoona kokee ja oppii. Rauhala (1989) käsittelee aihetta puhuen holistisesta ihmiskäsityksestä. Sen mukaan ihmisen todellistumisen tavoiksi on oletettu tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus. Roolit liittyvät ennen kaikkea situationaalisuuteen, mikä Rauhalan (1989) näkemyksen mukaan tarkoittaa ihmisen kietoutuneisuutta todellisuuteen oman elämäntilanteensa mukaisesti. Kietoutuneisuus tekee ihmisestä sellaisen kuin sen

rakennetekijät edellyttävät. Situaatio koostuu kohtalonomaisista ja itse valituista tekijöistä.

Urheilun kentässä on lukuisia rooleja. Tutkimuksessa haastateltiin kahta urheilijaa, kolmea urheilujohtajaa, kahta valmentajaa, yhtä vapaaehtoistoimijaa, yhtä tutkijaa ja yhtä henkilöä urheilulle läheiseltä elämänalalta – pääroolien mukaan lueteltuina. Urheilijoista ensimmäinen edusti virallista olympialajia, joka on vahvasti urheilua hallinnoivissa rakenteissa kiinni, ja hän oli arvokisamitalisti. Toinen urheilija tuli sitä vastoin lajista, jolla ei loppujen lopuksi ole yhteyksiä hallinnoiviin rakenteisiin, vaan joka on tyypiesimerkki tuoreesta ja melko irrallisesta lajista, jossa on syntynyt omaleimainen kulttuuri ja toimintatapa.

Urheilujohtajat tulivat eri tasoilta. Kaksi heistä oli melko suuren urheiluseuran jaoston toiminnanjohtajia, ja kolmas oli suomalaisen urheilujärjestöorganisaation keskeisessä johtotehtävässä. On muistettava, että roolit muuttuvat ajan kuluessa. Esimerkiksi toinen seurajohtaja valittiin haastattelun jälkeisenä syksynä huomattavaan valtakunnalliseen lajiliiton luottamustehtävään. Suomalainen urheilujohtaminen on miehinen ala, mutta tässä tapauksessa kaksi haastatelluista kolmesta johtajasta, valtakunnallisen tason vaikuttaja mukaan lukien, oli naisia. Valmentajat edustivat joukkue- ja yksilölajeja. Toinen heistä oli valmentajamentori, joten hänellä oli laaja käsitys roolinsa kokemusmaailmasta yleisestikin.

Haastateltavat työskentelivät toista urheilijaa, vapaaehtoista, tutkijaa ja muun elämänalan vaikuttajaa lukuunottamatta päätoimisesti urheilun parissa. Tutkimuksessa haluttiin varmistaa myös vapaaehtoistyön kokemus, ja mukaan valittiin sen edustaja. Talkooaateen vaikutus suomalaisessa kentässä on äärimmäisen suuri. Urheilun ulkopuolisen toiminnan edustajan valintakriteerinä pidettiin sitä, että rinnakkainen ala (soveltava taide ja teatteri) oli riittävän lähellä urheilua. Silti tietty ulkopuolisuus antoi kiintoisan vertailupohjan. Rinnakkaisen alan haastateltavan valintaa perusteltiin myös ns. rakenteiden siirtyvyyden lailla. Jos jokin systeemi toimii erinomaisesti jossain kontekstissä, se todennäköisesti toimii jossain toisessakin vähintäänkin kohtalaisesti.

Urheilun kenttää tutkivan henkilön haastattelun perusteena oli halu saada analyttinen käsitys urheilujohtamisesta hieman erilaisesta näkökulmasta.

Haastateltavien rooleja koskevasta taulukossa 2 käy ilmi, että jokaisella haastateltavalla oli rinnakkaisia tehtäviä urheilun kentässä. Kahdessa tapauksessa haastateltavilla oli hieman yllättäen myös rooleja, joista haastattelijalla ei etukäteen ollut tietoa, eikä haastattelija siten osannut ottaa niiden merkitystä huomioon. Ne toivat kokonaisuuteen kiinnostavan lisän. Esimerkiksi valmentajan toimiminen tuomarina sekä ensimmäisen johtajan fysioterapeuttikoulutus ja toisen johtajan poliittinen vaikuttaminen autoivat näitä henkilöitä näkemään asiat laajemmin myös varsinaisessa tehtävässä.

Taulukko 2. Haastateltavien roolit.

Haastateltava/Rooli urheilussa	Johtaja	Urheilija	Valmennus	Luott.h.	Vapaaeht.	Lähipiiri	Asiantuntija	Muu
Urheilija 1	x	X		x				
Urheilija 2	x	X	x					
Johtaja 1	X			x				x
Johtaja 2	X		x	x				
Johtaja 3	X		x				x	
Valmentaja 1	x		X				x	
Valmentaja 2			X			x	x	
Muu ala	x						x	X
Tutkija						x	X	x
Vapaaeht.	x		x		X			

X Haastateltavan päärooli tutkijan tulkin mukaan

x Haastateltavan kaksi muuta keskeisintä roolia tutkijan tulkin mukaan

Kaikilla haastateltavilla oli monta erilaista roolia. Taulukkoon on listattu kultakin haastateltavalta kolme haastattelijan tulkin mukaan keskeisintä roolia, joista tärkein on merkitty lihavoidulla **X:llä**. Kaikilla haastateltavilla oli urheilijatausta tai ainakin urheilullinen tausta, mutta haastatteluhetkellä katsottiin, että vain urheilijoilla urheilijan rooli oli kolmen keskeisimmän joukossa. Tämä on huomionarvoista, koska esimerkiksi Johtaja 1 oli moninkertainen olympiaurheilija ja vapaaehtoistoimija oli entinen Itä-Länsi-pesäpalloilija. Kuitenkaan Johtaja 1:llä tai Vapaaehtoisella ei urheilijatausta erityisesti painottunut haastatteluhetkellä. Toki urheilemisen kokemus vaikutti siihen, miten he pääasiallisen roolinsa hahmottivat.

Taulukossa 3 esitetään haastateltavien perustietoja. Otos oli sukupuolijakaumaltaan melko tasa-arvoinen. Haastateltavina oli kuusi miestä ja neljä naista. Haastateltavien ikäkeskiarvo oli 40,8 vuotta – nuorin oli 26- ja vanhin 56-vuotias. Voi kysyä, miksi mukana ei ole selvemmin nuorison edustajan näkökulmaa. Osittain syynä on jälleen haastattelujen rajattu määrä ja osittain se, että tutkija on saanut havainnoida ja kohdata satoja nuoria urheilijoita työelämäroolissaan urheiluakatemian johtajana. Kohtaamiset ovat antaneet kuvan nuorten urheilijoiden kokemuksista, ja ne välittyvät osallistuvan havainnoinnin kautta.

Taulukko 3. Haastateltavien sukupuoli ja ikä.

Haastateltava	Sukupuoli	Ikä
Urheilija 1	M	38
Urheilija 2	M	26
Johtaja 1	N	35
Johtaja 2	M	35
Johtaja 3	N	48
Valmentaja 1	M	35
Valmentaja 2	M	56
Muu ala	N	50
Tutkija	N	41
Vapaaehtoinen	M	44

Vaikka haastattelut olivat luonteeltaan ja toteutukseltaan väljiä, niissä käytettiin teemarunkoa (luku 9: Liitteet). Se miten tiiviisti se ohjasi haastatteluja, vaihteli tapauskohtaisesti. Kaikille annettiin yhteiset teemat, mutta haastateltavan roolin ja omien intressien mukaan ne saivat erilaisen painoarvon. Tutkimuksen rajauksia ajatellen haastateltavat olisi voitu valita muillakin perusteilla. Esimerkiksi Hämäläinen (2008, 17) keskittyi urheilun eetoksia koskevassa tutkimuksessaan urheilijaan ja valmentajaan, vaikka hänen (emt.) mukaansa muillakin toimijoilla on merkittävä rooli urheilun kokonaisuudessa. Tässäkin tapauksessa esimerkiksi urheilulääkärin tai urheilupsykologin näkökulmat jäivät tutkimuksen ulkopuolelle. Teemarunkoa muokattiin haastateltavan mukaan. Esimerkiksi rinnakkaisen alan toimijalta kysyttiin urheilun sijaan hänen kokemuksistaan soveltavan teatterin ja taiteen kentässä. Teemat on merkitty **lihavoinnilla**. Teemoittelua käytetään hyväksi myös luvussa 5.

Kuten alaluvusta 1.4 käy ilmi, osallistuva havainnointi ja tapaustutkimus olivat haastatteluja täydentäviä, empiriaan kuuluvia menetelmiä. Käytännössä tutkija piti havaintopäiväkirjaa koko tutkimusprosessin ajan, jolloin kyseessä oli piilohavainnointi. Se ei kohdistunut tiettyyn henkilöön tai ryhmään, vaan se oli mukana keinovalikoimassa. Kun tilanne tai kohtaaminen tuntui tärkeältä tutkimusaiheen kannalta, tutkija otti sen käyttöön. Eri rooleissa urheilun kentässä toimiessaan havainnoija on huomannut urheiluun liittyviä kiinnostavia näkemyksiä, kokemuksia, tapahtumasarjoja ja ilmiöitä. Nyt niiden rekisteröinnistä ja myöhemmästä tulkinnasta tuli tutkimuksen luonnollinen osa. Havaintopäiväkirjaviittauksia (viite merkitty: Havaintopäiväkirja/havaintopäiväkirja) on yhteensä yksitoista. Niitä on myös teoriaosuudessa. Ne eivät pyri tieteellisten artikkelien tavoin todistamaan teeman paikkansapitävyyttä, vaan ne toimivat ikään kuin ajatusten herättäjinä. Koska ne kuitenkin perustuvat osallistuvaan havainnointiin, niillä on arkiajattelua suurempi merkitys.

Osallistuva havainnointi on jossain määrin osa tapaustutkimusta, sillä huippu-urheilun parissa työskennellessään tutkija on ollut lukuisia kertoja mukana huippu-urheilun kehitystyöhön liittyvissä tapaamisissa ja tilaisuuksissa. Silti tapaustutkimus on tässä oma menetelmänsä, koska urheilujärjestelmän kehittämistä analysoidaan myös muilla tavoilla, kuten kartoittamalla haastateltavien kokemuksia ja analysoimalla näin syntyynyttä kirjallista ja muuta aineistoa.

1.6 Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus

Eskolan ja Suorannan (1998, 208–213) mukaan laadullisessa tutkimuksessa joudutaan pohtimaan tehtyjä ratkaisuja ja ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tutkimuksen luotettavuuteen. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan käsitteellistykset ja tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä. Laadullisen tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on sen tekijän subjektiivinen asema ja sen myöntäminen, että hän on keskeinen instrumentti tutkimuksessaan. Yin (2011, 41–42) pohtii laadullisen tutkimuksen erityisasemaa luotettavuuden kannalta. Laadullisen

tutkimuksen tekemiseen liittyvät suunnitelmat ja prosessit ovat potentiaalisesti joustavampia kuin useimmissa muissa tutkimusmuodoissa. Eteläahon (2009, 13) mukaan luotettavuus määräytyy suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Luotettavuuden pohdinnalla pyritään varmistamaan, että tulokset eivät ole satunnaisten asioiden seurausta vaan että niistä tehdään oikeat tulkinnat. Niiden edellytyksenä on aineiston ristiriidattomuus eli reliabelius.

Yinin (2011, 78) mukaan validi tutkimus on kunnollisesti koottu ja datan osalta oikein tulkittu. Tällöin johtopäätökset reflektioivat ja edustavat täsmällisesti todellista maailmaa, joka on tutkimuksen kohteena; kääntäen: tutkimukset, joista tehdään virheelliset päätelmät, ovat hyödyttömiä. Validiteetti ei koske vain päätelmiä, se koskee kaikkea tutkittavan kentän tapahtumien kuvauksista tutkimukseen osallistuvien näkemyksiin. Näiden lukuisien seikkojen tulee kuulua tutkimuksessa esitettyihin faktoihin, ja kaikki ne edellyttävät validiteettia.

Yin (emt., 2009, 79) esittelee Maxwellin seitsemän strategiaa, joiden avulla on mahdollista välttää laadullisen tutkimuksen validiteetin uhat. Ensimmäinen keino on intensiivinen osallistuminen, jossa muodostuu syvälinen ymmärrys tutkittavan kentän tilanteista. Toistuvat havainnot ja haastattelut ovat mahdollisia. Toinen keino on käyttää yksityiskohtaista ja vaihtelevaa dataa, joka kattaa havainnot ja haastattelut. Kolmantena on vastaajan validiteetti, mihin liittyy palautteen saaminen haastateltavilta. Näin minimoidaan virhetulkintojen mahdollisuus. Neljäs keino on etsiä poikkeavia ja negatiivisia tapauksia. Ne pakottavat tutkijan hakemaan kilpailevia selityksiä. Viides strategia on monimenetelmäisyys, mikä tarkoittaa kokoavan näytön keräämistä eri lähteistä. Kuudentena on tilastollinen menetelmä, jossa käytetään numeroita korvaamaan sellaisia adjektiiveja kuin *tyypillinen* tai *harvinainen*. Seitsemäs on vertailu, ja se tarkoittaa tulosten arviointia erilaisten asetelmien, ryhmien tai tapahtumien välillä.

Cho ja Allen (2006, 321–325) jakavat laadullisen tutkimuksen validiteetin muodot transaktionaaliseen ja transformaaliseen. Transaktionaalinen validiteetti olettaa, että tutkimus on luotettava, jos valitut tekniikat, metodit ja strategiat ovat laadukkaalla tavalla käytössä haastattelussa. Tekniikat nähdään toisin sanoen välineenä varmistaa

todellisuuden täsmällinen kuva. Transformationaalinen validiteetti tarkoittaa, että päätelmät ovat sosiaalisen konstruktion tulos. Validiteetti on kytköksissä tutkijan omaan eksplisiittiseen tai implisiittiseen itsereflektioon. Siihen ei tämän lähestymistavan mukaan päästä yksinomaan erilaisia tekniikoita käyttäen.

Eskola ja Suoranta (1998, 214) puolestaan jakavat validiteetin sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen validiteetti viittaa tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Tämä pätevydeksikin kutsuttu validiteetin muoto edellyttää teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden ja menetelmällisten ratkaisujen keskinäistä loogista suhdetta ja sopusointua. Ulkoinen validiteetti taas tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja aineiston välisen suhteen pätevyyttä.

Valitun tutkimusotteen kannalta on tärkeää, että tutkimus toteutetaan luotettavasti ja uskottavasti – tämä on validiteetin muutokysymyksiäkin tärkeämpää. Luotettavuudessa olennaista on tutkijan ja tutkittavien kokemusten sekä tutkijan ja tutkimusaineiston välisen dialogin laadukkuus. Sekä transaktionaalinen että transformationaalinen validiteetti edellyttävät haastattelutilanteen dialogilta laatua myös aineistoon nähden. Savin-Badenin (2013) mukaan uskottavuus painottaa laadun varmistamista. Siihen sisältyy merkityksen luominen lukijalle siten, että filosofinen kehys, traditio, metodit, analyysi ja tulkinta esitetään arvokkaasti. Näin tutkimuksen muoto, sisältö ja tarkoitus tulevat yhdeksi.

Tutkijan rooli on validiteetin mahdollisia kompastuskiviä. Tutkija on laadullisessa tutkimuksessa instrumentti (Eskola & Suoranta 1998; Yin 2011). Yinin (emt.) mukaan tutkijan tulee olla tietoinen omista harhoistaan ja ominaispiirteistään. Näitä ovat oma henkilökohtainen tausta, omat tutkimuksen tekemisen motiivit ja omat kategoriat tai suodattimet, jotka vaikuttavat tutkimuskohteen tapahtumien ja toimintojen ymmärtämiseen. Ratkaisevaa on kyetä synnyttämään riittävän syvä dialogi niin haastateltavien kuin aineistonkin kanssa.

Myös valitut metodit aiheuttavat ongelmia. Tutkijan on pysyttävä emotionaalisesti irti kohteesta. Vaatimus koskee haastatteluiden lisäksi myös osallistuvaa havainnointia ja

tapaustutkimusta (Lacono ym. 2009). Yinin (2011) mukaan on tyypillistä, että tutkijat ovat omaa aihettaan kohtaan joko myötämielisiä, vihamielisiä tai turhan naiiveja. Täysin neutraalin katsantokannan esittäminen on tutkijalta lähinnä itsensä huijaamista. Itsetutkiskelu on tärkeää, ja on syytä tiedostaa oma edeltävä tietämys ja ennustukset, joilla saattaa olla vaikutusta datan keruun suunnitelmaan. Vaikeutena on ikään kuin osata kirjoittaa itsensä sisään tutkimukseen. Oma persoona on osa tutkimusta, mutta löydöksiä kohtaan on kyettävä säilyttämään mahdollisimman puolueeton ote.

Tässäkin tutkimuksessa tutkijan oma tausta urheilun kentän monine rooleineen on vahvuus ja jopa menetelmävalinnan edellytys, mutta Yinin (2011) edellä esiin tuomien havaintojen näkökulmasta myös ongelma. Tutkijan oma passio urheilua kohtaan voi huonoimmillaan aiheuttaa asenteellisuutta. Yinin havainnon mukaisesti tutkija ei tuo itseään tässä kohdin esille täysin neutraalina toimijana, mutta aito pyrkimys lähestyä aihetta ilman asenteellisuutta ja totuttujen teorioiden painolastia on olemassa. Monet koetut roolit ovat vahvuus siinä mielessä, että tutkija ei katso kokonaisuutta vain esimerkiksi urheilun tutkijan tai urheilijan näkökulmasta. Ne voivat muodostua ongelmaksi, jos ne tarjoavat ikään kuin valmiin kokemuspohjaisen kuvan urheilun kentästä. Tämä uhka on tutkimuksessa pyritty torjumaan muun muassa intensiivisen osallistumisen ja monimenetelmäisyyden strategioiden avulla.

2 LÖYHÄSIDOKSINEN URHEILUJÄRJESTELMÄ

Perinteiset organisaatioanalyysit eivät sovi parhaalla mahdollisella tavalla verkostomaisiin ja vuorovaikutussuhteiltaan monimuotoisiin, kompleksisiin sekä epäsäännönmukaisiin ympäristöihin kuten urheiluun (Margaret ym. 2010). Siten urheilujärjestelmän kuvaamiseen käytetään löyhäsidoksisuuden teoriaa tavoittamaan järjestelmän perimmäinen luonne. Ajatusleikki, jossa ollaan mukana epätavallisessa jalkapallo-ottelussa katsojana, tuomarina, valmentajana tai pelaajana, havainnollistaa asiaa. Pelikenttä on pyöreä ja mäkinen. Maaleja on sattumanvaraisesti ympäri pelialuetta. Peliin osallistuvat tulevat peliin miten ja milloin haluavat. Pelaajat käsittelevät palloa haluamallaan tavalla ja päättävät maaleistaan sanoen: ”Tuo on minun maalini” tai ”Nuo ovat minun maalejani”. Pelin omaleimaisuus kulminoituu siihen, että kaiken lisäksi peliä pelataan niin kuin siinä olisi jokin järki ja tarkoitus.

Yllä oleva Karl Weickin (1976) ajatusleikkimäinen opetusjärjestelmän kuvaus koskee osuvasti myös urheilujärjestelmää. Weick kehotti jalkapalloesimerkissään korvaamaan tuomarit rehtoreilla, valmentajat opettajilla, pelaajat oppilailla, katsojat vanhemmilla sekä ajattelemaan jalkapallokenttää oppilaitoksena. Näin saatiin esiin opetusjärjestelmän realiteetit. Urheilujärjestelmässä on opetusjärjestelmän tavoin monia erilaisia toimijoita, jotka tavalla tai toisella linkittyvät toisiinsa. Tätä kokonaisuutta tarkastellaan löyhäsidoksisuuden teorian avulla.

Löyhäsidoksisuuden konseptia on laajasti käytetty kuvaamaan järjestelmiä ja niiden organisaatioita. Se on itsessään ollut kiistanalainen, eivätkä sen soveltajat aina ole täysin ymmärtäneet sen merkitystä. (Orton & Weick 1990.) Kriitikot kysyvät esimerkiksi, miksi tuomarit tai rehtorit eivät vain tiukenna otettaan. Löyhät sidokset eivät kuitenkaan automaattisesti taivu niin yksinkertaiseen kausaaliteettiin (esim. Burke 2014). Vaikka Weick käyttää urheilumetaforaa löyhäsidoksisen järjestelmän kuvauksessaan, ei löyhäsidoksisuuden konseptia ole – paradoksaalista kyllä – juuri käytetty kuvaamaan

urheilujärjestelmiä. Yksittäisiä poikkeuksia on: esimerkiksi Rocha (2013) soveltaa byrokrania- ja löyhäsidoksisuusteoriaa valmentajien ja urheilijoiden viitekehysessä.

Urheilujärjestelmän johdon näkökulmasta urheilun pelikenttä saattaa Weickiin verrattuna olla kokonaan toisenlainen, tai ainakin se haluttaisiin nähdä selvempänä. Urheilujohtaminen on vaativaa työtä erityisen ja muista johtamisen aloista poikkeavan luonteensa vuoksi. Löyhäsidoksisuuden teoria, jonka avulla urheilun kenttää on mahdollista hahmottaa, antaa vaihtoehdon pyrkimykselle tai jossain kohdin jopa utopialle hallita kaikkea.

Kun löyhäsidoksisuuden teorian avulla vähemmän tarkkarajaisesti analysoidaan tavoiteltua selvää järjestelmää, nousee esiin kaksi kysymystä. Miksi löyhäsidoksisuuden teoriaa kannattaa soveltaa urheilun kentän luonteen kuvaukseen ja miten siihen käytettävä löyhäsidoksisuus määritellään? Miksi-kysymystä voi perustella Isoaaren (2004, 64) argumentilla, jonka mukaan hierarkkinen rakenne on omimmillaan organisaatioissa, joissa yksilöiden tehtävät vaativat vain vähän luovuutta eivätkä lainkaan identifioitumista organisaation tavoitteisiin. Urheiluorganisaatioissa yksilöiden tehtävät edellyttävät paljon luovuutta ja samastumista tai jopa hengen paloa yhteisiä tavoitteita kohtaan.

Toiseksi, kuten Beekun ja Glick (2001, 228) toteavat, löyhäsidoksisuus on suhteellinen tapa tarkastella analyysijä, jotka korostavat organisaatioiden luonnetta toistuvien tai säännönmukaisten vuorovaikutuksien sidoksena. Urheilun vuorovaikutussuhteista kertoo ennemminkin monimuotoisuus kuin säännönmukaisuus (esim. Margaret ym. 2010). Kolmanneksi urheilun kenttä on hyvin verkostomainen ja, kuten Burke (2014) toteaa, verkostot ovat hyvin tyypillisiä löyhäsidoksisia rakenteita. Neljänneksi, kuten Smith ja Stewart (2009) esittävät, urheilu muistuttaa alana monella tavalla löyhäsidoksisuuden teorian alkuperäistä sovelluskohdetta opetusala (kuten myös terveydenhuollon, teatterin, taiteen ja musiikin aloja); esimerkiksi kaupallisuus ja vapaaehtoisuus ovat vahvasti mukana niin urheilussa kuin opetusallalla. Muun muassa näistä syistä on perusteltua hakea hierarkkiselle rakenteelle ja tiukoille sidoksille vaihtoehtoa organismeista ja löyhäsidoksisista rakenteista.

Löyhäsidoksisuuden määritelmä aiheuttaa ongelmia. Löyhät sidokset tulivat alkujaan tutuiksi, kun March ja Simon vuonna 1958 pohtivat rajoittuneen rationaalisuuden vaikutusta organisaation muutokseen. Lopulta päädyttiin siihen, että kaikki sosiaaliset järjestelmät ovat tavallaan löyhäsidoksisia tai osiin hajonneita (Spender & Grinyer 1995, 1–18). Burke (2014), Orton ja Weick (1990) sekä Weick (1976) tarjoavat kolmea määritelmää. Ensimmäisen eli Glasmanin (1973) määritelmän mukaan on kyse löyhistä sidoksista, kun kahdessa eri järjestelmässä on vähän yhteisiä muuttujia tai muuttujien yhdenmukaisuudet ovat heikkoja. Toisin sanoen muuttujat ovat itsenäisiä. Näin on urheilun kentässä esimerkiksi lajin valmennuksessa, jossa noudatetaan sekä lajiliiton että yksittäisen seuran järjestelmää.

Toinen määritelmä liittyy järjestelmässä oleviin organisaatioihin. Weickin (1976) tulosten perusteella löyhäsidoksisuudessa eri elementit ovat vastuullisia, mutta ne säilyttävät kuitenkin omaleimaisuutensa ja identiteettinsä. Orton ja Weick (1990) sekä Brusoni (2001, 1026) erottavat tiukkasidoksiset (tightly coupled), löyhäsidoksiset (loosely coupled), sidoksettomat (non-coupled) ja irralliset (decoupled) organisaatiot toisistaan vastuullisuuden ja omaleimaisuuden ilmenemisen mukaan. Ilman näitä ei voida puhua varsinaisesta organisatorisesta järjestelmästä, vaan kyseessä on sidokseton ja irrallinen organismi. Jos organisaatiossa on vastuullisuutta, mutta ei omaleimaisuutta, on kyse tiukasta sidoksesta. Irralliselle organisaatiolle on tunnusomaista omaleimaisuus ilman vastuullisuutta.

Sama urheiluseuran ja lajiliiton suhde havainnollistaa myös Weickin ja Ortonin (1990) sekä Brusonin (2001) toista urheilun kentän määritelmää. Seurat toimivat lähtökohtaisesti vastuullisesti ja edistävät oman lajinsa toimintaa, mutta niillä on samalla hyvin omaleimainen identiteetti ja paikalliset ominaispiirteensä. Smithin ja Stewartin (2009) mukaan urheilun omaleimaisuus liittyy rakenteiden ohella myös lopputuotteeseen, jonka urheilu osallistujilleen ja faneilleen tarjoaa. Urheilun vastuu jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen. Edellinen on suurempaa kuin jälkimmäinen. Yksilölle, esimerkiksi urheilijalle, ollaan vastuussa paljon konkreettisemmista asioista kuin kansakunnalle. Vaikka idealistisena tavoitteena ei olisikaan tuottaa koko kansalle

urheita poikia ja tyttäriä, eivät urheilun arvot ole kadonneet dopingista, väkivallasta, ajoittaisesta politisoitumisesta tai muista lieveilmiöistä huolimatta.

Kolmatta löyhäsidoksisuuden määritelmää edustaa Weickin (1976) ajattelu, jonka mukaan löyhäsidoksisuudessa elementit vaikuttavat toisiinsa pikemminkin satunnaisesti ja toisinaan kuin jatkuvasti ja alinomaa. Vaikutus on enemmän merkityksetöntä, epäsuoraa ja mahdollista kuin merkittävää, suoraa ja välitöntä. Ajattelu on kontrasti sille yleiselle käsitykselle, että organisaation elementit olisivat tiiviisti linkitettyinä tehokkaita ja koordinoituja rakenteita. Löyhiä sidoksia kuvaa tilapäisyys, harvinaisuus, hidas frekvenssi, sulautuminen ja sanaton muoto. (Orton & Weick 1990, 203.)

Organisaatioiden ja järjestelmien sijaan on enenevässä määrin alettu puhua organismeista ja ekosysteemeistä. Ekosysteemiteorialla on paljon yhtymäkohtia löyhäsidoksisuuden teorian kanssa. Weick (1976) yrittää löyhäsidoksisuuden teorian avulla kuvata todellisuutta paremmin. Chen ym. (2014) pyrkivät samaan tavoitteeseen ekosysteemiteorialla. Chenin ym. (emt.) mukaan se nojaa organisaatiokentässä biologisten ekosysteemien teoriaan. Koko ekosysteemi ja evoluutioprosessi on mahdollista ymmärtää vain kompleksisen teorian tasolla, jolla eri lajien välillä on olemassa symbioottinen suhde keskinäisine riippuvuuksineen ja rajoituksineen. Biologisen selviytymisen ja kehityksen yleisiä vaatimuksia ovat monimuotoisuus ja symbioosi. Ne eivät sulje pois kilpailua, mutta edellyttävät läheistä keskinäistä riippuvuutta, jotta biologinen evoluutio, kehitys ja innovaatiot mahdollistuvat.

Chenin ym. (2014) mukaan nykyisessä organisaatiokentässä pätevät samat lainalaisuudet. Toimijat kilpailevat keskenään kompleksisessa ympäristössä, jossa heidän yhteinen evoluutionsa on samanaikaisesti olennaista modernin johtamisen kannalta. Kilpailu aiheuttaa urheilussa organisaation osalta erityisen tilanteen, sillä esimerkiksi ylivoimainen joukkue saattaa latistaa kiinnostavan kilpailun. Vastustajan tai kilpailijan elinvoimaisuus on tiettyyn pisteeseen saakka urheilun ekosysteemin hyvinvoinnin avain (esim. Stewart & Smith 1999). Löyhien sidosten teorian mukaisesti toimijat ovat suhteellisen itsenäisiä, mutta he eivät ole kokonaan toisistaan riippumattomia.

2.1 Yksilö urheilujärjestelmässä

Tiukasti rationaalisen lähestymistavan mukaan löyhät sidokset ovat omiaan estämään yksilöiden työskentelyä yhteisen tavoitteen hyväksi. Lähestymistavalle on vierasta, että runsaslukuisia tavoitteita koordinoidaan ilman jatkuvaa kommunikaatiota ja konsensusta. Löyhien sidosten konseptilla on ollut suuri merkitys organisaatioiden kommunikaatiojärjestelmien ymmärtämisessä. (Weick 1976, 1979; Eisenberg & Goodall Jr. 2004, 110–111.) Sidoksisuutta kuvataan dimensioiden eli ulottuvuuksien avulla. Ne viittaavat erilaisten elementtien suhteiden laatuun, ja niitä ovat vahvuus, suoruus, jatkuvuus ja riippuvaisuus.

Yksilöä urheilujärjestelmän osana voi tarkastella löyhäsidoksisuusteorian ohella myös ekosysteemiteorian avulla. Kuten Chen ym. (2014) tuovat esiin, ekosysteemissä jokaisen komponentin, esimerkiksi yksilön, rooli on olennainen ja väistämätön. Jokainen yksilö on itsenäinen, mutta samanaikaisesti muista riippuvainen. Mitä suurempi riippuvaisuus on, sitä suurempi on kommunikaation ja yhteistyön, siis kohtaamisen tarve. Jokainen yksilö vaikuttaa ja on vuorovaikutuksessa toiseen. Tämä suhde on positiivisesti tai negatiivisesti dynaaminen. Puhtaasti itsekäs kilpailullinen negatiivinen dynaamisuus syö systeemiä, kun taas yhteistyöhön nojaava positiivinen dynaamisuus rakentaa sitä.

Esimerkkinä sidoksia tai riippuvuutta kuvaavasta ulottuvuudesta käytetään kommunikaatiota, joka löyhässä järjestelmässä läpäisee hierarkiatasot ja joka on epäsuoraa ja monen suuntaista (Beekun & Glick 2001). Jos yksilöt puhuvat toisilleen harvoin ja epäsäännöllisesti, pidetään kommunikaatioulottuvuuden sidosta heikkona. Toisaalta keskustelujen ollessa pitkiä ja intensiivisiä se on vahva. Weickin (1976) jalkapallopelejä käy jälleen kommunikaatiota havainnollistavasta esimerkistä: kapteenin roolissa oleva pelaaja ei vain ota vastaan ohjeita valmentajalta ja välitä niitä muille pelaajille, vaan hän on yhteydessä seurajohtajaan, apuvalmentajiin, mediaan ja katsojiin, ja hänellä on kenties vahvin keskusteluyhteys joukkueen fysioterapeutin kanssa.

Eri urheilulajit ovat urheilujärjestelmän keskeisiä palasia, ja niissä yksilön asema vaihtelee lajin kulttuurista tai luonteesta riippuen. Jako yksilö- ja joukkuelajeihin on olennainen. Joukkue on ryhmätason yksikkö, jossa yksilön asemaa tarkkailemalla voi tehdä kiinnostavia havaintoja yksilöstä myös koko urheilujärjestelmässä. Esimerkiksi Forsblomin (2016) mukaan joukkueissa puhutaan usein yhteisistä tavoitteista. Odotuksena on, että kaikki hyväksyvät ja mieltävät julkistetun tavoitteen määränpääkseen. Forsblomin (emt.) tutkimus kuitenkin osoitti, että monessa joukkueessa pelaajat noudattivat omaa, joukkueelle sopivaksi kokemaansa tavoitetta. Valmentaja voi yksilönä vaikuttaa siihen, miten tavoitteet joukkueessa resonoivat. Saman ajatusmallin voi viedä järjestelmätasolle, jolloin resonoivan johtajuuden vaatimus koskee urheilujohtamista.

Paine yksilöitä koskevana elementtinä on kiinnostava sidoksisuuden osa. Paineen lisääntyessä yksilöt keskittyvät tehtävän oleellisiin tekijöihin ja jättävät toisarvoiset tekijät vähemmälle huomiolle. Tämän fokuksen ansiosta he näkevät nopeammin neuvojen ja vihjeiden poikkeamat. Lisääntynyt vastuullisuus tiukentaa eri komponenttien välisiä sidoksia. Kun paine kasvaa edelleen, yksilöt unohtavat, käsittävät väärin tai alkavat jättää huomiotta keskeistä informaatiota. Elementtien välinen vuorovaikutus heikkenee. Tällainen ylenkatsominen lisää kompleksisoitumisen mahdollisuutta. Sidokset tulevat entistä tiukemmiksi, ja vuorovaikutus käy monimutkaisemmaksi. Molemmat muutokset ovat tasaisen informaatiohävikin tuotteita. Syynä on niin inhimillisen sieto- kuin huomiokyvyn rajallisuus. (Weick 1995, 130–131; Burke 2014; Orton & Weick 1990.) Ei ole kovin yllättävää, että paine lisää tiukkasidoksisuutta. Stressi ei luo löyhäsidoksisuuteen kuuluville joustavuudelle ja avoimuudelle otollisia edellytyksiä.

2.2 Löyhäsidoksiset urheiluorganisaatiot

Weickin (1976) mukaan löyhäsidoksille organisaatioille ominainen autonomisuus vaikuttaa siihen, että työ on itsenäistä ja se saa yksilössä aikaan työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja tehokkuutta. Urheilujärjestelmän toimijoiden työtyytyväisyydestä kertoo

se, että esimerkiksi Kasken (2013, 136) tutkimuksessa kartoitetuista valmentajista vajaa neljännes koki työuupumusta ja 30% oli lievästi tai vakavasti väsyneitä. Toisaalta havaittiin, että yli 70% valmentajista voi hyvin ja koki paljon työn imua. Osaltaan Weickin (emt.) havaintoa vahvistava, mutta samalla haastava tulos kertoo ehkä alan kuormittavuudesta, johon liittyy tässäkin tutkimuksessa jäljempänä käsiteltävä passion teema.

Urheilijoiden työtyytyväisyys on varsin kartoittamaton aihe, vaikka sitä koskeva (Havaintopäiväkirja) tutkimusaiheio on olemassa. Löyhäsidoksisessa organisaatiossa työntekijä vastaa itsenäisesti työnsä suunnittelusta ja toteutuksesta. Myös konfliktit vähenevät, mitä perustellaan muun muassa sillä, ettei eri elementtien tai toimijoiden tarvitse koko ajan olla tiiviissä kanssakäymisessä keskenään. Tämä vähentää osaltaan toiminnan ohjaamisen tarvetta ja säästää resursseja. Löyhäsidoksiset organisaatiot ovat yksilön kannalta myös psykologisesti turvallisia, sillä poikkeavuus ja kokeilun mahdollisuus on turvattu (Kuittinen & Salo 1997). Niitä on taloudellisesti edullista koordinoita, mutta niiden systemaattinen muuttaminen on verraten vaikeaa (esim. Burke 2014).

Järjestelmätason kysymyksiä pohdittaessa on hyvä kartoittaa, millaisia organisaatioita tai organismeja urheilun kentässä ylipäättään on. Gomezia ym. (2007, 5) mukaileva ja irrallisten itseohjautuvien organismien osaa täydentävä taulukko 4 kokoa asiaa. Kokonaisuus koostuu urheilua hallinnoivista rakenteista, urheilua tuottavista yksiköistä ja urheilutapahtumia tarjoavista organisaatioista. Näiden kategorioiden luonnetta on urheiluorganisaatioita koskevassa tutkimuksessa määritelty melko runsaasti. Kuten Lämsä (2012) toteaa, suomalaisessa järjestelmässä seurat ovat toiminnan ydin. Ne muodostavat lajiliitot sekä tarvittavat katto- ja tukiorganisaatiot. Lajiliitot vastaavat lajin kansallisesta edistämisestä ja kansainvälisistä suhteista. Valtiolla on ennen kaikkea toiminnan edellytysten luojan rooli.

Gomezin ym. (2007, 5) sinänsä oivallinen mallinnus ei tavoita esimerkiksi freerunningin organisaatiotodellisuutta tai lumilautailun alkuvaiheiden järjestelmiä. Taulukko 4 täydentää siltä osin kentän organisaatioiden määrittelyä. Jahangiria ja

Kivelää (2015) mukailten kehityskulusta kerrotaan seuraavasti. Uuden polven urheilija harrastaa lajia, jota ei aikaisemmin ole ollut olemassa tai sitä ei ole noteerattu. Hän voittaa maailmalla palkintoja, mutta institutionalisoitunut urheilun kenttä ei oikein osaa suhtautua asiaan, vaan toteaa, ettei tämä ole sitä, mitä urheilu perinteisesti edustaa. Taulukkoon 4 on tämän takia Gomezin ym. (emt.) alkuperäistä mallinnusta täydentämään lisätty Irralliset itseohjautuvat organismit -sarake (*kursivoituna* taulukossa oikealla). Sen pyrkimys on kuvata juuri edellä mainitun kaltaista organisoitumista urheilun kentässä.

Taulukko 4. Urheilun kentässä toimivia organisaatioita Gomezia ym. (2007) mukailten.

	Urheilua hallinnoivat rakenteet	Urheilua tuottavat yksiköt	Urheilutapahtumia tarjoavat organisaatiot	<i>Irralliset, itseohjautuvat organismit</i>
Missio	Edistää urheilua kaikilla tasoilla, tietyllä alueella ja tietyissä lajeissa.	Tyydyttää yhteisön tarvetta fyysiseen aktiivisuuteen ja sosiaalisuuteen.	Promotoida, turvata ja edustaa kaikkien kilpailutoimintaan osallistuvien tahojen intressejä.	<i>Oman lajin tekeminen ja edistäminen tietyssä yhteisössä.</i>
Tavoite	Hallinnoida urheilua ja varmistaa sen edistäminen sekä kehitys kaikilla tasoilla.	Suunnitella ja tarjota urheiluaktiviteetteja niin virkistyksellisellä kuin kilpailutasolla. Tukea sosiaalista integraatiota.	Suunnitella kilpailujärjestelmä ja varmistaa kilpailu yksilöiden tai joukkueiden välillä eri lajeissa yhteisiä eettisiä sääntöjä kunnioittaen.	<i>Elämykset, kehittyminen, elämäntavan ylläpito. Toisinaan myös viihde ja kaupallisuus.</i>
Toiminta	Hallinnoi yhtä tai useampaa urheilulajia.	Tarjoaa urheiluun liittyvää ohjelmaa.	Tarjoaa mahdollisuuden kilpailuun.	<i>Tarjoaa toimintaa epämuodollisesti.</i>
Esimerkkejä	Kansalliset liitot, Olympiakomitea.	Urheiluseurat, urheiluohjelmat, liikuntakeskukset.	Liigat, tourit, yhdistykset.	<i>Uudet lajiyhteisöt.</i>

Piispa ja Huhta (2015, 16) puhuvat elämäntapalajeista. Niissä harjoitellaan ja kilpaillaan, ja lisäksi ne määrittävät paljolti myös urheilun ulkopuolista elämää ja identiteettiä. Niihin virtaa ulkopuolelta arvoja, jotka poikkeavat perinteisestä voittamista korostavasta ajattelusta. Pääasia ei useinkaan ole kilpaileminen, vaan lajikulttuuri, sosiaalisuus, estetiikka, elämyksellisyys ja hauskanpito. Useat huiput kertovat urheilun olevan heille elämäntapa, mikä vaikeuttaa osaltaan lajin määrittelyä. Lajit saattavat kehittyessään siirtyä urheilua hallinnoiviin rakenteisiin, mutta urheilun kentässä on aina

jonkin verran järjestelmästä irrallista toimintaa. Elämäntapalajien ohella urheilun irrallisiin organismeihin katsotaan kuuluviksi erilaiset *pop-up*-tyyppiset organisoitumismuodot, kuten jonkin verran suosiota Suomessa saavuttanut pihapelipäivä.

Weick (1995, 70) esittelee kolme tapaa ymmärtää organisaatioita. Ensinnäkin organisaatiot voidaan nähdä rationaalisina systeeminä, jotka suuntautuvat kollektiivisesti etsimään suhteellisen täsmällisiä tavoitteita ja ilmentävät melko formaalisia sosiaalisia rakenteita. Toiseksi organisaatioita on mahdollista tarkastella luonnollisina järjestelminä, joissa yksilöt jakavat yhteisen intressin säilyttää systeemi ja joissa sitoudutaan yhteiseen toimintaan epäformaaleissa rakenteissa. Kolmanneksi organisaatiot voivat olla avoimia järjestelmiä, eräänlaisia vaihtuvien intressiryhmien koalitioita, joiden toimintaan ja tuloksiin ympäristötekijät vaikuttavat vahvasti. Edelliset määritelmät etenevät luonteeltaan suljetusta kohti avointa ympäristöä ja tiukasta kohti löyhää sidoksisuutta.

Kaikki formaalit rakenteet eivät vaadi tiukkaa sidoksisuutta organisaation eri elementtien välille. Jotkin rationaaliset mekanismit, kuten desentralisointi, delegointi ja professionalisointi, ovat metodeja, jotka rakentuvat tietynlaisen löyhyyden ja joustavuuden varaan. Löyhäsidoksisille organisaatioille on tyypillistä koordinaatiovaje ja sääntelyn puute. (Spender ja Grinyer 1995, 1–18.) Monet erilaiset toimintatavat voivat tuottaa niissä samanlaisen lopputuloksen, jolloin optimaalisen tavan osoittaminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta (Orton & Weick 1990, 203–219; Burke 2014; Weick 1976). Tyypillistä on erilaisten vaihtoehtoisten toimintatapojen runsaus. Tästä huolimatta toivotun lopputuloksen määrittelemine on aiempaa hankalampaa. Perinteisen johtajuuden ja vähäisemmän kompleksisuuden vallitessa optimaalinen lopputulos oli tunnistettavampi, mutta keinojen joukko rajatumpi.

Yleinen käsitys korostaa usein organisaatioita rationaalisina järjestelminä, jotka on suunniteltu asettamaan tavoitteita ja pyrkimään niitä kohti. Kuitenkin organisaatioiden rakennetta ja toimintaa kuvaa monesti paremmin löyhäsidoksisuus, jossa toiminta on epätäsmällistä ja puutteellisesti rationalisoitua; lisäksi sitä valvotaan vain, kun

poikkeamat ovat äärimmäisiä. Uskolla, onnella ja luottamuksella on jatkuva vaikutus organisaatioihin. (Weick 1995, 134.) Löyhäsidoksinen lähestymistapa tuottaa paljon erilaisia havaintoja organisaatioista. Näkyvimmat ja itsestään selvimmät sidokset eivät ole välttämättä tärkeimpiä organisaatioiden ymmärtämiseksi (Weick 1976). Asiantuntijuus ja tiedon monimerkityksisyys ovat keskeisiä löyhäsidoksinen organisaation syntyä selittäviä tekijöitä. Löyhäsidoksisuuden hajanainen sisäinen ympäristö tarkoittaa esimerkiksi vähäistä kiinnostusta yhteisiin asioihin. Hajanainen ulkoinen ympäristö johtuu organisaatioon kohdistuvista hyvin monista erilaisista odotuksista. Se saattaa osaltaan aiheuttaa kausaalista horjuvuutta eli tavoitteiden saavuttamiskeinojen epävarmuutta (Kuittinen & Salo 1997, 201–208).

Löyhäsidoksiset organisaatiot voivat kuitenkin olla myös vakaita, koska koko organisaatiota koskevat muutokset ovat harvinaisia. Yhdessä osassa tapahtuva romahdus on mahdollista eristää ja säilyttää muut osat koskemattomina. Valitettavasti myös ongelmat koteloituvat helposti. (Kuittinen & Salo 1997; Weick 1979, 111.) Preffer ja Salancik (1978, 970) toteavat, että löyhät sidokset voivat ympäristöön nähden tukea organisaation stabiiliutta, jos niitä osataan hyödyntää. Niissä piilevät tärkeät organisaation käyttäytymistä hallitsevat voimavarat. Kontrollia etsivien näkökulmasta ratkaisu voidaan nähdä ongelmallisena, koska tuleviin tilanteisiin varautuminen on hankalaa.

Omaleimaisen vakautensa ohella löyhäsidoksiset organisaatiot ovat sopeutumiskykyisiä, ja ne pystyvät aistimaan ympäristön muutokset ja tarvittaessa nopeasti vastaamaan niihin. Tällaisissa organisaatioissa toimitaan yhtä lailla innovatiivisesti kuin perinteisilläkin tavoilla. Kompleksisessa ympäristössä löyhäsidoksisuuden vahvuus on muun muassa ongelmien ratkaiseminen (Kuittinen & Salo 1997). Kuten Spender ja Grinyer (1995) toteavat, muutokset tapahtuvat tiukoissa sidoksissa täsmällisesti. Löyhissä sidoksissa muutos on asteittaista. Löyhä sidos on esimerkiksi hiekka, ja tiukka sidos on kivi: hiekka reagoi kiveä paremmin tuulen voimakkuuden muutoksiin. Tällaisissa organisaatioissa on usein tilaa luoville ratkaisuille ja toimijat ovat itsenäisiä.

2.3 Löyhäsidoksisuuden johtaminen

Teoreetikoiden käsitykset löyhien sidosten johtamisesta vaihtelevat. Ortonin ja Weickin (1990, 211–212) mukaan jotkut (esim. Hallinger 1984) näkevät löyhäsidoksiset järjestelmät vahvaa johtajuutta vaativina ongelmina: yhden organisaation tasot ja komponentit eivät ole yhteydessä toisen organisaation tasojen ja komponenttien kanssa lukuisten ja usein keskenään konfliktissa olevien tavoitteiden vuoksi. Toisaalta Orton ja Weick (emt.) mainitsevat muita teoreetikkoja, kuten Boyntonin ja Smudin (1987), Kaplanin (1982) sekä Gronnin (1983), jotka korostavat hienovaraista ja kommunikaatioon perustuvaa johtajuutta. Olennaista jälkimmäisen suuntauksen mukaan on löytää ”liima”, joka pitää löyhäsidoksisen järjestelmän osia yhdessä.

Yhdessä pitävä ominaisuus on esimerkiksi sosiaalinen tarve. Spenderin ja Grinyerin (1995) mukaan sidoksisuudessa on organisaatiotasolla enemmän kyse dynamiikasta kuin rakenteista. Liiallisen löyhyyden johtamiseen Burke (2014, 434–435) sekä Orton ja Weick (1990) tarjoavat kolmea näkemystä. Ensimmäinen on tehostettu johtajuus. Löyhien sidosten vastustaessa tiukkaa hierarkiaa tulee johtamisen olla jaettava ja johtamistyylin osallistavaa. Toinen näkökulma liittyy huomion fokuoimiseen. Löyhäsidoksisessa järjestelmässä huomio on usein ”vähän kaikkialla”, jolloin sen fokuoiminen tarkoittaa esimerkiksi projektia, jolla on selvät vaiheet. Kohde on syytä harkita huolellisesti. Kolmas näkemys liittyy jaettuihin arvoihin. Löyhän järjestelmän voi ajoittain olla syytä muistaa, minkä takia se on olemassa. Tietty jaettu arvopohja on organisaation olemassaolon kannalta tärkeä.

Burke (2014, 434–435) havainnollistaa jaettuja arvoja yllättävästi terroristijärjestö Al-Qaidan kautta. Se on sotilasorganisaatiolle epätyypilliseen tapaan melko löyhästi järjestäytynyt. Vaikka useimmat eivät pidä esimerkkikohteen arvopohjaa kestäväenä, yhteiset arvot ja uskomukset ovat sen koossa pitävä voima. Näkemykset ovat kiinnostavia urheilun kenttää tarkastellessa. Suomalaisen urheilun 2010-luvun ehkä keskeisin teesi on ollut: urheilija keskiössä. Vaikka koko kentän kattava ajatus- ja

toimintatavan muutos on vaikeaa, käy väite niin yhteisen arvopohjan muistutuksesta kuin huomion fokusoinnin kohteesta.

Asia tulee havainnollisemmin esiin urheiluseurojen tarkastelussa. Löyhäsidoksisuuden lisäksi siinä voidaan Kosken (2006, 23–24) tapaan puhua myös risteävistä rationaliteeteista. Johtamisessa on ymmärrettävä vapaaehtoistoimintaa ja osattava huolehtia sen tekijöistä. Ihmissuhdetaidot korostuvat, ja tarvitaan erilaista otetta kuin julkishallinnossa tai liiketaloudessa. Toiseksi on välttämätöntä tuntea ja ymmärtää julkishallinnon käytännöt ja ajatusmallit. Kunta on tärkeä taho seuran näkökulmasta, ja poliittisen päätöksenteon prosesseista on hyvä olla perillä. Kolmanneksi taloudellisten realiteettien merkitys ja markkinaperustainen ajattelu on muistettava. (Koski & Heikkala 1998.) Hyvä seurajohtaja kykenee omassa yhteisössään ymmärtämään ja soveltamaan näiden keskenään ristikkäisten rationaliteettien piirteitä; hän esimerkiksi soveltaa markkinointi- tai tuotteistamisajatuksia unohtamatta vapaaehtoisuuden perusteita (Koski 2006, 23–24) sekä pitää samalla fokuksen ja yhteisen arvopohjan koossa kohdeympäristössä, jolta monet tahot odottavat paljon (Orton ja Weick 1990).

3 JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

”Hyvällä johtajalla tulee olla psykologista silmää ja hänen tulee ymmärtää asemansa. Lisäksi johtaja vastaa työntekijöistään ja tukee heitä, hänen tulee olla ’sinut itsensä kanssa’ ja hänen on kyettävä erottamaan työasiat omista asioistaan.”
(Havaintopäiväkirja.)

Johtaminen on aihe, josta kaikilla ihmisillä on jonkinlaista kokemusta ja omia käsityksiä. Päivittäisissä suhteissa ja vuorovaikutustilanteissa yhteiselle toiminnalle asetetaan tavoitteita. Arki ajattelu saattaa toimia hyvänä herättäjänä etenkin tutkimuksessa, jonka tarkoitus on kuvata todellista elämää hyvin läheltä. Kursivoitu lainaus edustaa muutamien tutkijan lähipiiriin kuuluvien ajatuksia hyvästä johtamisesta. Vastaukset korreloivat varsin hyvin tieteellisen tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi emotionaalisen älykkyyden teoriassa (Goleman ym. 2002) psykologinen silmä on kokonaisuuden olennainen osa. Bennis (2009, 33–35) puolestaan painottaa johtajan kypsyyden merkitystä.

Johtamisen voisi luulla olevan helppoa, koska arki ajattelu tuo esiin samoja havaintoja kuin tutkimuskin. Ihmisillä on kokemuksia niin hyvästä kuin huonosta johtamisesta. Johtajuus tai sen puute on helppo havaita. On ongelmallisempaa vastata, miksi tietynlainen johtaminen toimii jossain ajassa ja ympäristössä, mutta jossain toisessa ei. Määrittelyjen muovaamiseksi on syytä selittää terminologiaa. Johtamisen ja johtajuuden termit (management vs. leadership) on erotettava toisistaan. Modernia johtamista on tarvittu reilun sadan vuoden ajan, kun organisaatiot ja suuret tehtaot olisivat ajautuneet kaaokseen, jollei johtaminen olisi tuonut toimintaan järjestystä ja jatkuvuutta. Johtajuus taas ei luo järjestystä ja jatkuvuutta, se saa aikaan liikettä – hyvässä tai pahassa. (Kotter 1990, 3–18.)

Kotterin (1990, 3-18) ohella Yuklin (2006) ja Druckerin (1973, 275) määritelmät selittävät johtamisen ja johtajuuden käsitteellisiä eroja. Heidän mukaansa johtaminen on

suunnittelua, jossa asetetaan tavoite ja askelmat sekä aikajajat niiden saavuttamiseksi. Prosessin resurssit allokoidaan budjetoimalla. Toiseksi on kyse organisoinnista, jolloin luodaan organisaation mission toteuttamista tukeva rakenne. Tehtäviin kuuluu henkilöstön johtaminen, mikä tarkoittaa kommunikointia ja sopivien henkilöiden valitsemista. Organisointiin ja henkilöstöön liittyy myös vastuun delegointi ja seuranta. Kyse on lisäksi kontrolloinnista ja ongelmien ratkaisemisesta. Tavoitteena on tuottaa organisaatioon järjestystä ja jatkuvuutta.

Lougheadia ja Hardya (2005) mukaillen johtamisen katsotaan rakentuvan neljän keskeisen tekijän varaan. Se on ensinnäkin prosessi, joka ei ole yksisuuntainen lineaarinen tapahtuma, vaan vuorovaikutteinen jatkumo. Kun se määritellään näin, se tulee kaikkien saataville, siis mahdolliseksi myös muulle kuin asemaan perustuvalla johtajuudelle. Toinen tekijä on vaikuttavuus, sillä ilman sitä johtamista ei ole olemassa. Lougheadin (emt.) mukaan johtamiseen kuuluu myös ryhmä, sillä johtaminen edellyttää kontekstin. Itsensä johtamisen teoria tosin kyseenalaistaa tämän näkemyksen. Neljäs tärkeä ja tämän tutkimuksen keskeinen johtamisen tekijä ja operointiväline on tavoite.

Johtajuudessa sen sijaan on kyse (Yukl 2006; Kotter 1990) tarkoituksen antamisesta. Se on visioiden ja arvojen lausumista ääneen ja sellaisen ympäristön luomista, jossa ne voivat toteutua. Johtajuus on suunnan valitsemista, näyttämistä ja vahvistamista prosessien edetessä. Kyse on myös ihmisten motivoinnista ja inspiroinnista. Bass (1990) toteaa johtajuuden olevan vuorovaikutteinen tilanne, joka toteutuu yhden henkilön muokatessa muiden yksilöiden motivaatiota tai kompetensseja. Johtajuuden tulee selkeyttää ihmisten yhteistä toimintaa, jotta yhteiset tavoitteet ymmärretään ja niihin sitoudutaan.

Muista johtamisen ja johtajuuden käsitteellisen eron tutkijoista mainittakoon Minzberg (1998), joka kuvaa johtamista koordinoitina, kontrollointina ja ohjaamisena ja johtajuutta inspirointina ja kannustamisena. Bennisin ja Nanusin (1985) klassinen toteamus tuo lisänäkökulman: ”Johtamisessa tehdään asiat oikein ja johtajuudessa oikeita asioita.” Huomionarvoista on käsitteiden osittainen päällekkäisyys. Usein määritelmät syntyvät tutkijan omasta yksilöllisestä perspektiivistä, ja tällöin ne selittävät

johtamista tai johtajuutta vain tietyltä kannalta (Yukl 2006, 2–3). Esimerkiksi Feser ym. (2015, 25–26) nostavat johtajuuden keskeisimpinä elementteinä esiin tehokkaan ongelmien ratkaisemisen ja vahvan tulorientoation – uusien aspektien etsimistä ja ihmisten tukemista unohtamatta. Tässä perinteiset määritelmät sekoittuvat vahvasti keskenään.

Carroll ja Levy (2008, 78) kiteyttävät niiden eron toteamalla, että tutkijat kiistelevät lähinnä termien eksaktista suhteesta, mutta jakavat käsityksen siitä, että johtaminen ja johtajuus ovat ainakin jossain määrin erotettavissa toisistaan muun muassa taitojen, käyttäytymisen, tekniikoiden ja aktiviteettien osalta. Frantsin (2013, 48) mukaan johtamisessa korostuu kontrolli, tehokkuus ja pysyvyys, kun taas johtajuudessa painottuu sopeutuminen, innovaatio, strateginen ajattelu ja joustavuus. On myös väitetty johtamisen liittyvän enemmän maskuliinisuuteen ja johtajuuden feminiinisyteen. Alvesson ja Sveningsson (2003) kyseenalaistavat johtamisen ja johtajuuden rajat selvästi toteamalla, että johtajuuden ytimessä ovat aivan tavalliset arkiset käytökseen liittyvät asiat toisin kuin suuret inspiroivat puheet. Johtamistyössä taas perinteisesti johtajuuteen miellettyillä asioilla, kuten aidolla kuuntelemisella, saadaan työympäristössä paljon hyvää aikaan.

Johtamista voi pitää johtajuutta tieteellisempänä ja formaalisempänä käsitteenä. Ihmiset ovat ymmärtäneet johtajuuden käsitteen monilla eri tavoilla, ja sen arvo tieteellisesti käyttökelpoisena on kyseenalaistettukin. Useimmat teoreetikot pitävät sitä kuitenkin todellisena ilmiönä, joka on organisaatioiden tarkastelussa tärkeä väline. Jako johtamiseen ja johtajuuteen selventää terminologiaa, mutta on silti hyvä tuoda esiin, että johtaminen on harvoin asioiden tai ihmisten johtamista. Samaa kompleksisuutta ja nyanssien hienoutta korostavat Carroll ja Levy (2008): asioihin painottuvan johtamisen ja ihmisiin suuntautuvan johtajuuden välillä tasapainoillessa on huomioitava myös johtajan identiteetti ja vallitsevan kulttuurin tavat.

Alvesson ja Sveningsson (2003, 3) väittävät, että johtaminen ei ole luonteeltaan niin erityistä tai sankarillista kuin kirjallisuus usein antaa ymmärtää. Johtajuus koostuu varsin arkisista toiminnoista. Siihen kuuluu kuunteleminen, jutustelu, neuvojen

antaminen ja pyytäminen, teknisten ja käytännöllisten ongelmien ratkaiseminen sekä hyvän työskentelyilmapiirin luominen. Tällöin suuri osa johtajien ja työntekijöiden toiminnoista ei eroa toisistaan. Drucker (1973, 275) toteaa, että johtajien enemmistö käyttää paljon aikaa sellaisten asioiden hoitamiseen, jotka eivät varsinaisesti ole johtamista.

Tutkimuksen kannalta kiistely johtamisen ja johtajuuden eroista ei aiheuta ongelmia. Esimerkiksi tavoitteen muodostaminen urheilun kentässä kuuluu määritelmällisesti enemmän johtamiseen. Vastaavasti yksilöiden väliset kohtaamiset liittyvät lähemmin johtajuuteen. Sydänmaanlakkaa (2004, 23) mukaillen: johtamisen ja johtajuuden kahtiajako on alkanut elää omaa elämäänsä, ja pahimmillaan se estää näkemästä johtamisen todellista luonnetta. Asioiden ja ihmisten johtajuus tulee integroida kokonaisuudeksi. Tutkimus jakaa käsityksen, että ihmisten ja asioiden johtaminen sekoittuu käytännössä. Tutkimuksessa johtamisen käsitteeseen yhdistyy niin johtamiseen kuin johtajuuteen yleisesti kuuluvia sisältöjä.

3.1 Historiakatsaus – johtamisen klassikoista kompleksiseen johtamiskäsitykseen

Johtamisen ja ihmiskunnan historioita voidaan hyvällä syyllä pitää yhtä vanhoina. Esimerkiksi Mooseksen toisessa kirjassa on johtamista käsittelevä teksti. Lipastin (2007, 56–57) mukaan suurin osa vanhoista johtamisopeista koski joko sodan tai valtion johtamista; klassisimmat esimerkit ovat Sun Zu ja Macchiavelli. Poikkeuksena on esimerkiksi Aristoteles, jonka hahmotelmat johtajan kolmesta hyveestä – halusta saavuttaa yhteisölle parempi tulevaisuus, kyvystä vaikuttaa ihmisiin ja oman toiminnan autenttisuudesta – lähtevät erilaiselta pohjalta, mutta ovat edelleen varsin päteviä.

Kun johtaminen ymmärretään tavoitesuuntautuneeksi ihmisten väliseksi toiminnaksi, on selvää, että se on pohjattoman laaja, yksilöä suurempi ja miltei ajaton aihe. Jotta ymmärretään, mistä perinteestä urheilujohtaminen ponnistaa, sen tutkimusta esitellään

syntyajankohdasta 1900-luvun alusta nykyhetkeen. Johtamisen ja johtajuuden historioita tarkastellaan rinnakkain.

Viimeisen sadan vuoden ajan vallalla olleet johtamisopit voi ryhmitellä ja priorisoida monin eri tavoin. Seeck (2008) näkee ne vuosikymmenien saatossa vaihtuneina paradigmoina, joita luonnehditaan yksittäisiä teorioita ja tekniikoita sisältäviksi kehityskaariksi. Johtamisen historian tuntemus auttaa ymmärtämään, mikä nykyjohtamisessa on uutta ja mikä vanhaa uudessa retorisessa muodossa. Opit ovat yhteydessä aikaansa ja heijastavat yhteiskunnallista muutosta.

Karkean jaon mukaan moderni johtaminen on alkanut hyvän johtajan piirteiden etsimisestä. Siitä on edetty johtamiskäyttäytymisen tutkimiseen. Viime aikoina tutkimus on keskittynyt ilmiöön. Merkittävänä tekijöinä ovat tilannesidonnaisuus, sosiaalinen konstruktivismi ja ymmärtäminen. Myös jaetun johtajuuden tematiikka on keskeinen. Radikaaleimmat modernit tulkinnat kyseenalaistavat koko johtamispositiot (havaintopäiväkirja). Frantsin (2013, 46–47) mukaan johtamiskäsitykset elävät ajassa. Teollistumisen aikakaudella korostettiin tehokkuutta, mekanistista ajattelutapaa ja auktoriteettia. Modernissa johtamisessa puolestaan painottuvat vuorovaikutustaidot, joustavuus, muutoksenhallinta ja jatkuva oppiminen.

Moderni johtamisteoria pohjautuu klassiseen tarkasteluun. Tieteellisen liikkeenjohdon opit syntyivät ja levisivät Yhdysvalloissa vuosina 1900–1923. Perustana olivat Frederick Taylorin ajatukset työn rationalisoinnista ja tehokkuuden parantamisesta. Hän havaitsi tehdastyötä useista asemista. Hän näki työntekijän todellisuuden ja päätteli alisuoriutumisen aiheutuvan heikkojen työolojen, huonon johtamistaidon sekä johtajien ja työntekijöiden ristiriitaisten suhteiden kaltaisista tekijöistä. Taylorin mukaan työsuoritusten vaatima aika oli arvioitava ja pohdittava sitten työn järjestämistä, jotta työ olisi mahdollisimman tuottavaa ja se hyödyttäisi niin työnantajaa kuin työntekijää. (Seeck 2008, 50–53 ja 275–276 sekä Juuti 2006, 216–217.) Vaikka Tayloria pidetään perustellusti yhtenä johtamistutkimuksen suurista kehittäjistä ja taylorismia yhtenä sen kivijaloista, tieteellisen liikkeenjohdon historia tuntee muitakin merkittäviä henkilöitä.

Esimerkiksi Frank Gilbert kehitti työaikatutkimusta. Lillian Gilbert korosti ensimmäisenä inhimillisiä tekijöitä tieteellisen liikkeenjohdon kontekstissa.

Johtamistutkimus keskittyi 1900-luvun alkupuolella tieteelliseen liikkeenjohtoon. Silloin piirrelähestyminen ja suurmiesteoriat olivat tärkeimmät aiheet. Pehrmanin (2011, 97–98) sekä Oberlechnerin ja Mayer-Schoenbergerin (2002, 4) mukaan mielenkiinnon kohteena olivat johtajan persoonallisuus- ja ominaispiirteet. Tutkimuksilla pyrittiin selvittämään, mitkä ominaisuudet erottivat johtajat muista ihmisistä ja tehokkaat johtajat tehottomista. Näin etsittiin ideaalijohtajan tunnusmerkkejä. Sydänmaanlakka (2004, 30) toteaa samansuuntaisesti, että piirreteoretikot pitivät johtamisominaisuuksia ja luonteenpiirteitä synnynnäisinä. Nykyisessäkin tutkimuksessa on ajoittain herännyt kiinnostus piirreteoriaa kohtaan erityisesti karismaattisen johtajuuden tutkimuksen vaikutuksesta.

Urheilu reagoi verrattain hitaasti muutoksiin – ellei kyse ole valmennuksesta. Urheilu alkoi vasta 1960-luvulla löytää liike-elämässä vallalla olleita johtamisen käytäntöjä. (esim. Stewart & Smith 1999; Crossett & Hums 2014.) Muun muassa suurmiesteorioille ominainen ajattelutapa oli yleisen näkemyksen mukaan suomalaisessa urheilun kentässä vahvassa, ehkä jopa hallitsevassa roolissa aina 1990-luvulle saakka. Kokkonen ja Pyykkönen (2011) toteavat urheilujohtajuudelle olevan ominaista, että keskeiset johtajat vaikuttavat asemissaan pitkään.

Tieteellisen liikkeenjohdon jaksoa seurasi ihmissuhdekoulukunnan aika. Ollilan (2006, 29–30) mukaan ihmissuhteita korostava lähestymistapa syntyi reaktiona klassisen tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnan näkemyksille. Ihmissuhdekoulukunta kohdisti huomionsa organisaation niihin osiin, joista klassinen tarkastelutapa ei välittänyt eli yksilön asemaan organisaatiossa ja työnteon inhimillisiin aspecteihin. Koulukuntien välinen raja ei ollut aivan tarkka, sillä esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjä Lillian Gilbrecht korosti myös inhimillisten tekijöiden merkitystä. Aikakaudet vaihtuvat ylipäätään pikemminkin limittäisesti kuin puhtaan kronologisesti.

Siinä missä tieteellisessä liikkeenjohtotutkimuksessa työprosessi paloiteltiin osiin, ihmissuhdekoulukunta puolestaan tähtäsi työntekijöiden työnkuvan laajentamiseen ja rikastamiseen. Sen ansiosta työntekijää ei johtamistutkimuksessa nähdä ainoastaan taloudellisten kannustinten motivoimana. Hänen hyvinvointiinsa ja työnsä tuottavuuteen vaikuttavat työyhteisön ja ryhmadynamiikan lisäksi yksilön psykologiset ja sosiaaliset ominaisuudet (Seeck 2008, 104–105). Maslowin tarvehierarkia on oleellinen johtamista ja motivaatiota tutkittaessa. Siihen kuuluvat seuraavat tasot: fysiologiset tarpeet, turvallisuus, liityntä, arvostus ja itsensä toteuttaminen. Maslowin pyramidin mukaan ensin on tyydytettävä yksilön perimmäiset tarpeet, jotta on mahdollista siirtyä ylemmille, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tasoille. Kun johtamisen kannalta alemman tason tarpeet on tyydytetty, eivät fysiologiset tarpeet toimi motivaation lähteenä.

Herzberg muokkasi Maslowin työtä ja kehitti motivaatio- ja hygienieorian, jossa motivaationa pidetään esimerkiksi kasvua ja kannustusta. Hygieniaan luetaan palkka ja työskentelyolosuhteet. Teorian mukaan työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. Kun motivaatiotekijät lisäävät tyytyväisyyttä, voivat hygienteijät aiheuttaa tyytymättömyyttä. Johtamisen kannalta ei ole mielekästä pyrkiä poistamaan tyytymättömyyttä pelkillä motivaatiotekijöillä vaikuttamatta ensin hygienteijöihin. (Maslow 1998; Lämsä & Hautala 2004, 82–85; Juuti 2006, 45.)

Ihmissuhdekoulukunnan kehityksessä merkittäviä ovat Hawthorne-tutkimukset, jotka suuntasivat kiinnostuksen ihmisten psykologisiin ja erityisesti sosiaalisiin tekijöihin. Lämsän ja Hautalan (2004, 27–28) mukaan tutkimus keskittyi alun perin selvittämään työolosuhteiden vaikutusta työsuoritukseen. Valaistusta, työoloja ja -tiloja tärkeämmiksi osoittautuivat kuitenkin koeryhmän sosiaaliset suhteet ja tutkijoiden erityinen kiinnostus tutkittavaa ryhmää kohtaan, ns. Hawthorne-efekti. Organisaatiohumanismin suuntauksen keskeisenä vaikuttajana pidetään muun muassa Hawthorne-projektia johtaneen Elton Mayon lisäksi Chester Barnardia, joka tutki erityisesti kommunikaatiota ja sitä, miten ihmiset saadaan työskentelemään yhteisen tavoitteen puolesta.

Demokraattista ja autoritaarista tyyliä voidaan pitää johtamiskäyttäytymisen ääripäinä (Bass 1990). Lewinin ym. (1939) johdolla demokraattinen lähestymistapa laajeni vielä käsittämään laissez-faire-tyylin, jota Juutin (2006, 166) mukaan on perusteltua kuvata sattumanvaraiseksi ja irralliseksi johtamiseksi. Lewin (emt.) kehitti myös ryhädynamiikan käsitettä. Hänen mukaansa ihmiset ovat halukkaampia hyväksymään muutoksia saadessaan itse vaikuttaa prosessiin. Vastarintaa aiheuttaa tilanne, jossa muutosta toteutetaan ylhäältä annetulla määräyksellä. Likert nosti tutkimuksissaan esiin neljä johtamistyyliä. Hänen nelikentässään systeemi 1 edustaa tehtäväorientoitunutta ja vahvasti autoritaarista johtamistyyliä. Systeemi 4 operoi keskinäisen luottamuksen pohjalta, ja se on luonteeltaan ihmissuhdeorientoitunut. Systeemit 2 ja 3 asettuvat edellisten välimaastoon. Likertin ansiona pidetään johtamiskäyttäytymisen tulkinnan tarkkuuden lisäämistä. (Seeck 2008, 116–129.)

Likertin ajattelua edusti myös Douglas McGregor, joka teki tutuksi *x- ja y-teoriat*. Niiden keskeisimmän sisällön mukaan johtaja, joka uskoo alaistensa olevan epäluotettavia ja vastahakoisia, tekee aivan erilaisia päätöksiä kuin johtaja, joka uskoo heidän olevan yhteistyöhaluisia. Chris Argyris puolestaan oli kiinnostunut organisaatorakenteista ja yksilöiden kehitysmahdollisuuksista. Hän vastusti byrokraattisen mallin mukaista johtamista. Erittäin huomionarvoisen ja aikanaan edistyksellisen näkökulman klassisen organisaatiohumanismin käsityksiin toi Mary Parker Follett, jonka ajattelussa korostui pyrkimys yhteisymmärrykseen organisaation toiminnassa. Hänen mukaansa hyvä johtaminen ei ollut sitä, että johtaja antoi ohjeita alaiselle, vaan sitä, että kaikkien työntekijöiden tuli toimia yhdessä tilanteen vaatimalla tavalla. (Seeck 2008, 116–129; Sydänmaanlakka 2004, 27–30.)

Organisaatiohumanismin vaikutukset johtamiseen ovat edelleen huomattavia. Esimerkiksi Druckerin (1990, 40) mukaan johtajien on tavallaan ansaittava johdettavansa. Ihmisillä on nykyään mahdollisuus valita työnsä – ainakin suuremmassa määrin kuin aikaisemmin. Johdettava päättää uskoa johtajaan enemmän valinnan kuin pakon kautta. Keskusteluun ovat nousseet myös alaistaidot. Welch (2005, 61) on todennut, että ennen kuin yksilöstä tulee johtaja, hän menestyy kasvamalla itse. Kun yksilö on johtaja, hän menestyy saadessaan ympärillään olevat ihmiset kasvamaan.

Ihmissuhdekoulukunnan vaikutuksesta johtajuuden tutkimus kehittyi suurmiesteorioista kohti tilanneherkkyyttä. Stodgill (1974) havaitsi, että ei ollut osoitettavissa mitään erityistä piirrettä tai ominaisuutta, joka olisi tyypillinen johtajille tai joka olisi yhteydessä tehokkaaseen johtamiseen. Sen sijaan korostuivat tilannetekijät ja työntekijöiden ominaisuudet. Tilanneorientaation noususta kertovat myös Sydänmaanlakka (2004 35–39) ja Frantsi (2013, 47–48): tilannejohtamisteoriat nousivat suosituiksi lähestymistavoiksi 1960-luvun organisaatiotutkimuksessa. Frantsin (emt.) mukaan tunnetuin lienee Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisteoria, joka perustui Blakesin ja Moutonin aiemmin kehittämään tuotanto- ja ihmisorientoituneeseen malliin. Se korostaa esimiehen ja alaisen henkilökohtaista suhdetta, jonka kehittämiseen johtajan tulisi kiinnittää huomiota. Suhdetta kuvataan alaisen kyvykkyydeksi ottaa vastuuta ja suoriutua tehtävistään. Johtajan käsitys johdettavan ominaisuuksista ratkaisee sen, miten esimiehen ja alaisen suhde kehittyy ja millaista johtamistyyliä (ohjaavaa, myyvää ja osallistuvaa, delegeoivaa) johtaja soveltaa. Johtamistyylien klassikkona pidetään jo aiemmin esille tullutta jaottelua autoritääriiseen, demokraattiseen ja laissez-faire-tyyliin.

Kun johtajuuden tutkimuksessa keskityttiin johtamistyyliin, alkoi johtamistutkimuksessa ihmissuhdekoulukunnan jälkeen rakenneanalyttinen kausi. Aiempien paradigmojen tapaan sekään ei kaikkialla noussut hallitsevaan asemaan saman aikataulun, logiikan ja kaavan mukaisesti (Huhtala & Laakso 2006, Seeck 2008). Se koostui monista suuntauksista, joille yhteistä oli rationaalinen lähestymistapa organisaatioon. Huomattavista suuntauksen edustajista mainittakoon muun muassa Henry Fayol, Herbert Simon ja Peter Drucker (Huhtala & Laakso 2006, Seeck 2008).

Fayol nosti esiin erillisen johtamistieteen ja -teorian tarpeen erottaen johtamistaidot teknisistä tiedoista ja kyvyistä. Simonia voidaan puolestaan pitää päätöksenteon tutkimuksen uranuurtajana. Hän loi rajoittuneen rationaalisuuden käsitteen, jolla tarkoitetaan, että ihmisen kyky käsitellä eri vaihtoehtoja ja analysoida monimutkaisia ongelmia on rajoittunut. Tämä johtuu päätöksentekijän puutteellisesta asiantuntemuksesta, seurausten ennakoinnin hankaluudesta tai vaihtoehtojen pienestä määrästä. Yksilöllä, ryhmällä tai organisaatiolla voi olla myös tahtotilaan ja tavoitteeseen liittyviä konflikteja (Simon 1972, Salminen 1995). Lisäksi mainittakoon

Simonin kollegoiden (March ja Cyert, Carnegien rakenneanalyttisen ajatushautomo) työ, jossa korostuivat nykyisenkin organisaatio- ja johtamistutkimuksen kohteena olevat oppimiskyky ja innovatiivisuus.

Druckerille johtamisessa olennaista oli tulevaisuus. Se nähdään, mikäli johtaminen on tässä hetkessä onnistunut. Hän esitti tavoitejohtamisen käsitteen ja puhui strategisen johtamisen merkityksestä aikana, jolloin strategista johtamista ei ollut edes virallisesti keksitty. Strategisen suunnittelun ensimmäinen ja tärkein osa on ihmisiin liittyvät suunnitelmat, ”planning for people”. Druckerilla oli huoli siitä, että strateginen suunnittelu muodollisena periaatteena – jos sitä käytettäisiin virheellisesti – mahdollisesti vääristäisi johdon moraalisen ja sosiaalisen kompassin. (Webster 2009.)

1980-lukua lähestyttäessä tutkimuksessa siirryttiin niin kutsutulle uuden johtajuuden aikakaudelle. Keskeisiksi suuntauksiksi nousivat muutosjohtajuus, karismaattinen johtajuus ja visionäärinen johtajuus. Muutosjohtajuuden tunnetuimpia teorioita lienee Kotterin kahdeksanportainen organisaatiomuutoksen malli, jossa edetään muutoksen tarpeen synnystä vakiinnuttamiseen tai institutionalisointiin. Väliin mahtuvat koalition ja vision muodostamisen sekä kommunikoinnin vaiheet. Niihin kuuluu myös voimaannuttaminen ja lyhyen tähtäimen tuloksiin pyrkiminen; tarkoituksena on säilyttää usko muutokseen. Kotterin (1995) mukaan prosessi vie aikansa, ja siihen kätkeytyy sudenkuoppia. Vaiheiden yli hyppääminen tuottaa pääsääntöisesti ainoastaan prosessin nopeuden illuusion, ja se johtaa vain harvoin tyydyttävään lopputulokseen.

Nadler ja Tushman (2014, 6) pohtivat karismaattista johtajuutta: johtaja kykenee ilmaisemaan yhteisen vision ja asettamaan korkeita tavoitteita. Hän kykenee myös energisoimaan ihmisiä innostuksen, itsevarmuuden ja menestyksen avulla, ja hän pystyy osoittamaan muita ihmisiä kohtaan tukea ja empatiaa sekä parantamaan heidän itseluottamustaan. Visionäärisessä johtajuudessa (Westley & Minzberg 1989) yhtä tärkeää kuin vision sisältö on se, miten siitä kommunikoidaan. Tämä jättää tilaa erilaisille johtajuustyyliille.

Etenkin vuosituhanen vaihteessa johtajuutta ja organisaatioita alettiin tarkastella muutoksen, karismaattisuuden ja visionäärisyyden ohella myös kompleksisuus- ja kaaosteorioiden, johtajuuden monitasoteorioiden ja prosessuaalisten teorioiden näkökulmista. (Pehrman 2011, 97–100.) Frantsi (2013, 48) tuo keskusteluun valmentavan johtamisen. Bennisin (2009, 164) näkemys muutoksen johtajuudesta kertoo uudesta ajasta:

”Resisting change is as futile as resisting weather, and change – relentless change – is our weather now. It is that constant and that unpredictable. Leaders live in it, and so do organizations.”

Kompleksisen johtamisen teoria, jota käsitellään jäljempänä omana kokonaisuutenaan, tuo erityisen kiinnostavan näkökulman urheilujohtajuuden tutkimukseen. Kaaosteoriaa on kehitetty ja käytetty luonnontieteissä, mutta se antaa myös johtamiseen kiinnostavan aspektin. Perinteisesti oletetaan, että maailmanjärjestys pohjautuu muuttumattomille ja havaittaville laeille. Kaaosteorian mukaan maailmassa vallitsee tietty epävakaas, epälineaarisuus ja epäjärjestys. Siihen liitetään usein ennustamattomuus, mutta teoria etsii kuitenkin järjestystä ja ennustettavuutta tietyistä määrittelemättömistä kaavoista. (Adams & Stewart 2014.) Prosessiteorioissa on kyse siitä, miten ihmiset tulkitsevat tilanteita yksilöllisesti ja miten he reagoivat erilaisiin sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin.

Johtajuuden tutkimuksen uusi aika nosti esiin karisman, muutoksen ja visionäärisyyden, kun taas johtamisen tutkimuksessa siirryttiin organisaatiokulttuuriparadigmaan. Organisaatioiden toiminnan ymmärtäminen edellyttää niiden sisäisten rituaalien ja tulkintarakenteiden oivaltamista (Seeck 2008, 205). Yksi suuntauksen keskeisistä ajattelijoina on Edgar H. Schein (1985, 323), jonka mukaan johdon on tarpeellista tuntea vallitseva organisaatiokulttuuri samaan tapaan kuin yksilön on tiedostettava oma luonteensa tai persoonallisuutensa. Innovaatioparadigma edustaa tuoreinta johtamistutkimusta. Hyypiän (2013, 27–28) mukaan innovaatiot eivät välttämättä synny laboratorio-olosuhteissa, vaan ne kehittyvät usein verkostoissa eritaustaisten yksilöiden kohdatessa. Innovaatiojohtaminen on saanut yhä kasvavassa määrin tutkijoiden

huomiota. Innovaatioteoriat eivät sellaisinaan tarjoa oikeita ratkaisuja, vaan niissä haetaan elävän tilanteen toimintatapoja.

Kaljusen (2011, 76) mukaan johtamisoppeja on pitkällä aikavälillä mahdollista tarkastella osana johtamisteoreettista keskustelua. Oppien, tieteen ja käytännön vuorovaikutus on jatkuvaa. Kussakin suuntauksessa on omat rajoituksensa ja puutteensa. Johtamisen muotivirtausten ja klassikoiden ero on se, että jälkimmäiset pätevät ajan kulumisesta huolimatta. Merkittävät suuntauksiset tapaavat nousta pintaan sykleittäin. Historiakatsauksen tavoite ei ole esitellä eri oppien heikkouksia tai vahvuuksia sen enempää kuin verrata niitä keskenään. Pyrkimys on tarjota johtamisen ja johtajuuden kehityksen kokonaiskuva, jossa urheilujohtaminen ja sen tavoiteprosessi ovat mukana.

3.1.1 Kompleksinen johtamiskäsitys

”Se mikä on oikein pitkällä aikavälillä, ei aina ole oikein lyhyellä aikavälillä. Se mikä on oikein tietyllä hetkellä, ei aina ole oikein toisella hetkellä. Se mikä on hyväksi tietylle osalle organisaatiota, ei ole aina hyväksi jollekin toiselle osalle. Se mikä on hyväksi organisaatiolle, ei ole aina hyväksi laajemmalle sosiaaliselle järjestelmälle, jonka osa organisaatio on.” (March 1991, 73.)

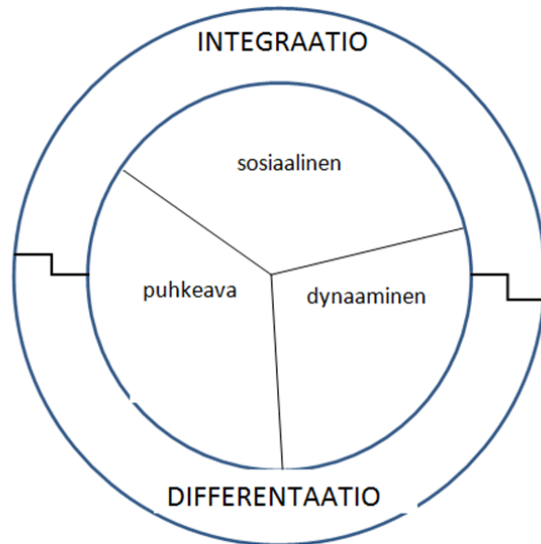
Marchin kuvaus tiivistää kompleksisuuden johtamisen vaatimukset. Kuten Hanen ym. (2005) Marchia tulkiten toteavat, kompleksinen johtaminen ei ole pysyvää, eikä kompleksisuutta useinkaan yritetä ratkaista tai selvittää. Sitä pikemminkin ymmärretään, ja se hyväksytään. Organisaatiot prosesseineen muovautuvat siihen paremmin sopiviksi. Tutkimuksen kannalta kompleksisuuden johtaminen on keskeinen teema, sillä urheilun kentässä tapahtuu lukuisia kohtaamisia, joissa tavoitteet muodostuvat ja joiden sisään johtajuus rakentuu. Pelkästään perinteisen johtamisteorian avulla ei päästä kyllin syvälle urheilun johtamiseen ja sen tavoitteen muodostumiseen.

Hyypiän (2013, 21) mukaan kompleksisuusperspektiivi on suhteellisen uusi johtamisen tutkimuksessa. Kuitenkin tutkijaryhmät ovat jo yli vuosikymmenen ajan kehittäneet

kompleksisuustiedettä lähestyen sitä useista suunnista. Merkittävinä painotuksina ovat Hyypiän (emt.) mukaan olleet dissipatiivinen prosessijohtaminen (McIntosh & McLean 1999), tuottava johtaminen (Goldstein, Hazy & Lichtenstein, 2010), johtajuus meta-kyvykkyytenä (Hazy 2005, 2007), sopeutuva eli adaptoituva johtajuus (Lichtenstein ym. 2006), kompleksiset responsiiviset prosessit (Stacey, Griffin & Shaw 2000; Stacey, 2003) ja kompleksinen johtajuusteoria (Marion & Uhl-Bien 2001; Uhl-Bien ym. 2007). Tämän tutkimuksen tavoitteiden ja mielenkiinnon kannalta tärkeimpiä näkökulmia ovat adaptoituva johtajuus ja kompleksinen johtajuusteoria.

Scharmer (2009, 59–62) osittaa kompleksisuuden kolmeen eri tyyppiin. Ensinnäkin on kyse dynaamisesta kompleksisuudesta, jossa syy ja seuraus ovat etäällä toisistaan niin ajallisesti kuin paikallisesti. Toiseksi puhutaan sosiaalisesta kompleksisuudesta, jossa kompleksisuus syntyy yksilöiden erilaisista näkemyksistä ja intresseistä. Kolmanneksi se on puhkeavaa kompleksisuutta, jossa tunnustetaan, että tulevaa on mahdotonta päätellä yksin menneen perusteella. Voidaan puhua myös häiritsevästä muutoksesta. Ratkaisut eivät välttämättä ole tiedossa. Ongelma itsessään on ehkä vasta muotoutumassa, eikä ole selvää, keitä muutos koskettaa.

Csikszentmihályin (1993) mukaan kompleksisuus on seurausta kahdesta laajasta psykologisesta prosessista, differentiaatiosta ja integraatiosta. Edellinen viittaa asteeseen, jolla yksikön (kyse on esimerkiksi aivoista, yksilöstä, organisaatiosta, kulttuurista, ihmiskunnasta tai vaikka urheilun kentästä) osat eroavat rakenteeltaan tai toiminnoiltaan toisistaan. Jälkimmäinen kertoo siitä, missä määrin osat kommunikoivat keskenään ja nostavat toistensa tavoitteita. Järjestelmä, joka on sekä differentoitunut että integroitunut, on kompleksinen. Saarinen (2007) tulkitsee Csikszentmihályita todeten, että differentiaatio tarkoittaa liikettä kohti ainutlaatuisuutta, kohti sitä, mikä erottaa meidät muista. Integraatio tarkoittaa päinvastaista: liittymistä muihin ihmisiin, ajatuksiin ja kokonaisuuuksiin, jotka ovat itsen ulkopuolella. Csikszentmihályin (emt.) mukaan ainoastaan differentoitunut yksilö saattaa olla nero, mutta hän kärsii mitä todennäköisimmin sisäisistä ristiriidoista. Vain integroitunut yksilö saattaa kokea sisäistä rauhaa, mutta hän hyödyttää yhteisöä yleensä vain vähän. Scharmerin (2009, 59–62) ja Csikszentmihályin (emt.) kompleksisuuden osatekijät käyvät ilmi kuvioista 1.



Kuvio 1. Kompleksisuuden osatekijät Scharmeria ja Csikszentmihályita mukailten.

Geer-Frazier (2014, 106) käsittelee kompleksisia joustavia järjestelmiä. Niissä johtaminen nähdään kompetenssina, jota kehitetään organisaation jokaisella tasolla. Tällöin mahdollistaminen on avainasemassa kontrolloinnin sijaan. Hyypiä (2013), Uhl-Bien ja Marion (2008) ovat samaa mieltä ja toteavat, että monissa tapauksissa merkittävä osa työntekijöistä on asiantuntijoita, joiden työt ovat niin vaativia, että johtajat eivät kykene yksin hahmottamaan niiden kaikkia vaikutuksia. Organisaatioiden kohtaamat ongelmat ovat *top-down*-tyyppisille johtajille liian kompleksisia koordinoitaviksi, samaan tapaan kuin mehiläisyhdyskunnan ongelmat ovat liian mutkikkaita kuningattaren ratkottaviksi.

Kuitenkin yksilöt kaipaavat toisinaan johtajalta kontrollointia. Tämä ajatustapa oli vallalla kauan. Nykyään organisaation kohtaamia ongelmia ratkotaan kollektiivisen älykkyyden ja epämuodollisen dynamiikan avulla. Herbert Simon (1972) on käsitellyt samaa rajoitetun rationaalisuuden tematiikkaa, ja myös Esa Saarinen ottaa esiin kokonaisuusien hahmottamisen vaikeuden johtajuuden osana (havaintopäiväkirja).

Kompleksisen johtamisteorian ajatus tiivistyy edellä mainittuun ongelmaan. Aiemmat organisaatorakenteet toimivat hyvin niin kauan kun vallitseva ympäristö on

kohtuullisen stabiili. Sen muuttuessa epästabiilimmaksi vaaditaan toisenlaista rakennetta, jossa jokainen toimija vaikuttaa siihen, miten menestyksekkäs kokonaisuus on. Kompleksisten joustavien järjestelmien nähdään olevan tehokkaimmillaan, kun ne ovat jopa kaaoksen partaalla. Johtajuutta pidetään kompleksisena ja dynaamisena prosessina, joka ilmenee ihmisten ja ideoiden vuorovaikutuksena. Johtajuus on yhtä kuin tila näiden vuorovaikutusten välillä. (Lichtenstein ym. 2006, 2; Geer-Frazier 2014, 108.) Lesterin ja Pioren (2004) innovaatioajattelusta voi päätellä, että organisaatio itsessään kehittyy toimijoiden vuorovaikutuksessa – myös huomaamatta – ei vain johdon tietoisien kehityshankkeiden tai interventioiden tuloksena.

Kompleksisen johtajuuden ongelmaksi saattaa yleisesti ottaen tulla ymmärryksen puute tai rajallisuus. Kuten Csíkszentmihályi (1993) toteaa, kompleksisuus sekoitetaan helposti monimutkaisuuteen, johonkin vaikeaselkoiseen ja hämmentävään. Nämä ominaisuudet liittyvät myös differentiaatioon. Ne eivät sen sijaan kuulu integraatioon, joten kyseessä ei ole kompleksisuus. Kompleksinen kokonaisuus ei ole lähtökohtaisesti hämmentävä, sillä sen osat liittyvät toisiinsa erilaisuudestaan huolimatta. Tässä kompleksisuus muistuttaa suuresti löyhäsidoksisuutta. Omaleimaisuus kuuluu molempiin, mutta niihin liittyvät myös integraation ja vastuun kaltaiset tekijät. Usein yksilöt määrittävät kokemuksensa syyn ja seurauksen suhteen kautta tai analysoivat jotain tiettyä asiaa olettaen saman pätevän automaattisesti myös laajemmassa yhteydessä. Koko tai laajuus sinänsä ei ole kompleksisuudelle hyvä mittari. Esimerkiksi hirvi ei ole biologisesti kompleksisempi kuin hiiri.

Samoin yksilöillä on taipumus pitää asioita ennustettavina sekä niiden evoluutiota ja kehitystä lineaarisina. Johtajuuden ajatellaan keskittyvän henkilöön ja perustuvan auktoriteettiin. Se määritellään perustehtävien kautta (pääöksenteko, ongelmanratkaisu, koordinointi, motivointi, suunnittelu, konfliktien ratkominen, vaikuttaminen, tavoitteiden asettaminen ja muutoksen luominen). Kompleksisuusteoria ei ponnista näistä lähtökohdista, ja monien yksilöiden on vaikea muuttaa ajatteluaan. (Uhl-Bien & Marion 2008, 2.)

Kompleksisuusteoriassa on omat rajoituksensa. Geer-Frazierin (2014) ja Richardsonin (2004) mukaan kompleksisissa joustavissa organisaatioissa työntekijöillä ei ole aina itseohjautuvuuden valmiuksia, eivätkä he osaa toimia vaihtoehtoisissa rooleissa. Yksilöllä ei voi olla kaikkea tarvittavaa tietoa, jolloin hän kompleksisessa organisaatiossa on ikään kuin kokonaisuuden varjossa. Tietyt yksilöt kaipaavat tarkempaa ohjausta. Hersey'n (1985) ja Blanchardin ajattelua mukaillen: ohjauksen tarve riippuu yksilön kyvykkyydestä ottaa vastuuta ja suoriutua tehtävistään. Kompleksisuusteoria muistuttaa myös suuresti muutamia muita moderneja teorioita. Richardsonin (2004) mukaan sillä on selviä yhtymäkohtia erityisesti systeemiteorian kanssa: ajattelu on kykyä nähdä yli yksittäisten tapahtumien ja tunnistaa taustalla vaikuttavia isompia järjestelmiä ja prosesseja (Lipasti 2007, 65). Silti teorioilla on myös filosofisia ja metodologisia eroja.

3.1.2 Emotionaalisesti älykäs johtaminen

”Urheilu on johtamisen kannalta omanlaisensa kenttä. Yksilöiden tunnevoimaisilla ja sankarillisillakin teoilla on urheilussa erityisen suuri merkitys.” (Havaintopäiväkirja.)

Kuten edellä on todettu, urheilussa ilmenee pyrkimyksiä siirtyä kompleksisen johtamisen aikaan. Johtajuus muodostuu myös kohtaamisissa, joissa emootiot ovat mukana. Golemanin ym. (2002) mukaan tunneälykäs johtaminen toimii, ja sen kysymykset ovat relevantteja yhtä lailla yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Mitä passiontäyteisempi ympäristö on, sitä enemmän johtajalta vaaditaan emotionaalisia taitoja. Tästä syystä tunneälykkyyttä painottava johtamisteoria sopii erityisen hyvin urheilun kentän tarkasteluun.

Emotionaalinen älykkyys -termin esittelivät alkujaan psykologit Salovey ja Mayer (1990) viitaten kykyihin, joilla ihmiset käsittelevät omia ja toisten emootioita (Ruderman ym. 2001, 4), ja siihen, miten he pystyvät hyödyntämään näitä taitoja ongelmanratkaisussa (April ym. 2012, 84). Salovey ja Mayer (emt.) erottivat termin kognitiivisesta älykkyydestä, jolla menestytään esimerkiksi oppilaitoksissa tai

älykkyystesteissä. Emotionaalisen älykkyuden popularisoi puolestaan psykologi Daniel Goleman (Humphrey 2013, 40), joka jakoi sen neljään peruspätevyyteen. Nämä ovat henkilökohtaiseen kompetenssiin kuuluvat tietoisuus itsestä (self-awareness) ja taito johtaa itseään (self-management) sekä sosiaaliseen kompetenssiin kuuluvat sosiaalinen tietoisuus (social awareness) ja ihmissuhteiden johtaminen (relationship management). Golemanin pääargumentti on, että resonanssia luovat, emotionaalisesti älykkäät johtajat toteuttavat johtajuutta parhaiten.

Nabben (2015, 5) esittelee johtamisen kannalta resonanssia eniten heikentäviä tekijöitä. Hän erittelee viisi moraalialia, motivaatiota ja sitoutumista vähentävää seikkaa. Näitä ovat alentuvaisuus ja kunnioituksen puuttuminen sekä epäreilu kohtelu. Kolmas haitallinen tekijä on aliarvostus. Neljäntenä tulee kohtaamisen kannalta olennainen tunne siitä, että yksilöä ei kuunnella. Viimeisenä tekijänä on epärealistisista aikatauluista kiinnipitäminen. Nabbenin (2015, 5) mukaan emotionaalisesti älykäs johtaja keskittyy psykologiseen ympäristöönsä, jossa yksilöt tuntevat olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi ja jossa he saavat osallistua päätöksentekoon.

Emotionaaliseen älykkyYTEEN liittyvä kyvykkyys on urheilun kentän toimijoille hyödyllinen heidän roolistaan riippumatta. Barnabas ym. (2014) nostavat esiin urheilijan näkökulman. Urheilijan tulee kyetä motivoimaan itseään ja kontrolloimaan tunteitaan hankalissakin tilanteissa. Yleisö, vastustaja tai valmentaja saattaa käyttäytyä ikävästi. Urheilijan on menestyäkseen osattava hillitä vihaa, huolta, häpeää, ahdistusta ja stressiä. Emotionaalisesti älykkään urheilijan kyvykkyys tulee esiin omien tunteiden ymmärtämisenä, identifioimisena, hyödyntämisenä ja ohjaamisena. Myös taito ohjata ajattelua positiiviseen ratkaisukeskeiseen suuntaan ja pyrkimys mielekkääseen kommunikointiin on tärkeä. Omaa emotionaalista energiaa on osattava ruokkia; urheilussa tehdään tunnevoimaisia suorituksia ja tekoja, joista inspiroitumalla yksilöllä on mahdollisuus vahvistua.

Golemanin teoria on saanut osakseen myös kritiikkiä (Zeidner ym. 2004). Saarisen (2007, 44–47) mukaan Golemanin saaman julkisuuden kautta tunneälystä on tullut laaja kulttuurinen, intellektuaalinen ja intohimoinen ilmiö. Mallia on väitetty sekavaksi ja

epätieteelliseksi. Arvostelijoiden mielestä emotionaalinen älykkyys edustaa kaikkia niitä positiivisia ominaisuuksia, jotka eivät kuulu älykkyysosamäärän piiriin. On huomionarvoista, etteivät edellä mainitut psykologit havainneet ilmiötä ensimmäisinä. Ennen termin tutuksi tuloa puhuttiin yleisemmin taidoista operoida ihmisten kanssa (people skills). Jo 1920-luvulla (esim. Thorndike) keskusteltiin sosiaalisesti kompetentista käyttäytymisestä. (Ruderman ym.; Goleman ym. 2002, 39 Bar-On 2006.) Vaikka emotionaalisen älykyyden teoria antaa kritiikin mahdollisuuden, se on käyttökelpoinen passiontäyteisessä urheilun kentässä.

3.1.3 Passion johtaminen

On olemassa luonteeltaan romanttista, henkilöön kohdistuvaa ja toisaalta luonteeltaan ei-romanttista, aktiviteettiin kohdistuvaa passiota. Molempia on aiheena tutkittu melko paljon. Tässä ollaan kiinnostuneita jälkimmäisestä. Se on yksilön vahvaa luonnollista taipumusta tai halua aktiviteettia kohtaan. Hän pitää aktiviteetista ja kokee sen tärkeäksi. Hän investoi siihen paljon aikaa ja energiaa. Kohteella on erityinen merkitys yksilön elämässä (Vallegrand ym. 2006). Juntusen (2015, 39) mukaan sanan *passio* pohjalla on latinan *patio* 'tulla jostain vaikutetuksi tai jonkin asian valtaamaksi'. Passio viittaa yhtä lailla kärsimykseen kuin intohimoon, mutta suomalaisessa kielenkäytössä käänös on vakiintunut ennen kaikkea intohimoksi. Kärsimyksen näkökulma on silti määritelmän kannalta oleellinen, sillä yksilö on usein valmis kärsimään tärkeinä pitamiensä asioiden tähden. Passioon liittyy joitakin muitakin käsitteitä, joita olisi mahdollista käyttää myös tässä tutkimuksessa. *Merkityksellisyyden* käsitteellä on yhtäläisyyksiä passion käsitteen kanssa. Molemmissa on kyse yksilön tekemisen perimmäisistä vaikuttimista, ja passion samoin kuin merkityksellisyyden ymmärtäminen ja sen luominen on johtajalle tärkeä taito (Aaltonen ym. 2015). Ilman merkityksellisyyden kokemusta ei voi juuri puhua sisäisestä motivaatiosta.

Passion kohde on yksilön identiteetille tärkeä niin itsenäisyyden, kompetenssin kuin yhteenkuuluvuuden kannalta. Passio määrittää osaltaan sitä, kuka yksilö on. Teemu Selänne ei vain pelannut jääkiekkoa, hän oli ja on jääkiekkoilija. Vallegrand ym. (2006) puhuvat dualistisesta mallinnuksesta, jonka ääripäät ovat harmoninen ja

pakkomielteinen passio. Edelliselle on luonteenomaista sisäsyntyisyys. Kohde on iso osa itseä, mutta samalla vain pieni osa ehyttä kokonaisuutta. Yksilö on hyväksynyt aktiviteetin itselleen olennaiseksi tekijäksi ilman, että asiaan liittyy mitään ylimääräisiä sidonnaisuuksia. Hän ei koe kontrolloimatonta aktiviteetin halua, vaan hän pikemminkin valitsee sen vapaasti. Kohde on merkittävä yksilön persoonalliselle identiteetille, mutta se on silti pääosin tasapainossa elämän muiden osa-alueiden kanssa. Yksilö kokee iloa ja täyttymystä. Positiiviset emootiot ja flow-tunne ovat tärkeitä. Milloin hän ei voi toteuttaa aktiviteettia, hän pystyy ilman suurta ahdistusta keskittymään muihin asioihin. Tarvittaessa hän myös reagoi, mikäli passiosta on tullut negatiivinen voima elämässä, ja hän muuttaa käytöstään.

Pakkomielteiselle passiolle ominaista on – nimen mukaisesti – pakonomaisuus. Se pitää yksilöä otteessaan. Joustamattomuus on tyypillistä, ja se aiheuttaa helposti ongelmia elämän muilla osa-alueilla ja ihmissuhteissa. Negatiiviset tunteet ja turhautuneisuus valtaavat yksilön, jos hän ei pysty toteuttamaan aktiviteettia. (Vallegrand ym. 2006.) Harmonisen ja pakonomainen passion vertailun tekee mielenkiintoiseksi se, että kyseessä ei tuloksen kannalta ole mustavalkoinen hyvän ja pahan asetelma. Pakonomainen passio voi urheilussa aikaansaada samanlaisen menestyksellisen lopputuloksen kuin harmoninenkin. Tietyllä tavalla huippu-urheilu vaatii ajoittain itsekkyyttä ja äärimmäisyyksiin menemistä.

Passio ei urheilussa ole vain urheilijoiden yksinoikeus, vaan se on omimainen kaikille urheilun kentän toimijoille. Ruuth (2011, 193–202) selittää valmentajanäkökulmaa todeten, että urheiluvalmentajan toimintaan sisältyy suuria tunteita ja tunnekuohuja. Motivoitunut valmentaja voi valmennettaviensa tavoin pystyä huippusuorituksiin ja kokea suoritusurmiota. Ilmiöstä puhuttaessa Carpentier ym. (2011, 512–515) tekevät mielenkiintoisen havainnon. Harmonisella passiolla on yhteys flow-kokemukseen, kun taas pakonomaisella ei sitä ole. Hieman yllättäen harmonisella passiolla näyttää olevan yhteys yksilön flow-kokemuksiin myös muissa kuin passioaktiviteeteissa. Urheilija saattaa kokea flow'n esimerkiksi opiskelussa.

Samaa käsittelevät myös Saarinen (2007) ja Csikszentmihályi (1993), jotka yhdistävät sen kompleksisuuteen. Flow tarjoaa luovan tunteen johonkin uuteen todellisuuteen kohoamisesta. Se ohjaa yksilöä korkeammille suorituksen tasoille ja johtaa uusiin tietoisuuden tiloihin. Se muuttaa yksilön itseä ja sen seurauksena itsen järjestys on aikaisempaa kompleksisempi. Johtamisen kannalta passion ymmärrys korostuu. Vaikka yksilöllä on elämässään erilaisia rooleja, seuraavat yksilön persoona ja passio kaikkialle. Passiontäteisessä ilmapiirissä ihmiset haluavat kasvaa ja oppia sekä saada energiaa siitä, että muut kokevat samoin. Carpentierin ym. (2011) mukaan passio on johtamisen kannalta sekä ongelma että voimavara. Se on mahdollisuus silloin, kun se toimii sekä omien että organisaation tavoitteiden saavuttamisen ja ylittämisen kasvun tienä. Etenkin niille yksilöille, joille pakkomielteinen passio on tyypillistä, elämän kokonaishallinta aiheuttaa helposti ongelmia.

Carpentierin ym. (2011) ja Vallegrandin ym. (2006) lisäksi myös Donahue ym. (2012,4(3), 341–368) käsittelevät passion ongelmia. Kun työ kehittyy passioksi, siihen käytetään paljon aikaa ja energiaa. Siitä tulee keskeinen identiteetin osa, johon liittyy usein positiivisia emootioita ja tyytyväisyyttä. Käsitteen tunteminen auttaa ymmärtämään myös vastakkaisia tilanteita, joissa passio ajaa yksilön emotionaaliseen uupumukseen ja tasapainottomaan elämäntyyliin. Kyky pitää oma elämä ja työ tasapainossa vaikuttaa myös stressin ja hankalien tilanteiden hallintaan (Ruderman ym. 2001, 7).

Vältetäänkö emotionaalisesti älykkään johtamisen avulla passioyksilöiden emotionaalinen uupumus? Kuinka yksilö hallitsee ajankäyttöään, käyttäytymistään ja sen seurauksia? Jotta nämä tilanteet kyetään kohtaamaan, on epävarmuuden ja kaoottisuuden keskelle saatava jaettava kollektiivista ymmärrystä (Van Velsor & McCauley 2003, 18). Kaikki intohimoiset yksilöt eivät ajaudu emotionaaliseen uupumukseen. Donahue ym. (2012) jakavat ehkäisevät tekijät neljäksi eri strategiaksi: psykologinen irtautuminen, rentoutuminen, hallinnan kokemus ja vapaa-ajan kontrolli.

Määräajat ovat irtautumisen tyypillinen ongelma. Niiden takia yksilö ei pääse psykologisesti eroon työstään, ja vapaa-ajan kontrollin tunne heikkenee. Pakonomaista

passiota kokevat yksilöt ovat taipuvaisia murehtimaan työajan ulkopuolella ja näin saamaan palauttavia kokemuksia harvemmin. Emotionaalisen uupumisen mahdollisuus kasvaa. Urheilussa koetaan keskimääräistä enemmän passiota omaa työtä kohtaan. Itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen kannalta on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa oman passion luonne. Usein kyse on oppimis- ja kasvuprosessista. Yhdessä kyvykkyyden ja sitkeyden kaltaisten tekijöiden kanssa passiolla on merkitys tavoitteen muotoutumisen prosessissa (esim. Locke & Latham 2006, 267), ja se liittyy siten käsitteenä useisiin tutkimuksen keskeisiin teemoihin.

3.2 Urheilujohtamisen tasot

Urheilujohtamisen eri tasoja kuvataan tutkimuksessa tyypillisellä yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja järjestelmäluokittelulla, jota käyttävät muun muassa Juuti (2006) sekä Lämsä ja Hautala (2004). Yksilön ja ryhmän väliin on eriteltävissä neljäskin taso: kahdenväliset suhteet. Tässä katsotaan kuitenkin jo kahden ihmisen muodostavan ryhmän. Tasojen luokitteluun liittyy läheisesti kysymys urheilujohtajan määritelmästä. Kuten Kokkonen ja Pyykkönen (2011) toteavat tarkastellessaan suomalaista urheilujohtajuutta, ennen niin selvältä tuntunut asia on nykyään vähemmän selvä. Urheilujohtajuuden rajat ovat hämärtyneet organisaatioiden kasvun ja tehtävänimikkeiden lisääntymisen myötä. Kokkonen ja Pyykkösen (emt.) ajattelusta voi päätellä, että suomalaisissa urheilujärjestöissä puheenjohtajien ja pääsihteerien on aina katsottu olevan johtajia. Vähitellen johtajuutta ymmärrettiin sisältyvän myös valmennus- ja koulutuspäälliköiden tehtäviin. Myöhemmin mukaan on otettu muun muassa laji- ja kehityspäälliköt. Lopullisesti johtajuus hämärtyi, kun päälliköiden ja ylimmän johdon väliin keksittiin sektorijohtajat.

Kokkonen ja Pyykkönen (2011) edustavat määritelmässään vanhaa ajattelua, jossa Gomezin ym. (2007, 5) tapaan urheilun kokonaisuutta ajatellen keskeisenä pidetään hallinnoivia rakenteita, kuten kansallisia liittoja ja Olympiakomiteaa. Kokonaisuuden ytimessä nähdään henkilöt, jotka toimivat isoimpien organisaatioiden keskeisimmissä johtotehtävissä. Uusi aika on pannut urheilijan tai jokaisen toimijan järjestelmän

keskiöön. Mitä muuta kuin urheilujohtamista on toiminta, jossa esimerkiksi huipulle tähtäävä urheilija asettaa itsellensä tavoitteen tai jonkin järjestökentän ulkopuolisen yhteisön toimijat päättävät rakentaa urheilutapahtuman? Niin sanottu vanha koulukunta edustaa silti edelleen olennaista osaa urheilujohtamista, mutta on tarpeen laajentaa näkökulmaa, jotta urheilujohtamisen määritelmä vastaisi tarkemmin vallitsevaa todellisuutta.

Yksilötasolla pureudutaan itsensä johtamiseen, mitä taitoa esimerkiksi yksittäiseltä urheilijalta edellytetään. Urheilijan ja valmentajan kaksikko muodostaa pienen ryhmän, jossa valmentajan rooli vastaa useimpia johtajan työn määritelmiä. Organisaatiotasolla kyse on urheilun johtamisesta pienestä seurasta aina suurimpiin kansainvälisiin järjestöihin. Niissä kohdataan samat lainalaisuudet kuin suuryrityksissä. Urheilussa ne luokitellaan Gomezia ym. (2007, 5) mukaillen hallitseviksi, tuottaviksi tai irrallisiksi itseohjautuviksi rakenteiksi sekä urheilutapahtumia tarjoaviksi organisaatioiksi. Viimemainittujen rakenteiden kehittymistä edistää osaltaan se, että urheilujohtaminen ei aina lähde kentän vaan järjestelmän ja siihen kuuluvien organisaatioiden omista tarpeista. Järjestelmätaso sisältää kaikki edelliset. Kun huippu-urheilija johtaa itseään kohti omaa unelmaansa, kun valmentaja motivoi valmennettavaansa tai joukkuettaan, kun järjestöjohtaja vaikuttaa kabineteissa tai kerää vapaaehtoisia vuosittaiseen tapahtumaan, silloin on kyse varsin erilaisesta ja eritasoisesta johtamisesta.

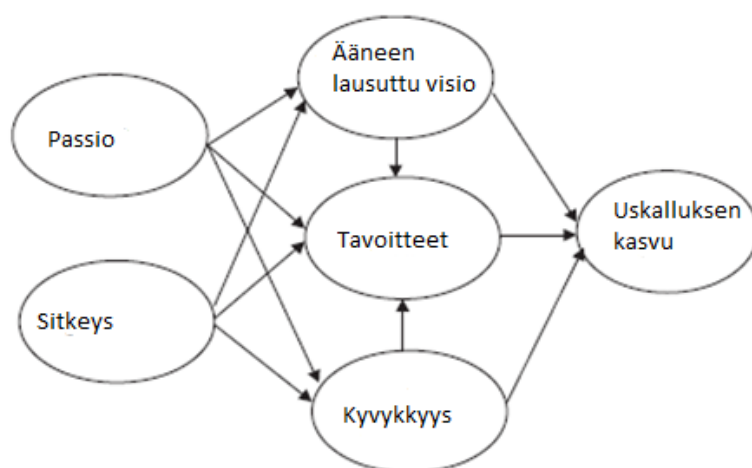
3.2.1 Itsensä johtaminen

“Vain uskaltava voittaa jotakin elämässä ja vain yksilöllä on tämä uskaltamisen rohkeus” (Kilpi 1917/1987).

Jo muinoin Delfoin oraakkeli neuvoi: tunne itsesi! Tähän tiivistyy johtajuuden lähtökohta. Jotta voi johtaa muita, tulee tuntea itsensä ja johtaa itseään (Sydänmaanlakka 2004, 60). Itsensä johtamista (self-management) tarvitaan urheilun kentän kaikilla tasoilla. Sen osaaminen on oleellista yhtä lailla yksittäiselle urheilijalle kuin organisaation johtajalle. Sydänmaanlakan (emt. 64) mukaan itsensä johtamisen lähestymistapa on länsimaissa melko uusi. Alasta kirjoittaneita tutkijoita ovat muun

muassa Parikh (1991), Covey (1989), Qinn (1996, 2000), Russell ja Evans (1992) sekä Csíkszentmihályi (1992). Suomessa Åhman (2003) on määritellyt itsensä johtamisen omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamiseksi tarkoituksena toteuttaa oma potentiaali ja löytää tasapaino.

Itse- ja persoona-käsitteet kuuluvat yhteen. Juutin (2006, 90) mukaan persoonallisuudella tarkoitetaan kokonaisuutta, joka pitää yllä yksilön kiinteyttä ja luo hänen toimintoilleen sekä olemassaololleen merkityksen. Juuti (emt., 101) esittelee rogersilaista ajatustapaa, jonka mukaan ihmisen persoonallisuuden kasvu merkitsee jäykkien, kaavamaisten ja aina samanlaisena toistuvien käyttäytymismallien korvaantumista joustavammilla ja luovemmilla. Kasvu on liikkumista kohti vapaampaa sisäistä kommunikaatiota ja suurempaa tietoisuutta siitä, mitä on tapahtumassa. Yksilö muuttuu kompleksisemmaksi olennoksi. Kasvu liittyy tiukasti tavoitteisiin. Locken ja Latham (2006) mukaan yksilön tehokkuus, visio, sitkeys ja passio ovat tavoitteiden tärkeitä taustatekijöitä. Nämä ennustavat yhdessä yksilön kasvua. Kuvio 2 esittää näiden tekijöiden välistä riippuvuussuhdetta.



Kuvio 2. Tavoite ja siihen vaikuttavat tekijät (Locke & Latham 2006).

Yksilön oma persoonallinen ja ympäristöön liittyvä sosiaalinen kompetenssi ovat osa emotionaalista älykkyyttä. Edelliseen kuuluvat tietoisuus itsestä ja kyky johtaa itseään. Golemania ym. (2002, 39–40), Van Velsoria ja McCauleyta (2004, 12–13) sekä

Avoliota ja Gardneria (2005, 324) mukailleen voi päätellä, että hyvä itsetuntemus on omien vahvuuksien, heikkouksien ja rajoitteiden tunnistamista. Yksilö tiedostaa, milloin hän on mukavuus- ja milloin epämukavuusalueella sekä millaisissa tilanteissa hänen vahvuutensa pääsevät esiin ja mitkä tilanteet hän kokee hankaliksi. Hyvään itsetuntemukseen sisältyy terve itseluottamus samoin kuin kyky tunnistaa omat tunteet ja niiden vaikutus päätöksiin.

Edellä mainittuja teoreetikkoja mukailleen: emotionaalisesti älykäs yksilö ymmärtää, miksi hän on sellainen kuin on. Itsetuntemus ei ole määränpää, vaan jatkuva prosessi, jossa yksilö tiedostaa omat vahvuutensa, lahjansa, tarkoituksensa, perusarvonsa, uskomuksensa ja halunsa. Itsensä johtamisen taitoon kuuluu emotionaalinen itsekontrolli, luotettavuus, joustavuus, aloitteellisuus ja optimismi sekä lisäksi tahto parantaa omia suorituksia ja pyrkimys asettaa omat sisäiset standardinsa mahdollisimman korkealle (Goleman ym. 2012). Emotionaalisen älykkyyden mittaamiseen on olemassa välineitä, esimerkiksi Bar-Onin (2006) skaala, jolla hän osittelee sen hieman Golemanista ym. (emt.) poiketen viiteen luokkaan. Ne ovat intrapersoonallinen (sisäinen), interpersoonallinen (ulkoinen), stressin johtaminen, joustavuus ja yleinen emotionaalinen tila.

Itsensä johtamisessa ei ole oleellista, missä roolissa yksilö toimii urheilun kentässä. Asiaa kannattaa silti lähestyä eri näkökulmista. Latvala (2014) tarkastelee urheilijanäkökulmaa todetessaan, että itsensä johtamisessa on kyse itsetuntemuksesta eikä ole yhdentekevää kuinka yksilö puhuu itselleen. Vaikka urheilun katsotaan yleisesti kehittävän tiettyjä emotionaalisen älykkyyden osa-alueita (esimerkiksi itsensä toteuttamisen taitoa, johon kuuluu kyky pyrkiä omiin tavoitteisiinsa ja löytää oma potentiaalinsa), ei urheilijuus sinänsä tee yksilöstä emotionaalisesti älykästä niistä jokaisella. Esimerkiksi Pasand (2010) ei löytänyt merkitsevää eroa urheilijoiden ja ei-urheilijoiden välillä emotionaalisen älykkyyden osalta käyttäessään Bar-Onin skaalaa. Kuitenkin Barnabas ym. (2014) osoittavat hieman ristiriitaisesti emotionaalisen älykkyyden olevan yksi urheilijan menestystekijöistä. Myös Fraser-Thomas (2011, 11–14) väittää, että kuululle väitteelle “urheilu kasvattaa luonnetta” on vähän empiiristä näyttöä. Huippu-urheilijoiksi pyrkivillä yksilöillä kehittyvät muun muassa

ajanhallinnan, tavoitteenasettamisen, aloitteellisuuden ja emootioiden ohjauksen taidot. Sosiaalinen vuorovaikutus, urheilun tarjoamat mallit ja kilpailujärjestelmä vaikuttavat pitkälti siihen, kasvaako parhaista urheilijoista parhaita ihmisiä (Fraser-Thomas 2011, 11–14 ja Telama & Kahila 1994).

Burton ym. (2008) tutki lahjakkuuden kehittämistä haastatteleamalla amerikkalaisia naisurheilijoita. Heillä oli huomattava motivaatio menestyä omassa lajissaan, vaikka se olisi tarkoittanut taloudellisen turvallisuuden vaarantamista tai siviiliuran tavoitteiden lykkäämistä. Päätäväisyys ja lannistumattomuus ovat urheilijoita ja heidän itsensä johtamista kuvaavia ominaisuuksia. Urheilijuuden vaikutus emotionaalisen älykkyyden määrään on kiinnostava toisestakin näkökulmasta: kuten Kokkonen ja Pyykkönen (2011) sekä Laakso (2011) toteavat, urheilun kentän toimijoilla, myös johtajilla, on usein taustalla oma urheilu-ura. Siinä missä taloudellisen turvattomuuden hyväksyminen voi omaa urheilu-uraa ajatellen olla hyve, samasta sietokyvystä on ehkä organisaation johtajalle haittaa.

Itsensä johtamisessa on paljolti kyse oppimisesta. Urheilujohtajan kyvystä oppia kertoo se, että hän osaa tunnistaa, milloin on tarpeen omaksua uusia käyttäytymistapoja, taitoja ja asenteita. Itsensä johtajuus perustuu omille arvoille. Johtajat, joiden arvomaailmaan kuuluu rehellisyys ja lahjomattomuus, herättävät muissa luottamusta. Tarvitaan vahvaa henkilökohtaista tavoitteellisuutta viemään organisaatiota kohti suuria päämääriä. Positiivinen ja optimistinen asenne taas luo niin omaa kuin muidenkin hyvinvointia. (Van Velsor & McCauley 2004, 12–13.) Urheilujohtamisen kehittäminen on aloitettava yksilöistä, jotta järjestelmää voidaan parantaa.

3.2.2 Ryhmätason johtaminen

”Johtajan pitää pystyä johtamaan tilanteesta riippuen edestä, keskeltä ja kaukaa. Läsnä täytyy olla. Kunnioita tilannetta ja pysy tarkkaavaisena. Se on avainasioita niin harjoituksiin kuin peleihin valmistautumisessa ja niiden aikana

toimimisessa niin pelaajilla kuin valmentajilla. Siinä riittää kaikilla paljon opettelemista.” (Nyky 2015.)

Nyky (2015) näkemyksen perusteella voi todeta: itsensä johtamisen kannalta avainasemassa on persoonallinen kompetenssi, ja kahdenvälisissä kohtaamisissa ja ryhmän johtamisessa olennaista on sosiaalinen kompetenssi. Siihen kuuluvat sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhteiden johtamisen taidot. Edelliseen sisältyy kyky tunkea empatiaa ja ymmärrys siitä, että johtaminen on palvelutehtävä. Siihen kuuluu myös organisaation tunteminen. Inspiroidin, vaikuttamisen ja kehittämisen kyky on ihmissuhteiden johtamista. Samoin sitä on taito tehdä yhteistyötä, saada aikaan muutoksia ja hallita ristiriitoja (emt. Goleman ym. 39). Ne ilmenevät ihmisten välillä, mutta ne voivat olla myös sisäisiä, jolloin on jälleen kyse itsensä johtamisesta (Van Velsor & McCauley 2004, 12–13).

Yuklin mukaan (2005, 16) johtajalla on lukuisia kahdenvälisiä prosesseja eri ihmisten kanssa, mutta yksittäisessä suhteessa keskeistä on luottamuksen aikaansaaminen johtajan ja seuraajan välille sekä tämän motivointi ja sitouttaminen. Viitala (2009, 16) toteaa, että ihmisellä on luontainen pyrkimys etsiä kaikelle tekemiselleen merkityksiä ja selityksiä. Jos hän ei koe toimintaa mielekkääksi, hän ei sitoudu. Kahdenvälisen tason tutkiminen tuottaa arvokasta tietoa johtajuudesta, mutta toisinaan siinä jää taka-alalle konteksti, jossa kahdenvälinen vuorovaikutus tapahtuu. Suomalaisessa urheilussa johtamisen ja kahdenvälisen kohtaamisen erityispiirteenä on se, että ihmiset ovat mukana hyvin erilaisista lähtökohdista. Urheilutapahtumaan osallistuva makkaranmyyjä ja arvokisoihin tähtäävä urheilija edustavat kohdattavina yksilöinä tai vaikuttamisen kohteina ääripäitä. Johtajan on kyettävä motivoimaan järjestelmälle tärkeitä yksilöitä eri tavoin.

Valmentava johtaminen on tyypillistä urheilun kentän kahdenvälisen tason tai ryhmätason johtamista. Stecin (2012) mukaan valmennus ja johtaminen ovat läheistä sukua keskenään. Niillä on kiinnostava yhteinen historia, mutta myös omat eronsa. Siinä missä johtamisessa ja ylipäätään sosiaalisessa teoriassa korostetaan, että yhteisöjä tai organisaatioita on olemassa ilman fyysisistä olemusta, korostuu valmennuksessa

kehollisuus. Muun yhteiskunnan alati teknistyessä ja jopa vieraannuttaessa ihmisiä toisistaan on johtaminen enenevässä määrin pehmeää toimintaa, jossa kannustetaan kasvuun, itsensä kehittämiseen ja itsenäisyyteen.

Westerlundin (2014) mukaan valmentajalla on oltava hyvä itsetuntemus, jotta hänen on mahdollista tuntea joukkue. Suunnittelutyö muuttuu vuorovaikutteiseksi urheilijan kohtaamiseksi. Systemisen ajattelun mukaisesti koskaan ei voi olla varma, mitä joukkueessa tapahtuu. Valmennettavien kanssa työskennellessään valmentaja tutkii samalla juuri sitä. Yksilölajien osalta vastaavaa valmentajan johtajuuden kasvuprosessia kuvailee Malvela (havaintopäiväkirja), jonka valmennusfilosofia noudatteli aiemmin tiukan tieteellistä määritelmää: ”valmennus on kasvatustieteellisten periaatteiden mukaisesti toteutettua urheilijan valmentamista kohti huipputulosta.” Filosofia on muuttunut laajemmaksi ja monivivahteisemmaksi: ”yhdessä kunnioittaen ja kaikkea ihmetellen.” Kansainvälistä perspektiiviä edustavat Tregaro ja Reckmann (2004, 154–170), joiden ajatteluun sekoittuu kompleksiselle johtamisteorialle tyypillinen näkemys siitä, että johtaja ei yksin hallitse kokonaisuutta, vaan johtamista tapahtuu myös johdettavien kesken ja välillä. Tregaron ja Reckmannin (emt.) mukaan valmentajan tehtävä on huomata, painaako urheilijan mieltä jokin, mikä vaikuttaa samalla työskentelyn ilmapiiriin. Kuitenkaan valmentaja ei ole aina se, joka korjaa tilanteen. Usein urheilijat hoitavat asian yhdessä harjoitellessaan ja keskustellessaan.

Jotkut tietävät, kuinka täydellinen hyppy tehdään, miten tekniikkaa on harjoiteltava osatakseen suorituksen vaatimat optimaaliset liikkeet. Kuitenkin vain harvoin nämä ekspertit saavat hyppääjän tekemään täydellisen suorituksen. Ihmiset eivät ole koneita, vaan heihin vaikuttavat muutkin tekijät kuin mekaniikka ja fysiikka. Tarvitaan motivaatiota ja inspiraatiota. (Tregaron & Reckmann emt.) Myös vastakkaisia näkemyksiä valmentajan johtajan roolista esitetään. Kokkosen ja Pyykkösen (2011, 11) tutkimuksessa haastateltiin muun muassa pitkäaikaista suomalaisen valmennuksen vaikuttajaa Kalevi Tuomista, jonka näkemys valmentajan johtajuudesta on selvä: ”Ei voi olla, varsinkaan joukkuelajeissa, kuin absoluuttinen diktatuuri. Päävalmentaja vastaa.” Erot ovat valmennusfilosofisia, ja lisäksi vaikuttavat myös kulttuurien ja aikakausien erot.

Lloydin (2005, 135) mukaan yksilön ja ryhmän tahtotiloja on tavallisesti pidetty toisilleen vastakkaisina. On väitetty, että yksilön on luovuttava omista tavoitteistaan, jotta hän voi palvella ryhmää mahdollisimman hyvin. Lloyd kyseenalaistaa ajattelun todeten, että parhaiten ryhmän etua ajaa se, että yksilön tarpeet huomioidaan. Todellinen sitoutuminen, synergia ja resonanssi toteutuvat, kun yksilön ja ryhmän tahtotilat kohtaavat. Juutin (2006, 143) mukaan ryhmän jäsenten spontaani ja epävirallinen kommunikaatio on ryhmän toiminnan kannalta olennaisen tärkeää. Sen kautta yksilön ja ryhmän tavoitteet on mahdollista saada yhteneviksi. Lloydin ja Juutin havaintojen perusteella niin organisaatio-, johtaja- kuin urheilijakeskeisenkin lähtökohdan voi kyseenalaistaa. Kun jokainen toimija organisaation johtajasta kisatapahtuman vapaaehtoiseen tekee ehdottoman parhaansa, vaikutus kanavoituu lopulta koko järjestelmän hyväksi.

3.2.3 Organisaatio- ja järjestelmätason johtaminen

Jo viime vuosisadan alussa Frederick Taylor väitti, että tehokas johtaminen noudattelee tieteellisiä periaatteita. Samaan tulokseen tulivat myöhemmin myös Marcu ja Sorin (2014). Suoritus ja sen johdonmukaisuus eivät ole sattumanvaraisia. Ne ovat johtamisen tulosta. Tämän rationaalisen johtamisuskon rinnalle on noussut käsitys siitä, että toiminta on tehokasta myös johtamisjärjestelmästä riippumatta. Kompleksisessa ympäristössä on vaikea osoittaa selviä syyn ja seurauksen suhteita, ja johtaminen näkyy eri tavoilla ja eri tasoilla. Johtajuuden kannalta yhtä tärkeää kuin yksittäisen johtajan toiminta ovat koko organisaation yksilöiden väliset kohtaamiset, joiden sisään johtajuus rakentuu. Yksilöt selittävät toisilleen asioita ja kertovat tarinoita, ja heidän käsityksensä organisaation todellisuudesta perustuu tälle. Se ei silti mitätöi resonoivan johtamisen tarvetta. Vaikka kokonaisuuden johtaminen ja jopa sen hahmottaminen on vaikeaa, ihmisiä on mahdollista johtaa. Tärkeintä on saada aikaan tuloksia heidän kanssaan. Hallinnon viisaus väistyy, ja korvia herkistetään ruohonjuuritason viesteille. Heikkalan (1998, 151) mukaan on ymmärrettävä, ettei järjestö tai organisaatio ole sen johdon oman identiteetin heijastuma eikä itsetarkoitus, vaan se on olemassa jäseniään varten.

Kompleksisuusteoria tuo kiinnostavan näkökulman urheilun organisaatiotason tutkimukseen, sillä urheilun kentässä suuri osa toimijoista tulee voittoa tuottamattomalta kolmannelta sektorilta. Druckerin (1990) mukaan yksi yritysten ja kolmannen sektorin järjestöjen peruseroista on se, että järjestöillä on huomattavasti useampia elintärkeitä kumppanuuksia. Yrityksillä avainsuhteita on lähtökohtaisesti vain muutamia, ja ne alkavat työntekijöistä, asiakkaista ja omistajista.

Urheilun löyhissä sidoksissa ja verkostoissa on niukalti selviä johtosuhteita, ja yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen. Kokkonen ja Pyykkönen (2011) toteavat, että keskusjohtoisuuteen perustuva toiminta on urheilussakin vähitellen korvattu verkostoitumista, vuorovaikutusta ja ammattimaisuutta korostavilla tavoilla. Muu ei olisi edes mahdollista, koska järjestöväki haluaa aidosti osallistua. Urheilijat ja valmentajat ovat koulutetumpia ja tietoisempia oikeuksistaan kuin ennen. Ammattimaisen johtamisen ja vapaaehtoisjohtamisen törmäys on akuutti järjestötason ongelma. Kuten Nenonen (2013) toteaa, Suomessa on pitkä vapaaehtoistyön perinne, mikä aiheuttaa johtamisen vaikeuksia. Johtajien on löydettävä keinoja motivoida ja kannustaa vapaaehtoisia, koska heitä ei ole mahdollista johtaa samalla tavalla kuin palkkatyöläisiä; käytettävissä ei ole työsuhteeseen kuuluvaa *direktio*-oikeutta (työnjohto-oikeutta) vapaaehtoisiin nähden. Vapaaehtoisuus ja ammattimaisuus törmäävät tyypillisesti myös silloin, kun urheiluorganisaation, kuten seuran, toiminta ammattimaistuu usein osana luonnollista kehitystä, kun taas johtaminen jatkuu amatöörien voimin.

Organisaatiotason johtaminen edellyttää paitsi muutoksessa olevan toimintaympäristön tuntemista myös organisaatiokulttuurin ymmärtämistä. Organisaatio on omaehtoinen sosiaalinen systeemi, jolle sen kulttuurin tulisi taata paras mahdollinen toimintakyky. Organisaatiokulttuuri on holistista eli sen kokonaisuus on enemmän kuin osien summa. Se syntyy omasta historiastaan, jolloin uudet toimintatavat muovautuvat aikaisemmista. Se muuttuu yleensä hitaasti, ja nopea muutos edellyttää jotakin yllättävää ja pakottavaa tapahtuvaksi (Ikola-Norrbacka 2010, 47). Organisaation kehittäminen vaatii johtajilta ihmisten ja työyhteisöjen käyttäytymisperiaatteiden tuntemista (Ollila 2006, 12). Johtamisnäkökulman kannalta tärkeintä on pyrkiä asettamaan yhteisiä tavoitteita. Ne

voivat olla sinänsä hyviä ja arvokkaita, mutta ihmisten sitoutuminen niihin vaihtelee suuresti. Yksilöt ryhtyvät toimiin omista edellytyksistään. Tavoitteet voivat myös törmätä ongelmiin, joita organisaatio- tai järjestelmätasolla ei niiden avulla johdettaessa osata nähdä.

Politiikka on oleellinen osa järjestelmätason urheilujohtamista. Politiikka ja urheilu on pyritty periaatteessa pitämään erillään, mutta ne ovat sekoittuneet tai tietoisesti sekoitettu. Esimerkkeinä voi mainita erilaiset johtajanimitykset tai Berliinin vuoden 1936 olympiakisojen rotupropagandan ja Meksikon vuoden 1968 olympialaisten nahkakäsineisiin verhotut nyrkit, joilla pyrittiin ajamaan mustien aseman parantamista. Suomalaisittain muistetaan myös ministeri Arhinmäen sateenkaariliputus Moskovassa yleisurheilun MM-kisoissa 2013. Urheilua ohjataan myös paljon muodollisemmin politiikan keinoin. Lämsää (2012) mukailten voidaan todeta valtion pyrkivän vaikuttamaan urheiluun niin lainsäädännön (esim. liikuntalaki) kuin eri elinten (esim. opetus- ja kulttuuriministeriön alainen valtion liikuntaneuvosto) kautta. Raha tai oikeastaan resurssiohjaus on voimallinen järjestelmätason johtamisen väline, jolla valtio ja sen harjoittama urheilupolitiikka operoi. Kuitenkaan Suomessa urheilu- ja liikuntapolitiikka ei ole niin tiukkaotteista kuin eräissä muissa valtioissa. Lämsä (2012) nimeääkin suomalaisen mallin pohjoismaiseksi laissez-faire-järjestelmäksi. Se on olemassa, mutta siihen ei itsenäisiä toimijoita tuputeta kiinnittymään.

3.3 Tavoitteet johtamisen välineenä

"Musta omaehtoinen toiminta, itsenäisyys ja mahdollisuus määrittää tavoitteensa on tärkeitä, ylipäätään mua ärsyttää kaikki semmoinen, että mun täytyy lähettää vaikka omaan lajiliittoon tavoitteeni seuraavalle kolmelle vuodelle ja sitten valmentajat arvioi keskenänsä niitä periaatteella, saiskohan tää nyt rahaa vai eikö tää sais, se on liikaa ulkoaohjattua. Merkkää se, mitä urheilija itse tavoittelee." (Havaintopäiväkirja.)

Tämä urheilijan näkemys tuo esiin tavoitteilla johtamisen kaksi puolta: top-down ja bottom-up. Näkemyksessä esiintyvät molemmat yhdenaikaisesti. Urheilija muodostaa tavoitteensa bottom-up, mutta asetelma on näennäinen. Siihen liittyy top-down vallan käytön elementti arvioinnin kautta.

Locken ja Lathamien (1990, 2006) sekä Traversin ym. (2014) mukaan tavoitteiden asettamisen teoria (goal-setting theory) on yksi suosituimpia ja vaikuttavimpia oppeja motivaation ja suorituskyvyn tutkimuksessa. Se syntyi yli 45-vuotisen organisaatiopsykologisen kehitystyön tuloksena lukuisissa laboratorio- ja kenttäkokeissa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että korkeat tavoitteet kannustavat yksilöä yrittämään enemmän kuin helpot tai liian abstraktit. Edellytyksenä on, että yksilö on niihin nähden riittävän kyvykäs. Tavoitteiden asettaminen on prosessi, joka edellyttää yksilöltä tyytymättömyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Menestyksen tunne syntyy siitä, että yksilöt kokevat kasvavansa ja että he kohtaavat vaikeudet sitoutumalla tärkeisiin ja merkityksellisiin pyrkimyksiin. Lammassaari (2014, 105) lainaa edellä mainittuja Lathamia, Yuklia ja Lockeaa todeten, että aiemman toiminnan palaute on tärkeää sekä tiedon että motivaation kannalta.

Travers ym. (2014, 15) tutkivat itsensä johtamisen tavoitteenasettelua. He selvittivät sen yhteyttä opiskelijoiden akateemiseen menestymiseen. Havaintojen mukaan tavoitteet parantavat yksilöiden ajankäytön tehokkuutta ja lisäävät stressinsietokykyä. Menestys saa yksilöt tähtäämään yhä korkeammalle ja energisoi niitä henkilöitä, joilla on ollut motivaatio-ongelmia. Huomionarvoista oli lisäksi se, että tavoitteisiin sitoutuminen aikaansaa usein myös halua tukea toisia heidän pyrkimyksissään.

Usein tavoitteen asettaminen ajatellaan yksilön näkökulmasta henkilökohtaiseksi prosessiksi, mutta Locken ja Lathamien (1990, 2006) mukaan se on tehokasta myös ryhmissä. Asiaa voivat tosin monimutkaistaa ryhmän keskinäiset konfliktit, jotka koskevat tavoitteen sisältöä. Organisaation osalta puhutaan tavoitejohtamisesta. Käsitteen on luonut johtamistutkimuksen uranuurtaja Peter Drucker, joka korostaa (1990) selkeää visiota ja selvästi mitattavia tavoitteita johtamisen lähtökohtana. Sydänmaanlakan (2004, 39) mukaan menetelmä nojaa filosofiaan, joka korostaa

johtajien harjoittaman ulkoisen kontrollin ja työntekijöiden itsek kontrollin yhteistyötä. Tavoitejohtamista voi perustellusti nykyäänkin pitää yhtenä johtamisen peruslähestymistavoista. Tutkimuksessa pyritään jäljempänä selittämään, miten kohtaamiset ja toisaalta johtamisen keinot vaikuttavat yksilön tavoitteen muodostumiseen.

3.3.1 Tiedon luonteen vaikutus tavoitteen muodostumiseen

Scharmer (2009, 21) kysyy tavoitteen muodostumisesta, mikä yksilön sisällä on se alkulähde, josta kaikki toiminta kumpuaa. Vastausta mietitään esimerkiksi havainnoimalla taiteilijaa kolmessa eri tilanteessa: katsotaan valmista maalausta, seurataan taiteilijan maalaamisprosessia ja tarkkaillaan taiteilijaa seisomassa tyhjän kankaan edessä. Scharmerin taiteilijan voi korvata urheilijalla, ja samat lähtökohdat pätevät edelleen. Tavoitteen muodostumisen kannalta kolmas tilanne on erityisen kiinnostava: mikä saa taiteilijan maalaamaan ensimmäisen vedon tai urheilijan ottamaan ensimmäisen askeleen?

Kysymykseen vastaamiseksi on käytävä läpi, millaisia tiedon muotoja on olemassa. Valmis maalaus on näkyvä reflektio taiteilijan työstä. Itse maalausprosessi tarjoaa kurkistuksen hiljaisen tiedon maailmaan. Kolmas näkökulma on tilanne, jossa taiteilija seisoo tyhjän kankaan edessä. Kuuluisa esimerkki Michelangelon Daavid-veistoksesta kertoo, että taiteilijan mukaan ”Daavid” oli jo alun perin kivessä, Michelangelo vain otti kaiken ylimääräisen pois. Urheilussa valmentaja toteaisi samaan tapaan, että maailmanmestari oli urheilijassa jo valmiina, valmentaja vain auttoi urheilijaa päästämään hänet esiin. Tätä kutsutaan sumeaksi tiedoksi. (Scharmer 2001, 137–139.) Se on tiedon luokitusten uusi tulokas, ja se tarjoaa kiinnostavia näkymiä. Nonaka ja Takeuchi (1995) sekä Nonaka ym. (2000) ovat käsitelleet näkyvää ja hiljaista tietoa varsin kattavasti. Edellisten mukaan länsimainen tiedon filosofia on keskittynyt pitkälti näkyvän tiedon maailmaan, jossa erilaiset manuaalit, teoriat ja kirjalliset materiaalit hallitsevat. Hiljaista tietoa ei ole kuitenkaan mahdollista jakaa näiden vaan kokemuksen kautta. Organisaatiossa hiljainen tieto on kerättävä työntekijöiltä.

Nonakan ja Takeuchin (1995) kohdemateriaalina ovat japanilaiset yritykset, joissa yksilöiden ideoita arvostetaan suuresti. Niitä arvioidaan yksilön meriittien, ei niinkään hänen ikänsä tai asemansa perusteella. Hiljaisen tiedon käyttö on ollut yksi Nonakan ym. (emt.) tutkimuksen menestystekijöistä. Nonakaa ym. (2000) lainaten voidaan todeta, että kun hiljainen tieto tehdään näkyväksi, se kristallisoituu. Nonakan ja Takeuchin (emt.) mukaan hiljaista ja näkyvää tietoa jaotellaan kolmen muuttujan mukaan. Hiljainen tieto on luonteeltaan samanaikaista, se on olemassa tässä ja nyt, se on kokemusta myös kokijan kehossa. Näkyvä tieto taas on luonteeltaan peräkkäistä, se on olemassa siellä ja silloin, se on luonteeltaan rationaalista ja yksilön mielessä. Hiljainen tieto on analogista tietoa käytännössä, kun taas näkyvä tieto on digitaalista tietoa teoriassa.

Scharmerin (2001) luoma sumean tiedon käsite täydentää hyvin tiedon luokituksia. Johtajien tehtävänä on kyetä kurkistamaan mahdollisiin maailmoihin jo silloin, kun ne eivät varsinaisesti vielä ole nähtävissä. Vaikeutena ei Michelangeloa ajatellen ole vain se, kuinka löytää omalla alallaan uusi ”Daavid”, vaan myös se, miten karsia pois kaikki, mikä ei edusta ”Daavidia”. Johtajien täytyy haluta mennä uudentyypisen, vielä ilmentymättömän tiedon maailmaan. Mainitun luokituksen lisäksi puhutaan nihkeästä (näkyvästä) tiedosta. Harmaakorven ja Melkaksen (2005) sekä Asheimin (2001) mukaan se on koodattua, ja sitä esiintyy yleensä korkean osaamis- tai kokemustason yksilöillä, kollektiivisissa oppimisprosesseissa tai pitkälle kehittyneissä institutionaalisissa viitekehyksissä.

Edellä mainitut tutkijat käyttävät nihkeää tietoa alueellisessa innovaatiotoiminnassa. He toteavat sen vaikeasti jäsentyvän luonteen. Se on jo sinällään ruumiillistunutta tai havaittavan muodon saanutta päinvastoin kuin esimerkiksi sumea tieto, mutta sen havaitsemiseen vaikuttavat esimerkiksi tilanne ja osaaminen. Kaikki tieto on vaikeaa siirtää, mutta juuri nihkeän tiedon kohdalla ongelma on suurin. Koska luokittelua ei ole syytä monimutkaistaa, kirjataan nihkeä tieto tässä tutkimuksessa näkyvän tiedon alakategoriaksi, kuten Harmaakorpi ja Melkas (2005) tekevät.

Urheilun kollektiivisen tavoitteen muodostumisen kannalta on tärkeää tuntea edellä esiteltyt tiedon muodot, mutta on uhtä lailla olennaista ymmärtää, miten tieto muuntuu. Aihetta käsitteivät Harmaakorpi ja Melkas (2005), Uotila ym. (2005), Nonaka ja Takeuchi (1995), Nonaka ja Reinmöller (1998) sekä Niemi ja Greatbanks (2010). Viitekehys ulottuu verkostoituneista innovaatioprosesseista ja kollektiivisesta oppimisesta aina blogien virtuaaliseen maailmaan. Se toimii myös urheilussa, sillä urheilun kentän tavoitteen muodostumisessa on kyse juuri koko verkostoa koskevasta kollektiivisesta oppimisprosessista. Nonaka ja Takeuchi (emt.) ovat tehneet tutuksi ns. SECI-mallin (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) ja Ba-käsitteen. SECI merkitsee tietynlaista oppimisen ympyrää, ja Ba tarkoittaa mitä hyvänsä konkreettista tai virtuaalista paikkaa, jossa tieto muuntuu.

Tutkijoita mukaillen SECI- ja Ba-mallien kokonaisuuden voi katsoa muodostavan neljä tiedon muuntumisen prosessia. Tietoa muunnetaan ensinnäkin sosialisoinnin kautta. Tällöin sen hiljainen luonne ei muutu, mutta se siirtyy osapuolten välillä ns. alulle panevan (originating) Ban tilassa. Tieto siirtyy fyysisessä läheisyydessä kasvotusten. Toiseksi sitä muunnetaan ulkoistamisen kautta, jolloin hiljainen tieto muuntuu näkyväksi. Tieto siirtyy vuorovaikutteisen (interacting) Ban tilassa. Ulkoistaminen vaatii hiljaisen tiedon tekemistä näkyväksi ja ymmärrettäväksi erilaisten käsitteiden ja mallien avulla, jotta se siirtyy ihmisten välillä. Kolmanneksi sitä muunnetaan yhdistämisen avulla, jolloin näkyvän tiedon luonne ei muutu, mutta se siirtyy osallistujien välillä kyperavaruudessa (cyper) Ban tilassa. Tällöin näkyvää tietoa kasataan suuremmiksi ja kompleksisemmiksi kokonaisuuksiksi. Neljänneksi se muuntuu sisäistämisen prosessissa, joka tapahtuu muokkaavassa (exercising) Bassa. Näkyvä tieto muuntuu yksilön sisäiseksi hiljaiseksi tiedoksi, jolloin tieto ruuumillistuu yksilön käytäntöön ja toimintaan.

Kuten Harmaakorpi ja Melkas (2005) toteavat, ei SECI/Ba-malli hyödyllisyydestään huolimatta vastaa siihen, kuinka tiedon muuntumisen prosessia johdetaan. Sen toimivuus on kyseenalaistettu, ja myös kilpailevia malleja on luotu (esim. Tuomi 1999). Mitä kompleksisempi ja vähemmän tarkkarajainen tarkasteltava järjestelmä on, sitä vaativammaksi SECI/Ban soveltaminen sellaisenaan käy. Harmaakorpi ja Melkas (emt.)

laajentavat mallia scharmerilaisittain sumean tiedon muuntamisen esimerkeillä ja kutsuvat muodostuvaa SECIn ja Ban pohjalle rakentuvaa kokonaisuutta ruisleipämalliksi. Sen keskiössä on sumean tiedon muuntaminen hiljaiseksi (visualisointi) ja toisaalta hiljaisen tiedon muuntaminen sumeaksi (potentialisointi). Prosessi on sekä yksilöllinen että kollektiivinen. Jälkimmäisessä tarvitaan kuitenkin tiedon johtamisella aikaansaattua tukea. Sumean tiedon muuntaminen hiljaiseksi tapahtuu mielikuvituksen (imagination) Ban tilassa ja käänteinen prosessi tulevaisuuteen suuntautuvan (futurizing) Ban tilassa. Visualisoinnissa abstrakti sumea tieto ilmentyy hiljaisena visioiden, tunteiden ja mentaalisten mallien avulla. Potentialisoinnissa hiljainen tieto muuntuu sumeaksi mahdollisten maailmojen aistimisen ja vielä hahmottomattomien kokonaisuuksien ”näkemisen” kautta.

Jos kokonaisuutta haluaa soveltaa urheiluun, voi Saarisen (2015) ajattelua mukailien tulkita kappaletta *Ääri rajoille* (Cheek), joka alkaa seuraavasti:

”Suljen silmät, kuvittelen et lennän

Mun täytyy luottaa, ja antaa vaan mennä.”

Kun sumeaa tietoa muunnetaan kontekstissa hiljaiseksi visualisoinnin kautta (mielikuvituksen Ba), sanojen merkitys aukeaa myös urheilua ja tiedon muuntamista ajatellen. Silmien sulkeminen viittaa mielikuvituksen tilaan, ja lentämisen ajatellaan merkitsevän heittäytymistä, siis halua viedä jokin asia mahdollisimman pitkälle. Heittäytyminen taas edellyttää irrottautumista välittömistä ärsykkeistä (näkyvän tiedon lähteistä). Urheilussa eletään rajoilla (esim. Wolfe ym. 2005), ja vaikealta tuntuva asia tai suoritus vaatii esimerkiksi sitä, että urheilija sulkee silmänsä päästäkseen kiinni omaan intuitiiviseen maailmaansa. Tätä kautta yksilö hahmottaa vielä ilmentymätöntä tavoitetta tai suoritusta. Tällaiset syvät yksilölliset prosessit operoivat työkaluilla, joita erilaisten top-down-tyylisten urheilun muutosprosessien on vaikea hallita. Kuitenkin urheilujohtamisen ja tavoitteen muodostuksen kannalta tietoisuus näistä prosesseista auttaa hahmottamaan, miten monisyinen asia pyrkimys luoda koko kenttää koskettava ja liikuttava tavoitetila on.

Suomalaisessa urheilujohtamisessa on toistaiseksi oltu kiinnostuneita tiedosta lähinnä vain silloin, kun on ollut kyse osaamisesta ja sen yhteisestä hyödyntämisestä. Kuten ns. Niemisen työryhmän raportissa (Sanoista teoiksi 2010, 36) todetaan, osaaminen ja sen soveltaminen käytäntöön on suomalaisen huippu-urheilun tulevaisuuden kysymys. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Tiedon määrä on kasvanut räjähdysmäisesti niin huippu-urheilussa kuin muillakin yhteiskunnan osa-alueilla. Urheilu ei kuitenkaan toimi vain tiedon varassa, vaan tarvitaan taitoa ja kykyä ymmärtää asioiden ydin. Taito syntyy kyvystä ymmärtää ja hyödyntää olemassa olevaa tietoa, yhdistää sitä kokemukseen ja soveltaa näitä yhdessä. Kyse on siten edellä käsitellyistä tiedon muuntamisen prosesseista.

3.3.2 Yksilöiden väliset kohtaamiset ja tavoitteiden muodostuminen

- *Tell me of your part in this war.*
- *Why?*
- *I wish to learn.*
- *Read a book!*
- *I would rather have a good conversation.*

Keskustelu on kohtaus Edward Zwickin (2003) ohjaamasta elokuvasta *Viimeinen samurai*. Tilanteessa henkilö on halukas oppimaan toisen kokemuksista, ja tämä on haluton käymään koko keskustelua. Kohtaamisen kannalta merkittävää on yksilön vallitseva tunnetila, joka on yhtä lailla resonanssin edellytys kuin tärkeä tekijä tiedon jakamisen kannalta. Voimaannuttava kohtaaminen voi vaikuttaa yksilön tavoitteen muodostumiseen suuresti: yksilö joko tiedostaa tai ei tiedosta. Urheilijanäkökulmasta samaa asiaa käsittelevät Piispa ja Huhta (2015), joiden mukaan urheilijan matkalle kohti huippua osuu monia sattumia. Ne muuttavat uran suuntaa ja sisältöä siten, että ne tekevät joitain asioita mahdollisiksi ja samalla toisia mahdottomiksi. Vaikka urheilijan polku joskus näyttääkin kulkevan lineaarisesti ja johdonmukaisesti kohti tiettyä pistettä, usein siitä tulee huippu-urheilu-ura juuri sattumien ansiosta.

Tyypillisinä tapauksina Piispa ja Huhta (emt.) mainitsevat pääsemisen hyvään harjoitteluporukkaan tai hyvän valmentajan alaisuuteen. Urheilu-uran varrelle osunut

mentori, jonka henkilökohtainen ohjaus, kannustus tai panostus auttaa eteenpäin, voi olla sattuma. Oman lajin valitsee ehkä samalla tavalla ja vieläpä varsin myöhäisessä vaiheessa. Henkilökohtaiset ja urheilulliset kriisit voivat osoittautua merkittäviksi. Ne kenties vahvistavat urheilussa tarvittavia henkisiä ominaisuuksia ja auttavat ymmärtämään, mihin todella halutaan panostaa. Sattumat ovat johtamisen kannalta kiinnostava aihe. Serendipiteetti tarkoittaa Kakon (2014, 93) mukaan mielentilaa, jossa tietoisuus, viisaus ja hyvä onni mahdollistavat yksilön löytää usein jotain ainutlaatuista, vaikka hän on etsimässä jotain muuta. On myös olennaista saada selville, miten johtamisella luodaan sattumille otollisia olosuhteita.

Johtamisen resonanssin kannalta urheilijan ja urheilujohtajan (järjestöjohtajan perinteisen määritelmän mukaan ymmärrettynä) kohtaaminen on yksi lähtökohdiltaan vaikeimmista vuorovaikutustilanteista. Kokkosen ja Pyykkösen (2011) mukaan urheilujohtajalla on mahdollisuus päästä lähelle huippu-urheilijaa, jonka persoonasta ja tekemisistä ollaan yleisesti kiinnostuneita. Urheilijoiden kanssa toimiminen on yhtä aikaa innostavaa ja vaativaa. Huippua tavoittelevat yksilöt eivät ole ihmisinä helpoimpia johdettavia. He ovat kunnianhimoisia, eivätkä he halua tehdä kompromissejä. Johtajillakin on usein urheilutaustansa, joka saattaa auttaa heitä – hieman kokemusmaailmasta riippuen – ymmärtämään urheilijaa. On tietenkin mahdollista puhua kohtaamisten sijaan esimerkiksi vuorovaikutuksesta. Jonkin aivan käänteentekevän tapaamisen suhteen kohtaaminen on silti kuvaavampi termi kuin vuorovaikutustilanne.

April ym. (2012, 86) tuovat esiin sen, että esimerkiksi valmentajan ja pelaajan suhde on aidon kohtaamisen kannalta hankala. Yleistäen voidaan todeta, että vallan elementti mutkistaa avointa vuorovaikutusta. Urheilussa on niin monenkaltaisia toimijoita, että yksilöltä vaaditaan emotionaalista älykkyyttä aistia ympäristöön ja muihin liittyvät tekijät, jotta hän kykenisi kohtaamaan nämä rakentavassa vuorovaikutuksessa. Joskus ajaututaan humoristisiin tilanteisiin, kun emootioiden ja yhteisen kokemusmaailman edellyttämä herkkyys puuttuu. Seuraava katkelma on Myllylän (2001, 253–254) aihekuvaus hieman tiivistettynä:

”Ministerin viereen kahvipöytään minut joka tapauksessa taas istutettiin. Piti väkisin yrittää viritellä keskustelua, tunne taisi olla molemminpuolinen.

– Pitääkö sitä useastikin viikossa harjoitella? ministeri kysyi minulta.

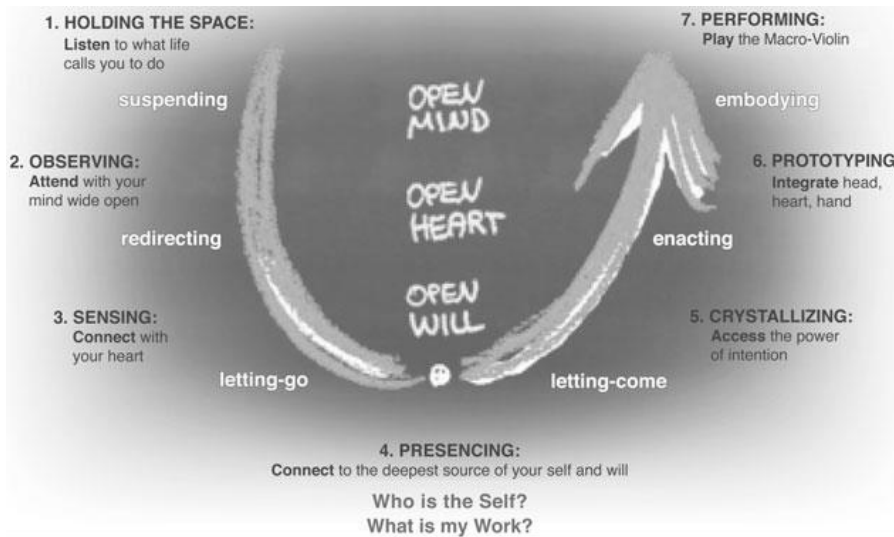
Olin ihmeissäni vitsaileeko hän kysymyksellään, vai meneekö tässä epähuomiossa viikot ja päivät sekaisin? Ei siinä passannut riskejä ottaa ja ryhtyä viisastelemaan. Yritin vain kohteliaasti selitellä hiihtoharjoittelun tilaa maailman huipulla.

– Kyllä se niin on, että usein pitää parikin kertaa samaa päivää kohden lähteä.”

Tavoitteet ovat tehokkaita yksilöä liikkeelle panevia voimia riippumatta tavasta, jolla ne muodostuvat. Ne tulevat ehkä toisilta, ne voivat olla yhdessä asetettuja tai yksilö on päättänyt ne itse (Locke & Latham 2006). Tosin yksilölle annettujen tavoitteiden tehokkuus riippuu siitä, miten tavoite resonoi hänen oman sisäisen halunsa kanssa. Lähtökohtaisesti ihmisen pitää itse saada asettaa omat tavoitteensa (Furman 2014). Ryhmän kiinteydellä on huomattava merkitys yksilön tavoitteiden muodostumisen kannalta. Juutin (2006, 129) mukaan ryhmä, joka asettaa korkeita tavoitteita, työskentelee tehokkaasti. Mikäli se asettaa matalia tavoitteita, työskentely on tehotonta. Sama logiikka pätee, olipa ryhmä kiinteä tai hajanainen, mutta kiinteä saavuttaa tavoitteensa hajanaista todennäköisemmin.

Locken ja Lathamin (1990, 2006) mukaan sosiaalipsykologiassa on havaittu, että myös tiedostamattomat tavoitteet ja piilevät motiivit vaikuttavat suoritukseen. Tässä kiinnostuksen kohteena on yksilön muovaama tavoite. Se ei kuitenkaan ole muuttumaton tila, vaan se elää, muotoutuu ja tarkentuu. Sen ei silti tarvitse edes olla keskeisessä tietoisuudessa joka sekunti (Locke & Latham emt.). Tavoitteet muodostuvat voimakkaasti merkityksellisissä kohtaamisissa. Mikseivät ne kaikki ole merkityksellisiä? Scharmerin (2008, 2009) hieman kyseenalaistava ja paikoin maailmoja syleilevä U-teoria selittää yksilöiden välisten kohtaamisten luonnetta. Sen mukaan sekä johtamisessa yleensä että jokapäiväisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa on niin sanottuja sokeita pisteitä (Scharmer 2008, 52). Kuvan 3 U-kirjain esittää Scharmerin teoriaa. Haataja (2010) kysyy kriittisesti: abstraktia ja älytöntä? Scharmerin (2008) mukaan useista organisaatioista puuttuu sosiaalisen johtajuuden teknologiaa,

joka perustuu U-teorian mukaisesti avoimelle mielelle, sydämelle ja tahdolle. Avoin mieli viittaa kykyyn nähdä asiat uusin silmin, avoin sydän taas kykyyn tuntea empatiaa toisia kohtaan.



Kuva 3. Seitsemän johtajuuden kapasiteettia Scharmerin U-teorian mukaan.

Empatian merkitys korostuu Scharmerin ohella Golemanin ym. (2002) emotionaalisen älykkyyden teoriassa, jonka mukaan empatiakyky on yksi kolmesta sosiaalisen tietoisuuden palasta. Se tarkoittaa herkkyyttä aistia toisten ihmisten emootiot, ymmärrystä huomioida heidän perspektiivinsä ja halua olla aktiivisesti kiinnostunut heidän huolistaan. Avoin tahto on rationaaliselle ja toisinaan mekanistiselle johtamisajattelulle vaikeasti lähestyttävä kokonaisuus. Se on taitoa käyttää henkistä älykkyyttä, johon kuuluu läheisesti oman tarkoituksen löytäminen. Se muodostaa U-teorian ensimmäisen vaiheen.

Teorian toinen ja kolmas osa liittyvät kuuntelemisen taitoon. Kohtaaminen edellyttää kiinnostusta siihen, mitä toinen ihminen ajattelee. Jos yksilö kykenee kuuntelemaan, ymmärtämään ja olemaan kiinnostunut, kommunikaatiosta tulee kaikin puolin tyydyttävämpää. Margaretin ym. (2010) mukaan kommunikaatio on olennainen osa kohtaamista. Se sisältää ajatusten, ideoiden, tunteiden ja informaation vaihtamisen sanallisilla ja sanattomilla keinoilla. Tehokas kommunikaatio perustuu yhteiselle ymmärrykselle ja jakamiselle. Sen pohjana on luottamus ja keskinäinen kunnioitus.

Luottamus rakentuu Åhmanin (2004) mukaan rehellisyydelle ja oikeudenmukaisuudelle. Myös aitouden ja avoimuuden kokemus on tärkeä luottamuksen edellytys. Kommunikaatiossa on monista eri syistä myös ongelmia. Toisinaan yksilö tekee suoraan johtopäätöksiä työstämättä toisen osapuolen esiin tuomia ajatuksia. Toisinaan on kyse tiedollisista seikoista. Scharmer (2008) kiteyttää toisen vaiheen kuuntelemisen taidon oman “arvostelun äänen” vaientamiseksi. Menneet kokemukset ja oletukset toimivat joskus avoimen mielen esteenä. Kolmas vaihe liittyy aistimiseen, joka on spontaania ja myötätuntoista toisen yksilön tulkintaa.

Scharmerin (2008) U-teorian neljännessä ja viidennessä vaiheessa annetaan tilaa kohtaamisen jälkeiselle asian kypsyttelylle ja kristallisoitumiselle. Niitä ei käy pakottaminen, vaan ne tapahtuvat omalla painollaan. Kuudennessa vaiheessa yksilö etenee kokeillen kohti uutta ymmärrystä. Sen ytimessä on kehon, ajatusten ja sydämen intuitiivinen integraatio. Viimeisessä suorittamisen vaiheessa kohtaaminen on tapahtunut ikään kuin uudenlaisen läsnäolon kautta. Teoria konkretisoituu ehkä parhaiten, jos kohtauksia ajatellaan keskusteluina. Ne jaotellaan syvyyden tai merkittävyyden mukaan neljästä keskustelun tasosta koostuvalla asteikolla. Scharmerin (2009, 273–281) mukaan niistä ensimmäinen on niin sanottu minä minussa (I in me) - taso, jossa keskustelun luonne on lähinnä lataamista (downloading). Siinä yksilö puhuu asioita, joita hän olettaa muiden haluavan kuulla. Keskustelu sisältää tyhjiä fraaseja ja on lähtökohdiltaan kohteliasta ja varovaista, ja se toimii tiettyyn pisteeseen asti. Ongelmaksi muodostuu se, että ihmiset eivät puhu siitä, mitä todella tapahtuu. Mitä kompleksisemmän tilanteen edessä he ovat, sitä syvempää ja laajempaa tulisi keskustelun olla.

Keskustelemattomuuden käsitteen loi Klonskyn (2010) ja Scharmerin (2009) mukaan alkujaan Chris Argyris. Hän väitti, että uhkaavien kysymyksien edessä yksilöt toimivat tavoilla, jotka estävät merkityksellisen informaation tuottamisen. Tämän karsimiseksi tarvitaan psykologista rohkeutta, jota selittävät muun muassa Amos ja Klimoski (2014) sekä Rate ym. (2007). Edellisiä mukailleen psykologisen rohkeuden katsotaan tarkoittavan tahdonalaista toimintaa, joka toteutetaan harkitsemisen jälkeen. Toimintoon

liittyy yksilön kannalta riski, mutta pelon emotionaalisesta elementistä huolimatta yksilö toimii, koska motivaation lähteenä on halu päästä arvokkaaseen päämäärään.

Toisena on Scharmerin (2009, 273–281) mukaan minä siinä (I in it) -taso, jossa keskustelun luonnetta kuvaa debatti. Yksilöt esittävät omat poikkeavat mielipiteensä, mutta vaikeutena on usein muiden näkökulmien huomioiminen. Keskustelussa kukin pyrkii argumentoinnillaan perustelemaan, miksi oma mielipide on oikeampi kuin kilpaileva näkemys. Kolmatta, minä sinussa (I in you) -tasoa kuvaa dialogisuus. Yksilöt kuuntelevat toisiaan avoimin mielin ja arvostavasti, ja keskustelulla on jokseenkin tiedusteleva sävy, ja lisäksi sillä on taipumus laajentaa siihen osallistuvien yksilöiden perspektiiviä. Neljäntenä on minä tässä hetkessä (I in now) -taso, jolle on ominaista läsnäolo ja jolla on yhteisiä piirteitä dialogin kanssa. Yhteinen syvyyden kokemus jaetusta todellisuudesta on kuitenkin vahvempi neljännellä tasolla. Keskustelut synnyttävät usein siteen yksilöiden välille, koska he kokevat jakaneensa saman todellisuuden. Asioilla on usein monta nimeä, ja Furmania (2014) mukailien I in you- sekä I in now -tasojen osalta voitaisiin puhua rakentavasta ja toista arvostavasta kommunikaatiosta.

Vaikka Scharmerin (2009) luokitus vaikuttaa kategoriselta, se antaa kuitenkin välineen kohtaamisten analysointiin. Jos urheilun kentässä käytävää keskustelua konkretisoi scharmerilaisittain, seuraava tyyppinen keskustelu on sen esimerkki. Osapuolina ovat vammoista kärsivä urheilija Y ja urheilujohtaja X, ja aiheena on loukkaantuneen urheilijan valmistautuminen tärkeään kilpailuun. Keskustelu 1 on pintapuolinen ja varovainen edustaen I in me -tyyppistä kohtaamista. Keskustelu 2 liikkuu scharmerilaisittain I in you ja I in now -rajapinnoilla.

Keskustelu 1:

X: ”Kilpailut tulossa, kuinka menee, oletko ollut terveenä?”

Y: ”Olkapäähän vähän tuntuu, mutta kaikki on kunnossa, kilpailuja kohti vaan.”

X: ”Juuri näin, sillä se vaiva lähtee, millä se on hankittukin.”

Keskustelu 2:

X: ”Kilpailut tulossa, kuinka menee, oletko ollut terveenä?”

Y: “Olkapää on ihan rikki. Turhauttaahan tämä, mutta toisaalta koen, että tässä lajissa menestyäkseen on vain opittava elämään vaivojen kanssa. Koitko omalla urallasi vastaavia vaivoja?”

X: “Omista kokemuksistani on jo aikaa, mutta voin samastua tilanteeseesi. Kuten sanoit, taitaa urheilussa ja muutenkin elämässä olla niin, ettei omia tavoitteita ja haasteita saa kohdata aivan täydessä vireessä.”

Keskustelut 1 ja 2 ovat mustavalkoisia ja tutkijan karrikoimia esimerkkejä. Sanojen ohella kohtaamisen resonanssiin vaikuttavat monet sanattomat eleet ja molempien yksilöiden sisäiset tilat. Tavoitteen muodostumisen kannalta on tärkeää havaita, että urheilussa lukematon määrä kohtauksia tapahtuu virtuaalialustalla, jossa eleet ja emootiot eivät normaalien kasvokkaisten kohtaamisten tapaan välity. Scharmerin teoria on kuitenkin ilman esimerkkiä jokseenkin vaikeaselkoinen. Kahden eri tilanteen kuvaaminen selventää keskustelun syvyyttä. On myös kiinnostavaa tietää, onko molemmilla tai ainakin toisella osapuolella jokin agenda, jolloin olisi kyse agendallisesta tai agendattomasta kohtauksesta. U-teoria ei ole millään muotoa yksinkertainen tapa analysoida, mitä yksilöiden välisissä kohtauksissa tavoitteen muodostumisen kannalta tai ylipäätään tapahtuu. Sen voi katsoa edustavan yhden teoreetikon ideaalia siitä, miten yksilöiden tulisi kohdata yhteisen todellisuuden saavuttamiseksi. Joka tapauksessa se on relevantti teoreettinen mahdollisuus tarkastella lukuisia urheilun kentässä tapahtuvia kohtauksia ja niiden vaikutuksia yksilöiden tavoitteiden muodostumiseen.

3.3.3 Johdon merkitys tavoitteiden muodostuksessa

“Suomessa ei ole oikeastaan missään lajissa varaa antaa vain järjestelmämöylyllä hoitaa asioita huonolla hyötysuhteella. Täällä monet urheilijat ovat nousseet huipulle jopa tavallaan järjestelmästä huolimatta. Varttihullut valmentaja-urheilija-parit tai jopa jotkut urheilijat käytännössä yksin ovat raivanneet oman polkunsaa arvokisojen mitalipallille. Optimaalinen malli lienee jossain järjestelmän ja yksinpuurtamisen välillä.” (Havaintopäiväkirja.)

Valmentajan näkemys kuvaa hyvin yksilön ja järjestelmän välistä jännitettä. Järjestelmän pyrkimys on asia, josta on vaikea saada otetta, sillä urheilussa ei ole yhtä auktoriteettia. Urheilua hallinnoivia rakenteita on toki olemassa, ja niillä on ainakin muodollisesti jonkinlainen keskinäinen hierarkia. Kentällä on tyypillisesti paljon tavoitteita. Ne voivat olla keskenään ristiriidassa. Ammatillisuuden ja vapaaehtoisuuden sekä samalla kaupallisuuden ja aatteen kohtaaminen on esimerkki suomalaisen urheilun kentän jännitteestä. Adcroft ja Teckman (2009) kysyvät, oliko joskus aika, jolloin urheilu edusti vain korinttilaista amatööriyden ihannetta ja oliko leikki tai peli koskaan kaikkein tärkein asia, tärkeämpi kuin voittaminen tai palkinnot. Vastaus on selvä ”kyllä”, ja joissain lajeissa näin on edelleen. Yhtä monessa tapauksessa asian laita ei ole pitkään aikaan ollut ihanteen mukainen.

Muista jännitteistä kertoo se, että liikunnan ja urheilun kentässä on 1980-luvulta alkaen ollut vallalla vahva kaksivaiheinen kehitys: huippu-urheilu on eriytynyt voimakkaasti kilpaurheilusta ja kilpaurheilu yhtä selvästi muusta liikunnasta (Itkonen 2013). Lämsä (2012) nostaa esiin huippu- ja ammattiuurheilun, olympia- ja ei-olympiaurheilun, joukkue- ja yksilöurheilun, talvi- ja kesäurheilun, kaupallisen ja ei-kaupallisen urheilun, suurten ja pienten lajien, kalliiden ja halpojen lajien, dopinglajien ja puhtaiden lajien, porvarillisen ja työväen urheilun sekä ruotsinkielisen ja suomenkielisen urheilun väliset jännitteet.

Johdon merkitystä tavoitteiden muodostamisessa voi tarkastella ainakin neljästä näkökulmasta: suhteessa yksilöön, ryhmään, organisaatioon ja järjestelmään. Yksilön kannalta teoria on antanut paljon tietoa siitä, mitä johtajat tekevät ja miten. Johtamisen onnistuminen näyttää riippuvan myös siitä, miten tarkkaavaisesti ja tavoitteellisesti johtaja on läsnä päivittäisissä kohtaamisissaan. Niiden kannalta on keskeistä, millainen hänen sisäinen tilansa on. Tämän luonne on jäänyt jossain määrin mysteeriksi, sillä kyse ei ole yksiselitteisestä ja helposti lähestyttävästä asiasta.

Karlan (2015) mukaan etenkin epämiellyttävä emootiotila ohjaa tarkkaavaisuutta ja toimintaa refleksiivisellä tasolla silloin, kun yksilö ei itse aktiivisesti havainnoi tai tietoisesti kontrolloi käyttäytymistään. Myös tutkimukset urheilijoiden mielen

toiminnasta heidän valmistautuessaan suoritukseen tai ollessaan flow-tilassa itse suorituksessa ovat valottaneet asiaa jonkin verran. Urheilijat pystyvät intensiivisesti tiedostamaan, huomioimaan ja elämään hetkessä. Sisäisen tilan selvittäminen on kuitenkin saanut johtamistutkimuksessa yllättävän vähän huomiota (Scharmer 2008), etenkin kun tiedetään, miten vahva vaikutus sisäisellä tilalla on toisen yksilön kohtaamisessa. Muun muassa Deci ja Ryan (2000) puhuvat flow'sta tavoitteiden yhteydessä. He toteavat, että se liittyy kokemukseen totaaliseen heittäytymisestä aktiviteettiin ja siitä saatavasta tiedostamattomasta nautinnosta.

Mikä on johdon merkitys yksilön tavoitteen muodostumisen kannalta? Johto voi käyttää samoja ohjaus- tai johtamisinstrumentteja yksilön ja organisaation tai järjestelmän suhteen. Urheilun kentässä esimerkiksi käy opetus- ja kulttuuriministeriö, jolla on käytössään kolme keskeistä välinettä: normi-, resurssi- ja informaatio-ohjaus. Vaikka urheilija ei ole järjestelmän omaisuutta, hänen on kuunneltava viestejä, mikäli esimerkiksi hänen taloudelliseen turvallisuuteensa vaikuttavat avustukset edellyttävät tiettyä tavoitetta.

Yksilön tavoitteen muodostumisessa on kuitenkin kyse paljon syvemmälle psykologiaan yltävistä asioista. Suomalaisessa järjestelmässä tämä on osittain tiedostettu ja johtamisessa näkyy merkkejä siirtymisestä vahvaan tarinan kerrontaan (havaintopäiväkirja). Esimerkiksi arvokisoissa mitalimäärä ei enää ole tärkein menestyksen mittari, vaan tavoitteita asetetaan myös sille, miten urheiluyleisö kokee tapahtuman, miten urheilijat esiintyvät ja millaisia tarinoita kisat synnyttävät. On havaittavissa, että johto pyrkii puhumaan urheilun ja urheilijan kieltä. Tämä on perusteltua resonanssin kannalta: johto ja johtaja voivat vedota asioihin, joilla on urheilijalle syvempää merkitystä. Laakso (2011) kiteyttää kehitystarpeet toteamalla, että johtamisen tulisi olla monipuolista, horisontaalista ja kaukonäköistä. Johtajan tulee ymmärtää substanssia eli urheilun kenttää, urheilijoita ja niiden merkityksiä, periaatteita ja vaikutuksia.

Johdon vaikutus ryhmän tai organisaation tavoitteiden muodostumiseen liittyy pitkälti ohjaukseen. Rekilän (2006) mukaan itseohjautuvuudessa on kyse sekä ulkoisten

ohjauselementtien rajoitetusta määrästä että sisäisen päätöksenteon itsenäisyydestä. Olennaista on mahdollisuus määrittää tavoitteensa itse ja etsiä keinot niiden saavuttamiseksi. Organisaatio seuraa niiden toteutumista ja korjaa toimintaansa, mikäli se on tarpeen. Itseohjautuvuus vahvistaa organisaation erityisluonnetta, kun taas keskusohjaus heikentää sitä ja vähentää tavoitteiden määrää. Rekilä (2006, 86) jatkaa, että itseohjautuvan organisaation perusidea on olla taloudellisista pakotteista riippumaton. Järjestelmä käyttää usein hyvin rajoittavia instrumentteja, joilla pyritään saavuttamaan relevantteina pidetyt tavoitteet. On tärkeää löytää ”liima”, joka pitää löyhäsidosisen järjestelmän osia yhdessä. On myös vaikea nähdä tarkasti, vaikutetaanko johtamisella järjestelmään, organisaatioon, ryhmään vai yksilöön. Kaikki tasot koostuvat kuitenkin loppujen lopuksi yksilöistä.

4 SUOMALAISEN URHEILUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Suomalaisen urheilujärjestelmän kehittäminen -luvulla on tutkimuksessa kaksi keskeistä merkitystä. Ensinnäkin luku 4 toimii siltana metodologian ja teorian (luvut 1, 2 ja 3) sekä empirian (luvut 5 ja 6) välillä. Tutkimuksen teorian keskeisimmät havainnot koostetaan ja käydään läpi empiriassa käytettävien teemojen avulla. Toiseksi luku 4 on tapaustutkimus itsessään. Suomalaisen urheilujärjestelmän kehittäminen on ilmiönä tavattoman laaja. Tutkimuksessa käytetään tarkastelun apuna esimerkkejä, keskeisin on HUMU-työ, joka auttaa ymmärtämään suomalaisen urheilujärjestelmän kehittämistä.

Ensimmäinen teorian ja empirian yhdistävä teema koskee urheilun kenttää (empiriassa alaluku 5.1) ja sen olemusta. Urheilun kenttää on mahdollista tarkastella monin tavoin. Sitä voi käsitellä yhtenä järjestelmänä, mutta sen voi myös katsoa sisältävän useita järjestelmiä. Esimerkiksi huippu-urheilussa vaikuttaa oma järjestelmänsä, lasten ja nuorten urheilussa omansa. Tarkasteltiinpa valmennus- tai joukkuelajijärjestelmää, on koko ajan kyse urheilun yhteisestä kentästä. Tutkimuksen teoriaosuudessa järjestelmät ja niihin kuuluvat organisaatiot voidaan nähdä ensinnäkin (Weick 1995, 70) rationaalisina systeemeinä, jotka suuntautuvat kollektiivisesti etsimään täsmällisiä tavoitteita ja suhteellisen korkeasti ilmentämään formaalisia sosiaalisia rakenteita. Tämä on hallinnolle tyypillinen tapa tarkastella urheilun kenttää. Kompleksisuus on katsantotavalle hankala käsiteltävä.

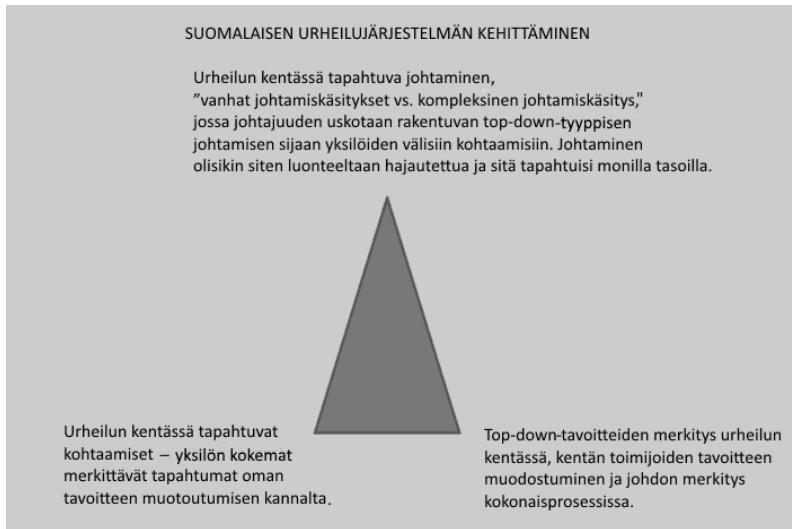
Toiseksi organisaatioita voidaan tarkastella luonnollisina järjestelminä, joissa yksilöt jakavat yhteisen intressin niiden säilyttämiseksi ja joissa sitoudutaan yhteiseen toimintaan epäformaaleissa rakenteissa. Kolmanneksi organisaatioita on mahdollista pitää avoimina järjestelminä, eräänlaisina vaihtuvien intressiryhmien koalitioina, joiden toimintaan ja tuloksiin ympäristötekijät vaikuttavat vahvasti (Weick 1995, 70). Myös ekosysteemiteoria (Harmaakorpi 2014 ja Chen 2005) resonoi melko hyvin luonnollisten ja avointen järjestelmien kanssa urheilun kentän tarkastelutapana. Ajattelu kuvaa

nykytilaa monella tavalla, ja se tarjoaa ikään kuin sovelletun ja konsensus-tyyppisen ratkaisun rationaalisen ja avoimen mallin ääripäille.

Toinen teema on johtaminen (empiassa alaluku 5.2). Resonoivaan, emotionaalisesti älykkääseen ja tiedostavaan johtamiseen kuuluu kentän ja sen passion, sen kompleksisuuden ja tavoitteen muodostumisen prosessin ymmärtäminen. Resonoivassa ympäristössä tapahtuu merkityksellisiä kohtaamisia. Tutkimuksen teorian keskeistä antia alalukua 5.2 ajatellen on se, että urheilun löyhäsidoksisessa kentässä huomio ei fokusoidu, vaan toisinaan se karkailee. Urheilupiireissä korostetaan usein jotakin teemaa tai ilmiötä, esimerkiksi psyykkistä valmennusta tai lahjakkuuden tunnistamista (esim. Lämsä 2012). Kun uutuudenviehätys on kadonnut ja on nähty, kuinka vaikeaa asian toteuttaminen on, suunnataan mielenkiinto toisalle (havaintopäiväkirja).

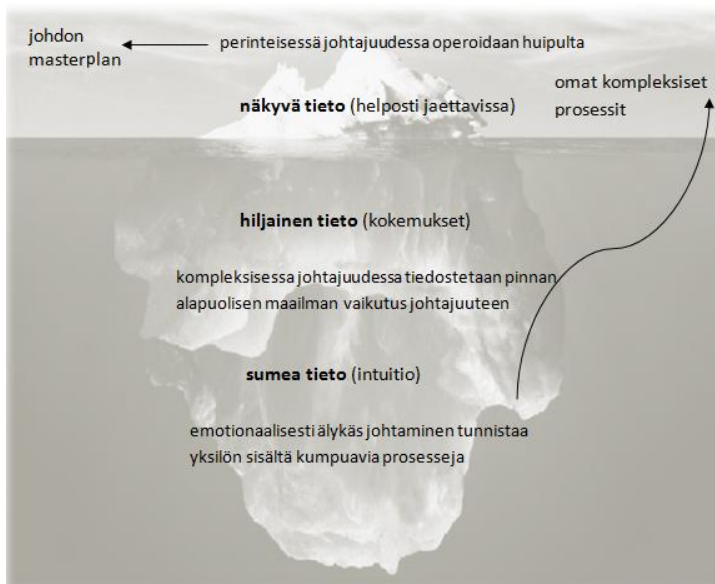
Löyhäsidoksisuuden teoria selittää karkaavan fokuksen ilmiötä (Burke 2014, 434–435 sekä Orton ja Weick 1990) sillä, että urheilun kenttä tyypillisenä löyhäsidoksisena organismina on jatkuvien risteävien odotusten kohteena, ja tästä seuraa kausaalista horjuvuutta (Kuittinen & Salo 1997, 201–208). Jaetussa johtajuudessa huomioon vaikuttavat ja sitä ohjaavat erilaiset intressit. Ne liittyvät sosiaaliseen kompleksisuuteen (esim. Sharmer 2008), joka on yksi kompleksisuuden muoto. Kompleksinen johtaminen hyväksyy tietyn hallitsemattomuuden ja ymmärtää kohtaamisten merkityksen. Johtajuus on olemassa tilana kohtaamisten välissä. Epämuodollisen johtamisen merkitys on tärkeä huomata. Se perustuu vahvasti esimerkiksi luottamukseen positoiden sijaan (esim. Weick 1995,70; Margaret ym. 2010; Van Velsor & McCauley 2003).

Suomalaisen urheilun tavoitteen muodostumiskolmion (kuva 4) yläkärki esittää perinteisen ja kompleksisen johtamiskäsityksen välistä jännitettä. Kolmion oikea alaosa edustaa klassista johdon tavoitteen asettamisen prosessia, jossa järjestöjohto pyrkii vaikuttamaan koko kenttään ja sen tavoitteisiin eli käyttämään niitä työkaluna. Huippu-urheilun muutostyö HUMU on tämän tavan esimerkki. Kolmion vasen alaosa puolestaan ilmentää kompleksiselle johtamiskäsitykselle tyypillistä tavoitteen muodostumisen prosessia: kaikkien kentän kohtaamisten uskotaan tuottavan lukuisia näkemyksiä, joista muodostuu suomalaisen urheilun kentän tavoite.



Kuva 4. Urheilujärjestelmän tavoitekolmio.

Kolmas teema liittyy tiedon luonteeseen ja tavoitteisiin (empiiriassa alaluku 5.3), jotka kuva 5 tiivistää.



Kuva 5. Urheilun tavoitteen muodostumisen jäävuori.

Urheilun kentän yhteinen visio edellyttää kollektiivista hyväksymistä. Saman näkyvän tiedon jakaminen on mahdollista, mutta saman kokemuksen saati intuition saaminen on paljon vaikeampaa. Vaikka urheilun johdolla ja muutosprosesseilla on hyviä toimintatapoja ja tavoitteita (esim. HUMU kiersi laajasti kentällä kuuntelemissa urheilun parissa toimivia ihmisiä, erityisesti urheilijoita), ne törmäävät jo lähtökohtaisesti vaikeuksiin, jotka kumpuavat tiedon luonteesta ja yksilön tavoitteen muodostumisesta. Teorian ja empirian jälkeen seuraavassa alaluvussa siirrytään tapaustutkimuksen avulla tarkastelemaan suomalaisen urheilujärjestelmän kehittämistä.

4.1 Suomalaisen urheilujärjestelmän kehittäminen -tapauksen määrittely

Kuten tutkimuksen toteutuksen teoriaosuudessa tuotiin esille, tapaustutkimuksen kohde on useimmiten tapahtumakulku tai ilmiö. Siinä tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, usein vain yhtä tiettyä. (Laine ym. 2007, 20-21). Tällöin ollaan kiinnostuneita ensinnäkin ilmiön laajasta merkityksestä ja toiseksi sen kehystyksestä ominaisuuksiensa perusteella, jolloin pureudutaan siihen, minkä tyyppinen tapaus on omassa kategoriassaan. Tutkimuksessa käsitellään suomalaisen urheilujärjestelmän kehittämistä. Sitä tarkastellaan selittämällä ensin teoriaosuudessa muodostettu suomalaisen urheilujärjestelmän kuva. Sen jälkeen otetaan huippu-urheilun muutostyö (HUMU) tapausesimerkiksi. HUMU tavoittaa monin osin suomalaisen urheilujärjestelmän kehittämisen todellisuuden ja toimii hyvänä peilinä.

Kaiken kehitystyön tulisi lähteä vallitsevasta todellisuudesta eikä sieltä, missä on joskus oltu tai vaihtoehtoisesti missä toivottaisiin joskus oltavan. Tällaiseksi todellisuuden kartoitukseksi opetus- ja kulttuuriministeriön liikuntayksikkö, valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ja Suomen Olympiakomitea tilasivat vuoden 2014 alussa KPMG-asiantuntijapalveluja tarjoavalta yritykseltä selvitystyön, jolla oli kaksi pääasiallista tavoitetta: ehdottaa, miten järjestäytynyt liikunta on Suomessa tulevaisuudessa organisoitava, sekä selvittää, miten sille asetetut tavoitteet saavutetaan. Yhtenä nykytilan vaikeutena selvitystyö nosti esiin sen, että liikunnan ja huippu-urheilun toimijat työskentelevät itsenäisesti eikä yhteisiä sitovia tavoitteita ole asetettu

järjestökentällä, kunnissa ja valtionhallinnossa. Toiminnallisista tavoitteista keskeiseksi katsottiin se, että vahva ja määrätietoinen johtaminen, jota yhteisten tavoitteiden toteuttaminen edellyttää, saa organisaation varauksettoman tuen. Johtamisen onnistuminen edellyttää muun muassa verkosto- ja tietojohdamisen osaamista (KPMG 2014.) Selvitystyön visio suomalaisesta urheilun kentästä on hahmotettu kuvaan 6.



Kuva 6. Urheilun pelikenttä KPMG:n (2014, 27) mukaan.

Niin KPMG:n mallia kuin itse tilattua selvitystyötä voi kritisoida. Kuvasta 6 puuttuu esimerkiksi urheilun yhteiskunnallinen rooli ja merkitys. Selvitystyön osalta voi kysyä, ymmärrettiinkö siinä vapaan kansalaistoiminnan osuus, jolle suomalainen järjestelmä perustuu. Liikunnan ja urheilun toimijoiden itsenäinen työskentely lienee ennemminkin suomalaisen urheilun kentän piirre kuin vaikeus. On olemassa tiettyjä valmentajan ja urheilijan kaksikoita tai valmennusryhmiä, jotka eivät integroidu lajin valmennusjärjestelmiin yhtään enempää kuin on välttämätöntä. Ne saattavat kuitenkin tehdä varsin hyvää tulosta. Urheilun kannalta tällainen irrallisuus ei kai ole yksinomaan hyvä tai huono, mutta kenen kannalta se on vaikeus? Vaikka kotimaiset (esim. huippu-urheilun muutostyö) ja kansainväliset esimerkit (mm. Houlihan & Green 2008) korostavat liikkujan ja urheilijan asemaa järjestelmässä, on tavoitteiden asettamisen,

johtamisen ja niiden kehittämisen näkökulma hyvin organisaatiokeskeinen. Selvitykset (esim. emt. KPMG) tuovat esiin sinällään hyviä kehitysajatuksia, kuten tarpeen johtaa tiedon avulla. Se on joka tapauksessa jo filosofisesti ja menetelmällisesti niin mittava kokonaisuus (Nonaka ym. 2000 ja Scharmer 2009), että sen painottaminen ei vielä merkitse sen syvällistä ymmärtämistä.

Kuten kuvasta 6 käy ilmi, järjestelmälle on tyypillistä tavoitella selvyyttä ja rationaalisuutta. Kuitenkin on tiedossa, että järjestelmä on luonteeltaan kompleksinen. Laakson (2011) mukaan suomalaisessa huippu-urheilussa on meneillään merkittävä muutos. Kuva 6 on hyvin yksiselitteinen ja ideaalinen, ja kuva 7, joka on mukailtu teoriaosuudessa (Weick 1976, 1979) esitellystä urheilun kentän kuvauksesta, tarjoaa vastakkaisen, monisyisemmän ja enemmän kohti arjen todellisuutta kurottavan näyn.



Kuva 7. Kompleksinen urheilun kenttä.

Suomalaisessa huippu-urheilussa on verrattain pitkään havaittu tietty kuilu järjestöjohdon asettamien ja urheilun kentästä kumpuavien tavoitteiden välillä. Suomalaisen urheilujärjestelmän kehittämisprosessi ei ole minkään tahon hallittavissa. Heinilä (2012) hämmästelee alati lisääntyvää ja monipuolistuvaa urheilun ohjelmatarjontaa, josta tulee mieleen tulevaisuustutkimuksen käsitteistön entropia eli avoimissa järjestelmissä lisääntyvä epäjärjestys. Näyttää siltä, että liikuntaa ja urheilua on vaikea kehittää tehokkaasti, koska kokonaisuus on kirjava ja epäyhtenäinen. Sama pulma koskee julkisen sektorin tukitoimintaa. Kun halutaan antaa kaikkien ruusujen

kukkia – saappaanheitosta parkouriin – unohdetaan samalla tällaisen puutarhan lisääntyvät lannoittamisen ongelmat. Suomalaisen liikuntakulttuurin kestävä kehityksen turvaaminen olisi jo ilman monia rönsyjä iso tehtävä. Kun Heinilän (2012) ilmiötä tarkastelee parkourille hyvin läheisen lajin freerunningin näkökulmasta, se näyttää vallan toiselta. Tutkimuksen haastatteluotos havainnollistaa asiaa. Freerunningammattilaista (Urheilija 2) lainaten:

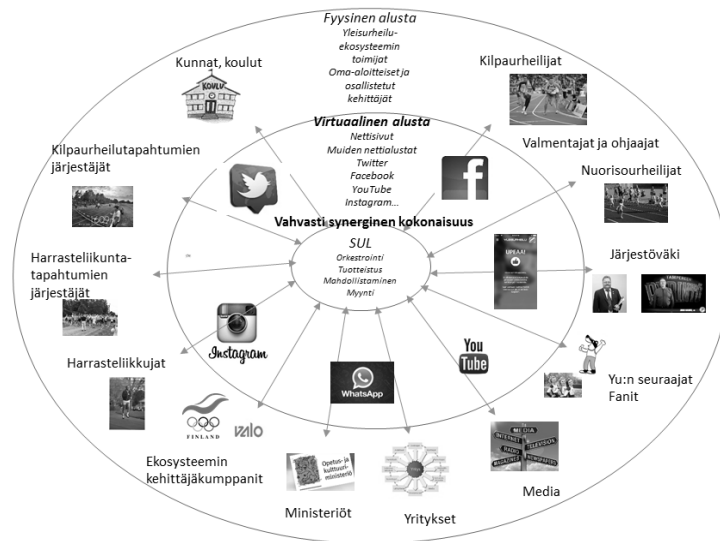
”Kisaaminen on lähteny siitä, et oon laittanu youtubeen videoita 2007 lähtien ja oon saanu ihan kansainvälisiä arvosteluita, että kovaa settiä on tullut heitettyä, se on auttanut eteenpäin, antanut itsevarmuutta ja näkyvyyttä et pystyy tuolla ympäri Eurooppaa ja maailmaa menemään ja pärjäämään kisoissa. Kun ulkomailla on pärjännyt, saa näkyvyyttä ja ihmiset alkaa ymmärtää tätä lajia, uskoo tähän ja halua tulla mukaan. Sen kautta on saatu tämä oma hallikin pystyyn. Ihmiset jotka tätä tekee on se järjestelmä. Osan mielestä tää (irralisuus) on vahvuus ja tän pitäis pysyä tällaisena, mut toisaalta kilpailujen kannalta, tarkemmat arvosteluhommat ja yhdenmukaisuutta siihen.”

Urheilun toimijoita ei voi täysin hallita. Uusia lajeja ja käytäntöjä syntyy, eivätkä toimijat ole välttämättä kovin kiinnostuneita perinteiseen urheiluun integroitumisesta: he eivät halua liittyä siinä vallitseviin sosiaalisiin (instituutiot) tai kognitiivisiin (vakiintuneet ajattelutavat) rakenteisiin. Kyse on yksilöiden ainutlaatuisuuden eli differentiaation tarpeesta. Silti urheilijan kokemuksessa tulee esiin myös integraation ajatus eli se, että rakenteisiin kuulumisella olisi hyviäkin puolia, kuten lajin kilpailujen yhdenmukaisemmat arvostelukriteerit. Freerunningin kaltaiset lajit tulevatkin kasvaessaan ja kehittyessään tiukemmin osaksi urheilua hallinnoivia rakenteita. Tämä ei kuitenkaan ole urheilujohdon ohjaama vaan kentältä kumpuava kompleksinen prosessi.

Ilmiö ei koske vain lajeja vaan myös rakenteita: esimerkiksi nykyisin kiinteäksi osaksi suomalaista huippu-urheilujärjestelmää tulleet urheiluakatemit syntyivät alun alkaen aktiivisten paikallisten toimijoiden ansiosta. Kuorikoski (2007) toteaa toimijaverkoston olleen Suomessa niin pienen, että akatemit alkoivat saada jalansijaa varsin nopeasti. Leimallista oli lisäksi niiden kehitys hyvin erilaisiksi paikallisista olosuhteista riippuen.

Johdon, tässä tapauksessa Olympiakomitean, ohjaava ote vahvistui 2000-luvun puolivälissä, kun akatemioiden merkitys urheilun kentän toimijoina kasvoi.

Suomalaisen urheilujärjestelmän kehittämisen rinnalla tulisi ehkä puhua sen kehittämisestä. Tietoisin kehittäminen eli johtamisen ohella järjestelmä muuttuu paremmaksi myös vähemmän hallitusti eli kentän toimijoiden aktiivisuuden ansiosta. Vähintäänkin on perusteltua väittää, että eri tasojen välinen resonanssi urheilun kentän tavoitteen muodostamisessa jää heikoksi. Tämän takia Suomessa on yleisurheilussa (Harmaakorpi 2015) alettu kyseenalaistaa perinteisiä organisatorisia malleja ja järjestelmän johtajakeskeistä kehittämistä selittämällä kokonaisuutta ja sen kehitystä ekosysteemiajattelun avulla (kuva 8).



Kuva 8. Yleisurheilun ekosysteemi.

Harmaakorven (emt.) mukaan yleisurheilun kokonaisuus toimii erilaisilla alustoilla. Varsinainen urheilu ja liikunta on uloimmalla fyysisellä kehällä. Sisempänä on virtuaalinen osa, johon kuuluvat erilaiset digitaaliympäristön nettialustat ja sosiaalinen media. Keskellä on lajiliitto (SUL), joka mahdollistaa ekosysteemin toiminnan. Sillä ei ole perinteistä, hierarkian ylätasolta toimintaa ohjaavaa roolia, jonka turvin se antaisi komentoja ja määräyksiä. Kokeilemisen kulttuurissa kaikki ovat mukana. Yleisurheilun

esimerkki kuvaa hyvin urheilun kentän pyrkimystä ymmärtää urheilun kompleksista kokonaisuutta ja halua siirtyä modernin johtamisen kautta resonoivan johtamisen aikaan.

4.1.1. HUMU suomalaisen urheilujärjestelmän kehittämisen ilmentymänä

Sanoista teoiksi -raportissa (2010, 35) todetaan, että huippu-urheilun johtamisen tai koordinoinnin ratkaisuksi on esitetty huippu-urheilun johtoryhmää (1994), huippu-urheilun yhteistyöryhmää (1998) ja huippu-urheilufoorumia (2002). Vuonna 2004 Suomen Olympiakomitealle ehdotettiin kansainväliseen menestykseen tähtäävän huippu-urheilun koordinointi- ja kehittämisvastuuta. Suomen Paralympiakomitealle tarjottiin sitä vammaisurheilun osalta. Viimeisin järjestöjohdon merkittävä aloite on vuosille 2010–2012 (2008–2012 valmistelutyö huomioiden) ajoittunut huippu-urheilun muutostyö (myöh. HUMU). Urheilujärjestöjen tuoreimpia fuusioitumisia (esim. VALO ja Olympiakomitea) ei tässä kohdin oteta katsantoon mukaan.

HUMUn keskeisin sisällöllinen kehitysajatus oli nostaa urheilija suomalaisen huippu-urheilun keskiöön. Urheilijan uralla etenemistä kuvaamaan luotiin yksilölähtöinen urheilijan polku -käsite. HUMUn visioksi muodostui (muutosryhmän loppuraportti 2012): ”Urheilijan polun osaamisella, yhteistyöllä ja intohimolla parhaaksi Pohjoismaaksi 2020.” Mediassa ja urheilun kentässä muutostyötä kritisoitiin jälkepäin värikkäin sanakääntein. Osa kritiikistä oli heikkolaatuista, eikä tehtävän vaativuutta ymmärretty: jotkut (esim. Helsingin Sanomat 19.3.2013) pitivät vakavissaan HUMUn loppuraporttia muutostyön keskeisenä tuloksena. Järjestelmän perusteellinen muutos sopii hyvin ns. wicked-problematiikkaan (esim. Raisio 2010). Raisio käsitteli terveydenhuoltoa, mutta ongelmat muistuttavat järjestelmän uudistamisen kannalta urheilun kenttää. Raision (emt.) mukaan perinteinen mekanistinen käsitystapa terveydenhuollon uudistamisesta ei yksinään riitä eikä se sovellu käytettäväksi sellaisenaan yhä kompleksisemmaksi muuttuvassa yhteiskunnassa.

Esimerkkinä HUMUn problematiikasta on sen tavoite: ”Tavoittelemme suomalaisessa huippu-urheilussa tilannetta, jossa toteutuu ajatus parhaat urheilijat, parhaiden kanssa,

parhaassa valmennuksessa, parhaissa olosuhteissa.” Se on mielekäs, ja sen vaikuttimet ovat ymmärrettävissä. Siinä on silti ongelmia. Paras valmentaja urheilijalle A ei välttämättä ole paras valmentaja urheilijalle B. Valmentajan valintaa voi urheilijanäkökulmasta hieman humoristisesti verrata puolison valintaan. Parasta valmentajaa (tai kumppania) voidaan toki arvioida näkyvän tiedon, kuten henkilön meriittien, avulla. Huomattavasti vaikeampaa on käyttää hiljaista tietoa, arvioida esimerkiksi lajiyhteisön kokemuksia valmentajasta ja lisäksi suodattaa pois kaikkeen inhimilliseen toimintaan liittyvät toisarvoiset intressit.

Urheilun kentän irrallisissa prosesseissa, tai Lämsän (2012) käyttämän termin mukaan epävirallisissa suhteissa, hiljainen tieto tavoitetaan paremmin. Irrallisuus ja epävirallisuus mahdollistavat joustavan toiminnan ilman tarkkoja hierarkkisia rajoja. Tekijöiden merkitys korostuu, esimerkkinä tästä ovat vanhempien ja lasten valmennussuhteet. Entä miten arvioidaan valmentajan kykyä nähdä mahdollisia maailmoja, intuitiiviselle näkemykselle pohjautuvaa taitoa jalostaa huippu-urheilija kansallisen tason urheilijasta, joka ei ole aikaisemmin osoittanut riittävää lahjakkuutta?

Paras urheilija voi olla perheellinen ja kaikkine elämänsäkuvioiden sitoutunut paikkakuntaan C, ja järjestelmän paras valmennuskeskus on rakennettu paikkakunnalle D. Tämä ei välttämättä tarkoita, ettei keskittäminen kannattaisi. Ammattilaisurheilijan on luonnollista viedä elämänsä sinne, missä uusi urheilutyö odottaa, mutta amatööri ei ole samassa tilanteessa. Hän (merkittävä osa suomalaisista huippu-urheilijoista on amatöörejä) ei useinkaan saa elämän uudelleenjärjestelyyn taloudellista tukea. On syytä ymmärtää, että järjestelmä tavoittaa harvoin maaliaan täysin. Sen ulkopuolelta nousee kyvykkyyttä, johon järjestelmä ei ulotu tai joka haluaa olla sen ulkopuolella. Näin on suomalaisessa urheilussa aina ollut, eikä ilmiö alati kompleksisoituvassa ympäristössä varmaankaan käy harvinaisemmaksi.

HUMU-ryhmä poikkesi perinteisestä menettelystä ja nosti järjestelmän päähenkilöt esiin. Ryhmä kysyi ja kuunteli urheilijoiden mielipiteitä, mikä sinänsä oli tuore lähestymistapa ja vierasta suomalaista järjestelmää leimanneelle organisaatiolähtöiselle toimintatavalle. Urheilija keskiössä -ajatus on tietynlainen helpommin sanottu kuin

tehty -tyyppinen slogan. Jos tämä ajatus ohjaisi kaikkea päätöksentekoa, oltaisiin eettisesti kestäväällä pohjalla. Kuitenkin todellisuudessa urheilun toimijat kilpailevat keskenään, ja käytäntö on osoittanut, että urheilijakeskeisyys ei aina toteudu. Esimerkiksi Jackson ja Ritchie (2007) tutkivat kanadalaisista antidoping-politiikkaa ja huomasivat, että urheilijakeskeisyys ei käytännössä toteudu päinvastaisista pyrkimyksistä huolimatta.

Yksi HUMUn suurimmista ongelmista oli ryhmän asema Olympiakomitean ja opetus- ja kulttuuriministeriön välissä. Ministeriö rahoitti projektia ja mielsi näin ollen johtavansa sitä, kun taas Olympiakomitea piti ryhmää omana hankkeenaan. Tämä tosio (YLEn dokumentti 2013) on esimerkki HUMUn merkityksen pohdinnasta. Olipa totuus tutkijan kannalta mikä tahansa, HUMU merkittävänä urheilun kentän voimainponnistuksena ansaitsee uuden, perusteellisen analysoinnin, joka ei ole tarkoitushakuinen ja väritynyt eikä sisällä ennako-oletuksia suomalaista urheilujohtamista kohtaan.

Toistaiseksi analyysejä on ollut blogiteksteistä (jotka eivät välttämättä pyrikään tieteelliseen näyttöarvoon) lehtikirjoituksiin ja muihin enemmän tai vähemmän julkisiin puheenvuoroihin. Olisi kiinnostavaa lukea kriteerit täyttävä, HUMUn merkitystä käsittelevä tutkimus (esim. Nirkko & Päck 2014). Tosin esimerkiksi Suomen Kuvalehden (2013) artikkelia olivat kirjoittamassa ansioituneet nuorisotutkijat Antti Laine ja Mikko Salasuo. Jo otsikossa mainittiin kohuraportti, mikä ei lähtökohtana tehnyt oikeutta kriittiselle jutulle. Ei ole myöskään oikein arvioida HUMUa vain siltä pohjalta, että tulokset ovat nähtävissä vasta tulevaisuudessa. Tarvitaan rakentavaa kritiikkiä, niin urheilun sisältä kuin sen ulkopuolelta. Tähän saakka monet kiinnostavimmat katsannot ovat tulleet urheilun kentän ulkopuolelta. Tämä tutkimus ei vajetta kuitenkaan täytä. Se ei anna HUMUlle arvosanaa, vaan käyttää muutostyötä urheilujohdon tavoitteen muodostamisprosessin esimerkkinä. HUMU on yhä elävästi monien haastateltavien mielessä. Toisaalta siinä oli lukuisia tyyppillisiä klassisen urheilujohtoprosessin piirteitä.

4.1.2 HUMUn arviointi omassa kategoriassaan

Millainen HUMU oli verrattuna aiempiin urheilujohdon käynnistämiin prosesseihin, esimerkiksi eri aikakausina toteutettuihin järjestelmän kehitysohjelmiin? Opetus- ja kulttuuriministeriön Huippu-urheilu Pohjoismaissa -selvityksen (2004) perusteella valtion ja urheiluliikkeen huippu-urheiluyhteistoiminta on 1990-luvulta lähtien ollut strategioiden laatimista. Eri työryhmien (liikuntakomitea, huippu-urheilun yhteistyöryhmä, huippu-urheilufoorumi, HUMU) mietinnöissä painitaan vuodesta ja vuosikymmenestä toiseen samojen ongelmien kanssa. Knoster (1991) kutsuu tätä juoksumattoefektiksi. Niissä on silti 1990-luvulta alkaen havaittavissa tiettyä mielenkiintoista ajattelun evoluutiota. Vuosituhannen vaihteen strategioissa pidetään huolestuttavana sitä, että urheilijat pyrkivät irrottautumaan seurojen ja lajiliittojen järjestelmästä, ja sitä, että markkinat nostavat uusia lajeja kukoistukseen perinteisten kustannuksella (emt. OKM-selvitys 2004). Huippu-urheilun muutostyö sitä vastoin nosti keskiöön urheilijan eikä rakenteita, ja ryhmän loppuraportissa on lumilautailun olympiamitalistin kuva. Lumilautailuakin saatettiin vielä vuosituhannen alussa pitää perinteisten lajien uhkana.

Kehitysprosessit ovat pyrkineet yhä uudelleen löytämään ratkaisuja huippu-urheilun koordinoitavuuteen, rahanjakoon ja suomalaisen urheilun loiston vuosien aikaisen luottamuksen ja arvostuksen palauttamiseen. On aloitettu useita hankkeita ja korostettu yhteistyön lisäämistä. Strategioiden toteutumista on seurattu, ja niitä on jatkokehitetty eri tavoin. Vuosituhannen alkupuolella todettiin muun muassa yhteiskunnallisesti laajapohjaisen huippu-urheilufoorumin tarve (OKM 2002). Kun kehitystyö on kohdannut urheilun koko kentän muutosvaikeudet, ei taaskaan ole pysähdetty miettimään syitä, vaan on käynnistetty uusi hanke enemmän tai vähemmän tutuin eväin.

Muissa maissa on runsaasti esimerkkejä urheilujärjestelmien kehitysohjelmissä. Vertaaminen ei ole ongelmatonta. Bosscherin ym. (2009) mukaan on mahdotonta osoittaa yhtä toimivaa, kansainvälisen menestyksen selittävää mallia. Ensinnäkin menestyksen määritelmät ja prioriteetit vaihtelevat maittain. Toiseksi, usein puuttuu näyttöä, joka selittäisi urheilumenestyksen syyn ja seurauksen suhteen (dynaaminen

kompleksisuus). Kolmanneksi, järjestelmät ja kulttuuritaustat ovat keskenään erilaisia. Toisistaan poikkeavat väestörakenteet ja taloudelliset lähtökohdat ovat neljäs vaikuttava tekijä. Silti joitain kansainvälisiä verrokkeja on mahdollista ottaa esiin – rajoitteet huomioiden.

Green ja Oakley (2010, 263) tekevät kiinnostavan katsauksen urheilun globaaleihin kehitysprosesseihin huomauttaen, että saamme todistaa huippu-urheilujärjestelmien yhdenmukaistumisen trendiä; he tarkastelevat myös sitä, minkä verran monimuotoisuutta järjestelmien sisällä kuitenkin säilyy. Järjestelmillä on tiettyjä keskittymiä: entisen itäisen blokin muodostivat Itä-Saksa ja Neuvostoliitto, läntisessä blokissa Euroopassa ovat edelleen Iso-Britannia, Ranska ja Espanja. Kanada ja Yhdysvallat ovat toinen läntinen keskittymä, ja kolmantena lännessä on Australia. Kokonaisuuteen on perusteltua ottaa myös Kiina yhä vahvempine urheilujärjestelmineen.

Green ja Oakley (2010, 263) mainitsevat Australian ja Ranskan, jotka ovat tehokkaasti tuottaneet olympiamenestystä. Sen taustalla ei ole yksin raha, vaan myös aika. Nämä valtiot ovat jo pitkään olleet aktiivisia huippu-urheiluprosessin kehittäjiä (Australia vuodesta 1981 ja Ranska vuodesta 1976). Suomea ja huippu-urheilun muutosta ja kehittämistä ajatellen havainto on kiinnostava. Pitkäjänteinen työ tarkoittaa Suomen mittakaavassa sitä, että muutosprossien tulokset eivät realisoidu välittömästi, ja toisaalta sitä, että on jaksettava sitkeästi edetä kohti isoja tavoitteita. Resurssien osalta on välttämätöntä ymmärtää, että HUMUnkin esiin nostama *excellence* myös maksaa. Toimintoja on mahdollista tehostaa ja resursseja hyödyntää optimaalisesti vain tiettyyn rajaan asti. HUMUa perustettaessa ministeriö pyysi ryhmältä arviota siitä, mitä menestys tulevilla olympiadeilla maksaa. HUMUn tuolloin esittämä (havaintopäiväkirja) n. 25 miljoonan vuosittainen huippu-urheiluresurssi ei ole likimainkaan toteutunut. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi siinä, että olympiavalmentajien määrä on jäänyt kauaksi tavoitellusta. Huippu-urheilujärjestelmän rahankäytön tapoihin tai tehokkuuteen sen syvemmälle menemättä, voi todeta myös suomalaisen järjestelmän olevan monen urheilijan tavoin tilanteessa, jossa resurssit kilpailijoihin nähden ja tavoite eivät täysin kohtaa.

Menestyksekkäitä kehitysprosesseja voidaan nostaa esiin DDR:n hankkeista (mm. Merkel, 1995) moderneimpiin ohjelmiin (esim. Kanadan Own The Podium), mutta näissä piilee omat umpiperänsä. DDR:stä saatiin hyviä käytännön esimerkkejä siitä, miten parhaat asiantuntijat osallistetaan huippu-urheiluprosessiin ja melko tarkkaankin valittuihin painopistelajeihin. Siellä oli kuitenkin myös toimintatapoja, jotka eivät sovi etenkään pohjoismaisen yhteiskuntamallin arvopohjaan. Kanadassa puolestaan resurssit ovat merkittävästi isommat, mikä tekee suoran vertailun epätarkoituksenmukaiseksi.

Suomen järjestelmän kehittämistä ajatellen vertailukohteiksi kannattaa ottaa kaksi väkiluvultaan vastaavan kokoista menestynyttä urheilumaata. Augestad ja Bergsgard (2008) toteavat, että Norjassa Olympiatoppenin tavoitteena on olla lähellä urheilijaa ja hänen valmentajaansa sekä myös asiantuntijoita, maajoukkueita ja lajiliittoja. Useat alueelliset keskuksat ovat 1990-luvun puolesta välistä alkaen vakiinnuttaneet yhteistyönsä Olympiatoppenin kanssa. HUMUn taustatyössä tutustuttiin eri maiden järjestelmiin ja havaittiin, että urheilija keskiössä -ajatus on niissä ollut vallalla aikaisemmin kuin Suomessa. Norjan tapaan Suomessa pyritään nyt järjestelmätasolla siihen, että kaikilla toimijoilla on yhteinen maali ja eri toimijoiden roolit ovat selvät ja ymmärrettävät.

Collinsin (2008) mukaan SPARC (Sport and Recreation New Zealand) on alkanut johtaa huippu-urheilun edistämistä Uudessa-Seelannissa. Se asetti kolme tavoitetta, jotka ovat samat kuin HUMUlla – ainakin rinnastettavissa niihin. Ensimmäiseksi otettiin nouseminen aktiivisimmaksi kansakunnaksi (mikä vastaa Suomen tavoitetta olla maailman liikkuvin urheilukansa 2020). Toiseksi uusi-seelantilaiset urheilijat ja joukkueet voittavat säännöllisesti tapahtumissa, joilla on merkitystä uusi-seelantilaisille (HUMUn Suomi paras Pohjoismaa vuonna 2020 viittaa samankaltaisen menestyksen hakemiseen). Kolmantena tavoitteena oli rakentaa tehokkain mahdollinen urheilu- ja hyvinvointijärjestelmä (myös HUMUn työn osana, kuten aiemmissakin kehitysprosesseissa, oli rakenteellinen kehittäminen).

5 URHEILUN KENTÄSSÄ VAIKUTTAVAN YKSILÖN KOKEMUS

Haastattelut olivat kokonaisuus, jonka tulokset analysoitiin teemoittelemalla. Haastateltavien kokemukset ja tutkijan tulkinnat pidettiin erillään. Myös ristiriitainen, vaihtoehtoisia selityksiä tarjoava ja johtopäätöksiä haastava materiaali huomioitiin absoluuttisuuden vaatimuksen mukaisesti. Koko aineisto (alaluvuissa 5.1–5.3 käytetään runsaasti haastateltavien kuvauksia) tavallaan kuljettaa kertomusta eteenpäin. Haastateltavat olivat kokemuksissaan avoimia, minkä ansiosta tutkimuksen rakenne ja kaari oli helppo valita.

Avoimuus aiheutti myös sen, että luotettavuus kyseenalaistui. Melko henkilökohtaiset ja urheilun nykyisiin toimijoihin viittaavat kokemukset kuvasivat kyllä käsiteltäviä asioita, mutta haastateltavien tunnistaminen niiden perusteella oli myös verrattain helppoa. Tästä syystä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään haastateltavista esimerkiksi nimiä Urheilija 1 tai Johtaja 1. Samoin tietyissä asiayhteyksissä kohdehenkilö mainitaan henkilö Y:nä tai vastaavasti tietty urheilulaji laji X:nä. Haastateltavia kohtaan halutaan olla heidän luottamuksensa arvoisia, varsinkin kun tutkimuksella ei haeta sensaatiota. Tutkija on tyytyväinen siihen, että haastatteluista muodostui usein syvällisiä ja haastateltavista oli mahdollista oppia uusia puolia. Kuvauksissa, joissa henkilöön liittyy vain myönteisiä kokemuksia (henkilö on esimerkiksi toiminut haastateltavan mentorina tai ollut inspiraation lähteenä), nimeä ei välttämättä ole anonymisoitu.

Haastateltavien kokemukset sen enempää kuin haastattelijan omat tulkinnat eivät tietenkään ole ehdoton totuus, mutta ne antavat vahvoja viitteitä siitä, miten asia voi olla. Yksilön tavoite muokkaantuu, eikä hänen kokemuksensaakaan pysy muuttumattomana. Tutkimuksen toistettavuus ei siten ole täydellinen, mutta se ei estä pyrkimästä siihen. Aineisto hankittiin pääosin haastatteluin, mutta muitakin tapoja käytettiin. Monimenetelmäisyys on sekä kiinnostava että luotettava tapa tehdä tutkimuksia. Tämän luvun (Urheilun kentässä vaikuttavan yksilön kokemus) kaari eli

kertomus koostuu kolmesta pääteemasta, joista ensimmäinen on nimeltään Urheilun kenttä.

5.1 Urheilun kenttä

Haastateltavien taustoja kartoittaneen avausosion jälkeen ensimmäinen teema koski urheilun kenttää. Johtaminen ja siihen liittyvä tavoitteen muodostumisen prosessi on osa laajempaa kontekstiä. Siten oli mielekästä pyrkiä ensin saamaan käsitys toiminnan alueesta. Haastattelut nostivat esiin muutamia kiinnostavia luonnehdintoja: On olemassa tunnistettava, joskin epäsystemaattinen ja osin sattumanvarainen urheilun kenttä. Toisaalta sitä luonnehdittiin moninaiseksi ja mielenkiintoiseksi. Sen osat ovat keskenään kuitenkin niin erilaisia ja osiin hajonneita, että vertailu ikään kuin yhtenä kokonaisuutena johonkin muuhun inhimillisen toiminnan kenttään ei ole tarkoituksenmukaista. Pitkän urheilu-uran tehnyt haastateltava (Urheilija 1) muotoili asian seuraavasti:

”Mä näkisin et enemmän eroa kuin urheilun ja yritysmaailman välillä on urheilun ja urheilumaailman välillä. – – Riippuu siitä referenssistä. Kahden eri urheilulajin organisaatiossa voi olla paljon suuremmat erot kuin urheilun ja liikeyrityksen johtamismallissa, kun valitaan lajit ja yritykset sopivalla tavalla.”

Yksilön oma rooli ja toisaalta oma arvopohja vaikuttivat siihen, miten hän luonnehti kenttää. Kun urheilua tutkiva henkilö korosti käytännön tiedon ja tutkitun tiedon välistä vuoropuhelua, järjestöjohtaja toivoi yhteistä mallia ja jaettuja tavoitteita. Tietenkään kukaan ei ole tehtävänsä vanki näin pelkistetysti. Yksilöillä on myös rinnakkaisia toimia ja mielikuvitusta eläytyä toisen osaan. Silti haastateltavan keskeisimmäksi kokema rooli vaikutti selvästi teemoihin, joita hän piti tärkeinä. Se saattaa tehdä yksilöstä kapeakatseisen, kuten urheilua tutkiva haastateltava (Tutkija) sanoi:

”Mä näen sen vaan valitettavan pirstaleisena ja sit semmosena liian, toimijat on niinkun ravihevonen, laput silmillä menee vaan sitä omaa sektoria, sitä omaa putkea.”

Tutkijan tulkinnan mukaan näkökannan laajuus on sidoksissa henkilön persoonaan ja toisaalta myös kokemusmaailmaan. Erilaiset kentässä ja sen ulkopuolella koetut roolit mahdollistavat monipuolisemman näkemyksen, mutta eivät kuitenkaan takaa sitä. Kolmantena kentän luonnehdintana nousi esiin muutos, josta kerrottiin hyvin eri tavoin. Sitä ei pääsääntöisesti nähty erityisenä urheilun piirteenä, vaan ennemminkin ajan todellisuutena, jonka osa myös urheilu on. Järjestöjohtaja (Johtaja 3) on kokenut yhteiskunnallisen muutoksen ja sen kompleksisuuden. Seuran jaoston toiminnanjohtaja (Johtaja 2) taas kuvaa siihen liittyvää menestyksen vaatimusta. Johtajat 3 ja 2:

”Vois kuvata, et tällä hetkellä suomalainen urheilun kenttä tai huippu-urheilujärjestelmä tai tämä kulttuuri kaikkineen on edelleen selkeässä muutostilassa ja -tilanteessa. Ehkä se on yhteinen nimittäjä kaikilla aloilla, et tämä maailma ympärillä muuttuu niin nopeasti. Tulevaisuuden ennakointi on huomattavasti hankalampaa ja vaikeampaa kuin aikaisemmin. Kun sä reagoit johonkin asiaan, samanaikaisesti saattaa monta muuta asiaa muuttua ja niinku vaan moninaisemmaksi menee tää ympäristö.”

”Ennen on urheilu ja ehkä muukin elämä enemmän ollut sellaista, että kunhan tässä itse selvittää. Nykyään työnteostakin on tullut semmoista kilpailua siinä mielessä, että teet töitä ja se ei ole mitään, jos et ole niinku parempi kun siinä samassa työssä joku muu. Ne (saavutukset) pitää tuoda enemmän esille, mitä tämä sosiaalinen media ruokkii ja kaikki linkedinit. Tämä on minusta hirveen ristiriidassa tämä nykyinen työelämä, siihen mitä nykyiset vanhemmat ajattelevat lapsistaan. Heiltä kaikki tällänen kilpaileminen pitäisi olla pois ja sen pitäisi olla sellaista siloteltua. Sitten kuitenkin omassa elämässään se on yhtä kilpailua ja raastamista. Se on minusta outoa ja minä koen taas, etten työelämässä ole semmonen, että haluaisin välttämättä enemmän, vaan mieluummin tekisin hyvin sen minkä teen, eikä sen tarvitse olla tämän enempää kun nyt. Minun ei ole pakko olla mikään sebastiancoe.”

Tietoisuus itsestä on emotionaalisen älykkyyden alaan kuuluva, johtajalle tarpeellinen kompetenssi, jonka avulla yksilön on mahdollista toimia omalla originaalilla ja persoonallisella tavallaan ajan trendien ja totuuksien keskellä. Paradoksaalista kyllä, jälkimmäisen kokemuksen kertonut nuorehko johtaja on omalla urheilun urallaan edennyt varsin menestyksekkäästi keskittymällä kulloinkin hoitamaan oman tehtävänsä hyvin sen sijaan, että olisi pitänyt menestymistä itseisarvona.

Menestysorientaation – kansanomaisemmin menestyshulluuden – kohteena pitäisi urheilussakin olla itse tekeminen ja matka, ei ainoastaan tulos. Haastateltavat kokivatkin yleisesti ottaen, että esimerkiksi urheilijuutta pidetään myönteisenä. Samoin suhde johtajiin herätti vähemmän intohimoja kuin menneinä vuosikymmeninä. Urheilun arvostuksen eteen pitää tehdä töitä ja ansaita se joka päivä, koska sillä ei välttämättä ole samanlaista itseisarvoa kuin liikunnalla (esim. Green & Collins 2008, 236). Voittamiseen suhtautuminen koettiin edelleen ongelmalliseksi. Tämä käy ilmi urheilijan (Urheilija 1) ja johtajan (Johtaja 2) näkemyksistä:

”Mun mielestä, tämä ei ole originelli ajatus, suomalaiset ei ole urheiluhullua, vaan menestyshullua kansaa. Kyllä siinä totuuden siemen on. Suomalaisen peruskansalaisen sokeus sille, mitä menestyminen on ja mitä se vaatii, tulee monessa paikassa esiin. Ei se ole kova juttu, että tekee paljon duunia ja pärjää jollain tasolla. Se täytyy olla voitto tai jotenkin niin mielettömän hienosti rakennettu tarina, että jonkun tietyn pykälän saavuttaminen tuntuu voitolta. Mä itse koen että jonkun hiihdon sprinttikisan, tuntuu että suomalainen iloitsee enemmän b-finaalin voitosta kuin a-finaalin viimeisestä sijasta, voittoon täytyy päätyä se homma.”

”Suomalaiset minusta on vähän menestyksen perään tai aika paljonkin, vaikka se menestys olisi sitten tikkajuoksussa tai jossain muussa tälläisessä toisaalta aika pienessä lajissa, kunhan vaan voitetaan, se on aika ratkaisevaa.”

Voittaminen ja menestys ovat keskeisiä eetoksia yleisön lisäksi myös urheilijoille. Hämäläinen (2008) tosin nostaa keskeisiksi eetoksiksi myös työn, virtuositeetin, hauskuuden ja huolenpidon. Haastateltavat kokivat lisäksi muutoksen: ilmapiiri oli

urheilu- ja urheilijaystävällisempi kuin esimerkiksi 2000-luvun alkupuolella. Ilmiön syinä pidettiin muun muassa median suhtautumista sekä urheilijan polun merkitystä ja yksilön arvokkaita tarinoita korostavaa johtamista. Myös yksilö- ja joukkuelajien kulttuureissa on nähtävissä eroja. Esimerkiksi suomalaisen kori- ja lentopalloilun myönteinen fanitus, jossa ei tuijoteta pelkkään lopputulokseen, on saanut huomiota muissakin maissa.

Neljäntenä nousi esiin urheilun kentän tietynlainen ankaruus. Menestysorientaatio ja kilpaileminen kuuluvat osaltaan tähän ilmiöön, mutta kyse on myös kulttuurista. Useat haastateltavat (Valmentaja 2, Johtaja 2, Vapaaehtoinen) korostavat samaa piirrettä hieman eri näkökulmista:

”Missä normalityössä ihminen arvioidaan kannattavaksi työntekijäksi sillä perusteella, että se on maailman viidenkymmenen tai sadan parhaan sen alan työntekijän joukossa. Urheilun maailma on julma, silloin kun siihen heittäytyy täysillä mukaan ja sillä yrittää elättää itsensä ja vielä ajatella loppuelämäkin. Eihän valmentajaakaan kauan katsella, jos ei tulosta tule, ihmeen kauan tässä on saanut jatkaa.”

”Ja sehän on urheilussa, vaikka se on muuten hienoa, se on raadollista tässä asemassa, että urheilu menee melkein aina tunteisiin Suomessa. Se menee niin kuin aina. Jos joku ei vaikka kuulu viestijoukkueeseen, on kuus ehdokasta, kaks pitää tiputtaa pois, niin jonkun pitää tehdä se päätös.”

”Tehdään junnuista liian nopeasti johtopäätöksiä ja tehdään kovassa maailmassa arvioita siitä, kenestä tulee jotain ja kenestä ei.”

Urheilun kentässä on kuitenkin toisenlaisiakin keskeisiä tarkoituksia kuin kilpailu ja menestys. Esimerkiksi vapaaehtoistoimija halusi olla mukana, koska hän koki olevansa yhteisön vastuullinen osa ja koska työn arvomaailma oli hänelle tärkeä. Valmennuspäällikkö (Valmentaja 1) tiivistää humanin kulttuurin:

”Koen tehtäväkseni nykyisessä työssä auttaa ihmisiä itse oivaltamaan asioita ja valitsemaan omia polkuja ilman, että mä oon tönimässä niitä tiettyyn suuntaan. Ja toki meillä on seurassa arvoja, jotka on paljolti määrittynyt mun arvojen kautta. Toiseksi haluan välittää urheilijoille valmentajien kautta, että jokainen valitsee oman tien ja kaikki tarinat tai matkat ovat yhtä arvokkaita, syntyivät niistä huippu-urheilijoita tai ei. Usein arvostus syntyy siitä, kuinka hyvä valmentaja tai urheilija on ja me ehkä ulkopuoliset ja ehkä prosessissa sisällä olevatkin ihmiset arvioimme ihmistä sen kyvykkyyden mukaan, mitä hän urheilussa pystyy osoittamaan. Se on selkeytynyt ja antanut jaksamista työhön, että se ei ole sen varassa tuliko kultamitali ja pääsiko joku maajoukkueeseen, vaan siellä on niin huikeita juttuja joka tapauksessa siellä arjessa. Niiden vaaliminen ja esiin nostaminen on tavoite siinä mun työssä.”

Urheilun kenttä on epäselvä ja moninainen. Menestys- ja kilpailuorientaation korostuessa se on siihen heittäytyvälle yksilölle ankara, mutta samanaikaisesti siinä nähdään vahvasti humaaneja arvoja, jotka oikein ulospäin viestittyinä olisivat omiaan nostamaan urheilun statusta. Yksi kentän erityispiirre, jonka jo teoria nosti esiin, sai haastatteluissa suuren huomion: vapaaehtoisuuteen perustuvan amatööriurheilun ja ammattilaisuuden suhde. Nämä kaksi ovat varsin erilaiset lähtökohdat tavoitteen muodostumisen prosessille. Tätä valottaa seuraava urheilijan (Urheilija 1) näkemys:

”Täytyy ymmärtää että on ihan eri asia, kun puhutaan ammattilajista, missä on realistiset näkemykset urheilla ammatikseen. On selvää jos joku saa urheilemisesta palkkansa, sillä täytyy olla edellytys liikkua sen urheilun mukana ja elää sitä. Esimerkiksi puolustusvoimien palkkalistoilla tai monessa muussa virkamieshommassa tehdään sen mukaan, että yliluutnantti Käppyrä, teidän sijoituspaikka on Sodankylä, muuttakaa sinne. Sinnehän yliluutnantti muuttaa, mutta ei siinä mitään, se saa siitä rahaa. Sama jääkiekkoilijoilla, sä pelaat HIFKissä ja sut myydään Kalpaan, sä muutat Kuopioon. Mun lajissa, jossa siitä ei saa mitään rahaa, ei voida edellyttää ja olettaa, että ihmiset vaihtaa toiselle puolelle Suomea olinpaikkansa. Kyllä se valmennus täytyy järjestää niille

jossain siellä lähiseudulla. Ei välttämättä kotikaupungissa, mutta sanotaan semmosen matkan päässä, että ei tarvii muuttaa.”

Kuvauksessa on monia näkökulmia, mutta se koskettaa ammattilaisuus-amatööriykeskustelun ja urheilun totaalistumisprosessin ohella suomalaisen huippu-urheilujohdon strategia-ajattelua, jonka mukaan valmennustoiminta halutaan keskittää maantieteellisesti. Kokemus havainnollistaa sitä, millaisia ongelmia kohdataan, jos ei nähdä urheilijoiden todellisuutta. Kentän ja näkyvän tiedon rajapinnan alla oleva hiljainen tieto urheilemisen lähtökohdista jää helposti huomiotta, jos tavoitteet muodostetaan ideaaleista eikä arjen realiteeteistä. Iso urheilumaa saavuttaa tuloksia, vaikka se sivuuttaisi kyvykkäitä urheilijoita, jotka eivät taivu strategiaan suunnitelmiin. Suomalaisessa järjestelmässä ei sen sijaan ole varaa antaa jäykän rakenteen sulkea lahjakkuutta ulkopuolelle.

Haastatteluaineiston perusteella nostetaan amatööriyden ja ammattilaisuuden rinnalle kolmas kategoria: puoliammattimainen urheilu. Siinä urheilijat, valmentajat ja muut toimijat asettavat tavoitteensa usein yhtä korkealle kuin ammattilaisurheilussa, ja myös järjestelmä odottaa puoliammattilaisilta ammattilaisason menestystä. Tämä taloudellisten, ajankäytöllisten ja inhimillisten resurssien ja toisaalta odotusten välinen kuilu hämärtää tavoitteenasettelua ja horjuttaa toimijoiden hyvinvointia. Tutkijan tulkinnan mukaan puoliammattilaisten urheilemisen mielekkyys vaarantuu, jos tavoitteen muodostumisen lähtökohdat ovat osin epärealistiset. Passion tiedetään olevan käyttökelpoinen polttoaine tavoitteisiin pyrittäessä, mutta silti järjestelmässä ei aina ymmärretä, että pelkkä intohimoinen suhtautuminen urheiluun ei takaa erinomaisuutta – erinomaisuus myös maksaa.

Tilanne on parempi puhtaan amatöörimäisesti tai puhtaan ammattimaisesti urheilussa mukana olevien osalta. Harrastusurheilussa tiedostetaan hyvin, että ei olla tavoittelemassa maailman huippua. Ammattiurheilussa taas resurssit mahdollistavat panostuksen, jonka perusteella voidaan odottaa huipputulosta muutoinkin kuin satumaisen onnistumisen kautta. On myös muistettava järjestelmän ulkopuolinen urheilu, jossa on kaikenlaisia ammattimaisuuden tasoja. Vaikka lajiyhteisö muodostaa

omat tavoitteensa, ne eivät vaikuta olevan järjestelmän kanssa merkittävästi ristiriidassa. Urheilijan (Urheilija 1) kokemus tiivistää puoliammattimaisen urheilun ongelmat; se havainnollistaa jo osittain yksilön ja järjestelmän tavoitteen muodostuksen tematiikkaa:

”Se on täysin älytön ajatus, et (urheilijan lajissa X) pohditaan ja mietitään et pitäis saada arvokisamitaleja. Sit käytännössä se on ihan toivotaan-toivotaan-asetteen varassa se, tuleeko niitä. Asetetaan tavoitteet, vaan ei anneta työkaluja niiden toteuttamiseen. Oletetaan että joku jossain onnistuu yli odotusten ja saadaan se lottovoitto. Se mitä on katsellu ei se ole pelkästään tai merkittävästi (lajin X) oma spesifi juttu, kyllä tätä näkyy muissakin lajeissa. (Lajissa X) oon ollut niin läheltä katsomassa, että tietää tarkasti. Jos oletetaan että joku tuo MM-mitaleita tai olympiamitaleita, niin sillä pitäis olla ammattimaiset edellytykset treenata. Käytännössä suomalainen järjestelmä ei niitä luo, jos joku onnistuu itselleen sellaisen järjestämään, se on kyllä enemmän kattojärjestöstä huolimatta kun sen ansiota. Liiton kaikista ponnisteluista huolimatta onnistuttiin viemään urheilija kv-menestykseen. Kun resurssit on sillä tasolla, on tietyllä tapaa älyllisesti epärehellistä asettaa hirveen kovia tavoitteita, niinkun järjestötasolla.”

Urheilijan kuvaus tavoittaa monen lajin huippu-urheilemisen lähtökohdat, ja siitä on epäsuorasti luettavissa myös viimeinen urheilun kenttää luonnehtiva tekijä eli passio. Kuten Jobs (2007) toteaa, menestyminen on toisinaan niin vaikeaa, että kuka tahansa järkevä ihminen ymmärtäisi antaa periksi. Käytännössä jokainen haastateltava luonnehti passiota jollain tavalla, jossain asiayhteydessä. Passio, sellaisena kuin Jobs (emt.) esittää, näkyy yllä olevassa urheilijan kuvauksessa, joskin epäsuorasti. Sitä ei käsitteenä mainita, mutta yksi sen leimallisista puolia tulee selvästi ilmi: valmius ponnistella, maksaa tunnehintaa, raivata tiensä läpi hankaluuksien ja sietää muun muassa puutteellisista ja kilpailijoihin verrattuna epäedullisista lähtökohdista aiheutuvaa epämukavuutta itselle merkityksellisen asian tähden. Muiden haastateltavien kokemuksissa passio nousee suoremmin esiin. Valmentaja 2:

”Se että perkele suomalainen urheilija hyppää ja vielä tuulettaa tuolla pallilla. Kun mä oon varma että siihen suomalaiset pystyy. Se on semmoinen että melkein päivittäin sitä mieltii jossain vaiheessa. Jos ei tule uni illalla silmään niin melkein joka ilta käy mielessä jossain kisaamassa poikien kanssa, mutta se on semmoinen kyllä. Se on intohimo niinkun valmennus pitää ollakkin ja urheilun tekeminen urheilijoille. Sen pitää olla intohimo ja kova palo siihen touhuun.”

Haastatteluissa muodostui kuva urheilun kentän ominaisuuksista. Ne jakaantuvat rakenteellisiin ja toisaalta kulttuurillis-emotionaalisiin. Ne voi myös määritellä kenttää luonnehtiviksi yksittäisiksi tekijöiksi ja niiden välisiksi jännitteiksi. Näitä on useita, ja myös näkökulmia on miltei rajaton määrä. Taulukko 5 tiivistää tutkimusaineiston kokemukseräiset havainnot urheilun kentästä.

Taulukko 5. Urheilun kentän ominaispiirteet.

	Rakenteellinen	Kulttuurillis-emotionaalinen
Kentässä vallitseva jännite	Amatööriys vs. ammattilaisuus (totaalistuminen)	Ankaruus ja menestysorientaatio vs. humanisuus ja inhimillisuus
Kentän luonnehdinta	Epäsystemaattinen, moninainen ja sattumanvarainen	Passiontäyteinen ja muutosaltis

5.2 Johtaminen ja kohtaamiset

Haastattelut antoivat johtamiselle monia erilaisia sisältöjä. Teoriassa urheiluun on sen erityispiirteistä huolimatta mahdollista soveltaa yleisiä johtamisoppeja – tietyn edellytyksin. Keskeinen ja samalla ensimmäinen tema liittyy kompleksisen ja perinteisen johtamisen suhteeseen. Edellinen lähtee oletuksesta, että kyseessä on monitasoinen prosessi. Tyypillisenä ilmenemismuotona ovat kohtaamiset, joissa yksilöiden ajatukset ja toiminta muokkaantuvat. Kohtaamisilla on selvä merkitys myös perinteisessä muodollisessa johtamisessa, jossa niiden toiminta ei kuitenkaan korostu.

Miltei kaikki tutkimuksen johtamisteoreettiset pohdinnat kiteytyvät kohtaamisissa. Ne ovat kompleksisia prosesseja, ne vaativat emotionaalista älykkyyttä ja niissä voi ohjata passiota myönteiseen (harmoniseen) suuntaan. Ne vaikuttavat yksilön tapaan hahmottaa todellisuuden kuva ja muodostaa tavoitteita. Ne sopivat myös ryhmä-, organisaatio- ja järjestelmätason tulkintaan, ja niissä pääsee käsiksi erilaisiin tiedon muotoihin. Ne ovat ensisijainen tapa tavoittaa näkyvän tiedon lisäksi kentän hiljainen tieto, ja luottamuksen ja resonanssin kasvaessa jopa sumean tiedon vuorovaikutus on mahdollista. Kaiken lisäksi kohtaamisilla on suuri merkitys myös suomalaisen urheilujärjestelmän kehittämisessä.

Jokainen haastateltava kertoi eläviä esimerkkejä kohtaamisista. Toisinaan ne olivat myös tavoitteen muodostumisen kannalta merkityksellisiä, esimerkiksi silloin kun oli tavattu joku tärkeä henkilö. Seuraavassa esitetään haastateltavien kokemuksia. Ne kertovat kohtaamisten johtamisesta. Niiden laajempaa merkitystä tulkitaan resonoivan urheilujohtamisen kannalta. Ensinnäkin kohtaamiset voi nähdä sen työkaluna, josta kertoo kahden kentän toimijan kokemusmaailmaan liittyvä esimerkki. Seuran valmennuspäällikkönä, valmentajana ja mentorina yli lajirajojen toimiva haastateltava (Valmentaja 1) kiteyttää kohtaamisensa seuraavasti:

”Oma sisäinen tila on oleellinen osa. Aina ei pysty hallitsemaan, mutta kykenee tunnistamaan. Määrittelee kuvaa meidän seurasta, kun kohtaamisia tulee satoja ja satoja vuosien aikana, niin se miten mä kohtaan valmentajia välitty siihen, miten he (valmentajat) kohtaavat pelaajia ja vanhempia. Jos mun kohtaaminen on sellaista, että kommunikointi on huutamista ja inttämistä, siitä syntyy vallitseva tapa miten valmentaja kohtaa omia urheilijoitaan. Koen sen äärimmäisen merkitsevänä, että millaiseksi se kulttuuri siinä seurassa muodostuu. Miten johdossa olevat ihmiset reagoivat niissä kohtaamistilanteissa. Miten käydään keskusteluja ja vuorovaikutusta, onko sitä ollenkaan. – – Oman työn kannalta merkittävintä on ymmärtää mihin itsellä on resursseja, mitkä on mun tärkeimmät kohtaamistilanteet ja missä sitten pitää tuon äskeisen ketjun mukaisesti edetä. Mä en pysty jokaisen pelaajan tai vanhemman kanssa käymään sitä, vaan mun tehtävä olisi luoda se yleinen toimintakulttuuri

valmentajien keskuuteen, jotta se olis läpi linjan sellaista, jota koen hyvänä kohtaamisena ja vuorovaikutuksena.”

Tämä joukkuelajikokemus kertoo kohtaamisten merkityksestä niin yhteisössä vallitsevan kulttuurin kuin yleisen johtamisen kannalta. Johtajan emotionaalinen persoonallinen kompetenssi vaikuttaa lopulta koko yhteisön sosiaaliseen kompetenssiin. Esimerkistä käy ilmi myös, kuinka klassiset määritelmät pitävät paikkansa urheilujohtamisessa sen erityispiirteistä huolimatta (Kotter 1990, 1995 ; Yukl 2006; Drucker 1990). Johtaminen on suunnittelua, jossa allokoidaan prosessiin tarvittavat resurssit. Siinä on kyse organisoinnista, henkilöstöstä ja kommunikoinnista. Johtaja 1, jolla on huippu-urheilutausta, kertoo kohtaamisten merkityksestä yksilölajeissa:

”Oltiin muistaakseni Ruotsi-ottelussa tai EM-kisoissa ja sitte oltiin hississä ja sitten sinne tuli arvovaltaisia puku päällä olevia ihmisiä. Muistan että siinä niinku tuli sellainen kiusallinen hetki, kun me tavallaan ollaan samaa Suomen lajiperhettä, mutta kuitenkin täysin eri puolilla. Eikä tiedetä toisistamme mitään, ai että kuka tuo on. Yksi meidän liiton johtajia, hän ei sano päivää, ei hei, ei oikein ota kontaktia urheilijoihin, minkä mä koin tärkeenä, että esittäytyä, terve mä oon Matti Meikäläinen ja hienoa että saan tehdä töitä teille ja sen tyylisesti. Semmonen muistikuva itsellä, niitä hetkiä on ollu muitakin. – – Siinä hetkessä olisi voinut jotain arvokasta tietoa saada vaikka meiltä urheilijoilta, niitä tuntemuksia ja kokemuksia, että oltais lähempänä. – – Se tavallaan antaa, mutta ottaakin paljon sellainen työtapa että on ihmisten kanssa ja oot siinä läsnä, kyselet kuulumisia ja yrität huomioida henkilökohtaisesti. On paljon rankempaa kuin istuisit siellä toimistohuoneessa ja et näyttäytyisi. Siellä tekisit itekses hommia. Niinkin voi toteuttaa työtä, tekee siellä taustalla.”

Esimerkki vie johtamistyyliihin. Urheilu on tunnepitoinen ympäristö, ja siinä on edullista hallita tiettyjä emotionaalisia, kuten kohtaamiseen liittyviä, valmiuksia. Sitaatti kertoo johtamistyyleistä ja siitä, että useat koetut roolit vahvistavat johtajuutta. Haastateltava muistelee urheiluvuosiensa kohtaamista ja vertaa sitä omaan johtamiseensa nykyisenä urheiluvaikuttajana. Hän toimii mielestään johtajana samalla

tasolla muiden kanssa ja pitää kahta asiaa tärkeinä: sitä, että ei tarpeettomasti korosta omaa johtajuuttaan, ja sitä, että kantaa tehtävän mukanaan tuoman vastuun. Kohtaamisista on vaikea täysin sulkea pois valtaan ja ihmisen elämään kuuluvien roolien elementtejä, mutta yksilölle merkityksellisissä kohtaamisissa taustalla on usein samanarvoisuuden kokemus. Myös erilaiset urheilun ulkopuolella koetut roolit vahvistavat johtajuutta ja siihen liittyvää kohtaamisen taitoa. Omaa lajitoimintaa ohjaava urheilija (Urheilija 2) koki aikaisemman lähihoitajakoulutuksen ja kahden vuoden työkokemuksen autististen ihmisten kanssa parantaneen hänen kykyään kohdata muita. Hän samoin kuin muun muassa vapaaehtoistoimija (Vapaaehtoinen) korostivat oman persoonan rohkeaa käyttämistä.

Kohtaamista voi tarkastella myös itsensä johtamisen kannalta. Urheilulle läheisen elämänalan toimija (Muu ala) kiteyttää yksilön sisäisen tilan siinä:

”Se (kohtaaminen) on vähän niinku luovuus, rakkaus tai yhteisöllisyys. Ne pakenee, kun niitä yrittää pistää pakettiin. Jos tavallaan pystyy olemaan tyhjöpäänä kohtaamisen tilanteessa. – – Sulla on vaikka ärsyttävä työkaveri, jonka kanssa sun pitää palaveerata. Sitten sä meet siihen kohtamiseen niin että ärsyttää, äkkiä suoriudutaan tästä, hoidetaan tää homma. Sen sijaan meetkin kuuntelemaan korvat auki, silmät auki, kuuntelet itseäsi, käyt sellaista sisäistä monologia ja sit samalla kuuntelee sitä toista ihmistä siinä. Mitä se haluaa kertoa? Mun kokemus on se, ja aika monen muunkin, kun tulee uudella asenteella siihen kohtamiseen, vaikka näin yksinkertaisesti että mä tarkastelen mitä tässä tapahtuu, niin ilmapiiri muuttuu.”

Kuvaus on relevantti ajatellen urheilun kenttää, jossa on lukuisia jännitteisiä sidoksia. Ne liittyvät ensinnäkin rakenteisiin. Useat haastateltavat pitivät urheiluseuran ja lajiliiton välejä ongelmallisina. Kompleksisuus on myös osa sosiaalisia suhteita. Esimerkiksi avustuksen hakijan ja sen myöntäjän valta-asetelma on problemaattinen samoin kuin ylipäätään päätöksen tekijän asema päätöksen kohteena olevaan yksilöön nähden. Järjestöjohtaja (Johtaja 3) kuvaa eri tasojen välimaastoja ja kohtaamistensa merkityksiä:

”Ihmiset, joita sä kohtaat tai joiden kanssa sä teet duunia, onks ne tavallaan, että ne nostaa sua, samalla tavalla kuin sä. Vai onko siinä ikään kuin kriittisen ja ei-mahdollistavan toimintakulttuurin ilmapiiri? Mä oon kokenu kaikkea ja kaikkea siltä väliltä tässä matkan varrella. Sillä on valtava vaikutus ja ihan mun oman työuran aikana yksittäisillä ihmisillä on ollut isoja vaikutuksia siihen, miten oon kehittynyt ja taivaltanu matkan varrella. Mitä pidemmälle oon mennyt ja vanhemmaksi tullut, mä jotenkin koen, että se merkitys on kasvanut mulla. Ne on niitä inspiroivimpia hetkiä, kun saa tehdä hyvissä tiimeissä tai vaikka työparina juttuja.”

Myös työhyvinvointi ja urheilun kentän työskentelykulttuuri ylipäättään – molemmilla ilmiselvät kytkökset johtamiseen – korostuivat haastatteluissa, vaikka ne eivät varsinaisina johtamisen alateemoina kysymyksissä olleetkaan. Amatööri- ja ammattijohtamisen murros oli erityisen vaikuttava aihe: kun muut toimijat pyrkivät aiempaa suurempaan ammattimaisuuteen, ei johto omalla kohdallaan ymmärtänyt kehittymisen ja huippu-urheilutyön vaatimuksia. Seuraavat kolme haastateltavien näkemystä kertovat niin urheilijan (Urheilija 1) kuin johtajien (Johtajat 1 ja 2) näkökulmista:

”Urheilijalla ei ole Suomessa sellasta työhyvinvointia. Puhutaan kaiken maailman urheilupsykologiasta ja life coachingista, mutta sitä ei mielletä työhyvinvoinniksi, sitä ei mielletä työksi vielääkään, vaikka ajatus on edennyt paljon. On tultu iso harppaus siitä, mitä puhuttiin vaikka 15 vuotta sitten. – – Siitä huolimatta ei ymmärretä, että siinä ammatissa pitäis olla muutakin kun se, että sä meet hallille ja toimitat automaattisesti tuloksia. Kyl siinä pitäis olla kaikki nämä työhyvinvoinnin ainekset. Terveysthuollot on parhaiten mielletty, koska urheilijan työ on fyysistä. Mut kyllä kaikki muu on oikeastaan jäänyt. Jos normaali ansiotyössä palkataan ihminen, näytetään että tossa on sulle kirjoituspöytä, koita pärjäällä. Ei sitä oikein hyvänä johtamisena pidetä. Urheilussa se on ihan tavanomaista. Tossa on sulle muutaman tonnin apuraha, koitapa toimittaa tulosta. Ei normaali duunissa tommosta kukaan kattelisi, mutta urheilussa se on ihan arkipäivää.”

”Kun olin ite parhaimmillaan urheilussa, niin oli Suomessa pieni urheilun lamavaihe. Aika paljon media kritisoi urheilua ja siinä vaiheessa puhuttiin siitä, miten se voi olla kenenkään työ. Sitä pitäis niinkun aatteelliselta pohjalta tehdä urheilua, suurin piirtein jalkapalloilijoille suodaan ja jääkiekoilijoille suotiin se, mutta muuten vähän ihmeteltiin miten se on muka työ.”

”Yksi minkä haluaisin, että urheiluseurassa olemistakin ajateltais työnä. Koska sitähan se ei ole, aina tulee se, milloinkas meet oikeisiin töihin? Kun se sattuu sopivana hetkenä, kun on ollut kaksi 78 tunnin työviikkoa, siinä on hyvin lähellä ettei sormet puristu nyrkkiin. Haluaisin että se on työpaikkana minun alaisilleni. Sellainen, että sitä voidaan pitää työpaikkana. Miksei urheiluseurassa voi olla lomarahaa, jos se on jossain muualla, tollaiset perusjutut mitä on. Tavoite on että vois olla myös työnantajana sellainen urheiluseura. Laadukas, reilu ja oikeudenmukainen. Eikä semmonen että käytetäänpä noita meidän huonompia urheilijoita ohjaajina.”

Laji- ja toimintatasokohtaiset erot ovat suuria. Selvää kuitenkin on, että kyse on johtamisen ja kentän todellisesta ongelmasta. Urheilutoimijat tuntuvat toisinaan itse pitävän yllä käsitystä siitä, että intohimoammattissa ei voi erottaa työtä ja vapaa-aikaa tai että yksilön tulee olla täyspäiväammattilainen. Samalla kuitenkin tiedetään hyvinvoivan yksilön tekevän kuormittunutta parempaa tulosta. Tutkimusten (esim. Donahue ym. 2012) mukaan kuormittumisen suurimpia syitä on irtautumisen mahdollisuuden puute. Osaltaan ongelmaan vaikuttaa urheilun kentän vahva vapaaehtoisuuden perinne. Se on valtava ja tavattoman tärkeä voimavara, mutta joskus se – mustavalkoisena talkooetoksena – estää näkemästä urheilua toimintana, jossa tarvitaan työnohjausta, työhyvinvointia ja muita hyvinvointiyhteiskunnan tukia. Urheilun kenttää tutkivan haastateltavan (Tutkija) näkemyksen mukaan urheilutaustaiset, muilla elämänaloilla johtajina meritoituneet henkilöt voisivat olla työssäjaksamisen ja muiden johtamisongelmien ratkaisu.

”Sen mä haluaisin tuoda esille, että se ei ole liikunnan ja urheilun maailmassa mikään punainen vaate se johtaminen. Sitä pitäis rehellisemmin ruveta

puhumaan. – – Vaikka ala on sellainen kauheen kiinnostava, mielenkiintoa herättävä, niin se ei vedä oikeita johtamisen osajia. Ne näkee, ketkä oikeesti näkee sitä johtamista, niin paljon siinä sitä amatöörimäisyyttä ja sirpaleisuutta. Osaamattomuus on liian vahva sana, mutta se koko kenttä ei heijastu semmoisena, jos esimerkiksi mietitään bisnespuolta. Siellähän sen johtamisen pitää olla kovaa, hyvin korkealaatuista ja -tasoista. Saatais meidän alasta semmonen, että se rupeaisi kiinnostamaan johtamisen osajia, joilla saattaa olla itsellään se substanssin tausta. – – Ihan varmasti on ihmisiä, jotka ovat olleet entisiä huippu-urheilijoita, valmentajia tai seura-aktiiveja ja ovat itse johtamisen asemassa. Heidän panosta tarvittais hirveesti tähän kenttään.”

Edellä käsiteltiin kentän toimijoiden hyvinvointiin ja kohtaamisiin liittyviä johtamisen alateemoja. Haastattelut tuottivat kokemuksia ja muisteluita myös lukuisista sivuavista aiheista. Ne liitetään kolmanteen yleisteemaan, resonoiwaan johtamiseen. Siihen luetaan myös monia muita alateemoja. Resonoiva johtaminen säilyttää yhteyden johtamisen kohteeseen, kuten ensimmäinen analyysi osoitti. Johtaja 1, jolla on takanaan oma urheilu-ura, selittää aihepiiriä kokemuksensa avulla:

”Mulla eka repes toinen takareisi ja sitten sanottiin tietty päivämäärä, että sun pitää antaa näyttö, kun oli jo tehty rajat olympialaisiin, siltä osin oli selvää. Näytät että pystyt kilpailemaan. Mä oon vielä luonteeltani hyvin hätäinen ja jääräpäinen. Mä en aina kuunnellu valmentajaakaan, vaikka se kuinka sanoi tietyllä tavalla, mulla oli vaan se päivämäärä. Mä muistan kun (johtajalle Y) soitettiin, että toi takareisi, se on hilkulla paraneeko se siihen. Sinne (kisoihin) varmasti pääsee, ei ole mitään hätää, mutta sanottiin silti, että pitää antaa näyttö. Muistan kun menin kisoihin kokeilemaan ja vielä oli aika sellainen tunne, että ei ehkä kannattaisi, niin repesi toinen takareisi. Siinä mun mielestä yksilötasoon vaikutettiin sillain, että johto koki, että on niin kuin valta tehdä tällainen päätös. Tavallaan miksi tekee niin, siitä mulle on jäänyt kovasti hampaankoloon. Mun mielestä siinä vaiheessa olisi pitänyt sanoa, tärkeintä että oot olympialaisissa kunnossa. Siihen se mun urheilu-ura katkesi, kun molemmat

takareidet repesivät. Se on semmonen, ei organisaatiotasolla, mutta niinkun yksilötasolla, miten huonoimmillaan voidaan vaikuttaa urheilujohtamisessa.”

Kokemus on yksilölle mittasuhteiltaan erittäin merkittävä ja tarjoaa paljonpuhuvan näkökulman johtamisen itsetarkoituksellisuuteen. Valintojen ongelmallisuus johtamisen resonanssin kannalta tuli esiin monessa haastattelussa. Eri tasojen välisen yhteyden kadottamisen vaara on suuri. Kun johtamisesta katoaa yhteys kohteeseen, ollaan hukassa. Haastattelujen ja urheilun kentän havaintojen perusteella on yleisesti ottaen mahdollista tulkita, että urheilujohtamisessa välttyttäisiin monilta ongelmilta laatimalla valintakriteerit niin yksityiskohtaisesti ja ennakoivasti kuin mahdollista. Elävän elämän kaikkia mahdollisia skenaarioita ei pysty kirjoittamaan säännöiksi eikä tulevaa näkemään. Ei kuitenkaan ole sattumaa, että useissa lajeissa valinnat aiheuttavat kiistoja, joita ratkotaan viime kädessä urheilun oikeusturvalautakunnassa. Päätävissä elimissä tarvittaisiin ammattimaisuutta, viisautta ja aitoa urheilijalähtöisyyttä. Silloin erilaiset jääviin, johtamisen itsetarkoitukseen tai niihin rinnastettaviin seikkoihin liittyvät tekijät osattaisiin huomioida. Urheiluseuran johtotason toimija (Johtaja 2) pohtii oikeudenmukaisuutta ja reiluutta:

”Minusta pääperiaate on sellainen oikeudenmukaisuus ja reiluus, on tärkeessä asemassa minun johtamisessa. Pitäisi uskaltaa tehdä päätöksiä niin, että ne on reiluja kaikkia kohtaan, vaikka olisi kuinka kavereita ja olisi kuinka tuttu. Pitäisi myös niinpäin, vaikka olisi vähän epämiellyttävä, pitäisi antaa heillekin. Vaikka en tykkää tuosta tyypistä ja sen valmennusmetodeistakaan välttämättä niinkun minun filosofiaan, mutta jos se tekee hyvää jälkeä, pitäisi hänelle antaa yhtä suuri mahdollisuus.”

Nämä jo hiekkalaatikolla opitut periaatteet ovat relevantteja pitää mielessä jatkuvasti. Kuten valmennuksen parissa toimiva haastateltava (Valmentaja 1) sanoo, resonantin johtajan tulee olla valmis miettimään omia tapojaan, arvojaan, toimintaansa, johtamistaan ja olla valmis muuttumaankin. Hänen on kysyttävä itseltään, onko tämä ehdoton totuus vai vain minun totuuteni. Urheilun kenttää tutkivan haastateltavan (Tutkija) näkemyksen mukaan urheilujohtamisen muutokseen tarvitaan radikaali

sukupolvenvaihdos. Toisaalta mitään ei ehkä tapahdu, koska nuori sukupolvi sosiaalistuu vallitsevaan maailmaan. Urheilussa johtajat ovat joka tapauksessa melko ikääntyneitä, ja valtaosa heistä on miehiä.

Korkean iän ei luonnollisestikaan tarvitse merkitä jähmettymistä mihinkään tiettyyn ajatteluun. Nuoruuskaan ei ole innovoinnin tae. Uusi sukupolvi kuitenkin auttaa ajan johtamismallien jalkauttamisessa. Myös sukupuolikysymys on kiinnostava. Kuten tutkimuksen alkupuolella urheilujohtamisen erityisyyttä käsiteltäessä (Chadwick 2009) tuotiin esille, urheilulle on ominaista lopputuloksen epävarmuus, olipa kyse yksilöiden tai joukkueiden välisestä kilpailusta. Se viehättää monia. Urheilun kenttä vetoaa juuri miehiseen ajatteluun, mutta usein siinä vaadittavat emotionaaliset taidot ovat naisilla paremmat (Frantsi 2013, 53–54). Kun persoonaan liittyvät tekijät ratkaisevat, eivät ikä- ja sukupuolikysymykset ole mustavalkoisia. Urheiluseuran jaoston toiminnanjohtaja (Johtaja 2) pohtii aihetta:

”Koen että minulla on parantunut hirveesti se, että mä näen mitähän tuo niinkun mieltii tai mitä se kuvittelee. – – Ja tää ajattelee että tuo tekee sen takia näin, että hänen urheilija pääsisi eikä hän. Siellä on todella sellaisia mystisiä salaliittoteorioita. Minä luulen että varsinkin urheilumaailmassa on tälläisiä (ajatusmalleja), koska siellä on se menestys, ja kunnianhimo ja tunteet. Se sekoittaa ajatusmaailmaa ja minä luulen että miehillä ehkä pahemmin. Se menee aivan järjettömiin. Meilläkin on ollut tämän vuoden puolella ihan aikuisten urheilijoiden kanssa sellasia vääntöjä, että välillä tekis mieli sanoa, mitä jos kattositte minkä ikäisiä ootte. Ne (jutut) vie sitte sieltä urheilumaailmasta johonkin päivänvaloon, että katotaas näitä, kuinka järkevää tää on. Ne ei vaikuta järkeviltä. Minä oon hyvin sitä mieltä että myös tää kompleksinen voi olla sellainen aika negatiivinen, voi tulla semmonen vähän kuin fiksaatio johonkin. Ne on aina minua vastaan. Sitä on urheilumaailmassa valitettavasti sitäkin.”

Seurajohtaja kertoo hieman humoristisestikin urheilun dynamiikasta. Kuten tutkimuksen alussa tuli esiin (Chen 2005), jokainen yksilö vaikuttaa ja on

vuorovaikutuksessa toiseen, ja suhde on positiivisesti tai negatiivisesti dynaaminen. Puhtaasti itsekäs kilpailullinen negatiivinen dynaamisuus verottaa systeemiä, kun taas yhteistyöhön nojaava positiivinen dynaamisuus rakentaa sitä. Kokemus sivuaa myös kompleksisuutta ja yksilöiden tasapainoilua differentiaation ja integraation välimaastossa. Se on myös kuvaava passion ilmentymä. Kuten todettua, passio saa herkästi myös pakonomaisia piirteitä, jolloin sillä on yksilöä ja siten muita ihmisiä kuluttava vaikutus. Myös passion johtamisen vaativuus tulee ilmi. Seurajohtaja kokee saaneensa lisää emotionaalista tilanneherkkyyttä, ja hän näkee tarkemmin sosiaalista kompleksisuutta, josta myös Johtaja 1 ja Muu ala kertovat elävin esimerkein:

”Mä kuulen niin usein työssäni kun SE seura tekee sellaista tai kun SE seura on sellainen. Se seura on sellainen, kun ne ihmiset on. Seura ei ole mikään erillinen, vaan se muodostuu niistä ihmisistä keitä siinä seurassa on, se muodostuu niistä urheilijoista, valmentajista, niiden urheilijoiden vanhemmista, palkallisista työntekijöistä ja kukin toimii siellä omien kykyjensä mukaan. Jos vaikka sanotaan, että nyt se seura sahaa itseään omaan nilkkaan, niin kuka siellä sahaa omaan nilkkaan itseään? Ei mikään seura yksinään, ei sellaista ole niinkun olemassa. Siellä on ne henkilöt, joskus voidaan toimia väärin. Yritetään, vallankin kun ei ole sitä kirkasta tavoitetta, sitä yhtenäistä tavoitetta, jonka suuntaan mennään, koska jokainen elää siinä hetkessä sitä vuotta, sitä kuukautta tai sitä seuraavaa kilpailua.”

”Teatteri Y opetti yhteisöllisyydestä, että on aina haittapuoli, kun jostain yhteisöstä tulee me, niin väistämättä tulee aina ne. Ne ei ymmärrä, ja se on mun mielestä tällä hetkellä meidän yksittäisten ihmisten, yhteisöjen ja isompien yksiköiden ongelma. Meillä on ne ja me, semmoinen dualistinen, joka on mun vaatimaton tavoite, että mä yritän rikkoa sitä.”

Kokemukset sivuavat vahvasti sosiaalista kompleksisuutta ja siihen liittyviä integraation ja differentiaation psykologisia prosesseja. Ne kuuluvat myös kollektiivisen ja sosiaalisen tietoisuuden teemaan. Wileniusta (2015) mukaillen: kollektiivinen tietoisuus edustaa haastateltavien kokemuksissa esiin nousutta me–ne-ajattelua ja omien etujen

varmistamista. Sosiaalinen tietoisuus taas edustaa yksilön itsensä omaksumaa yhteisvastuuta ja ympäröivän todellisuuden tietoisuutta. Myös Scharmer (2008, 2009) ja Goleman ym. (2002) selittävät sosiaalisen tietoisuuden käsitettä. Se tarkoittaa kykyä aistia toisten ihmisten emootiot, ymmärrystä huomioida heidän perspektiivinsä ja halua olla aktiivisesti kiinnostunut heidän huolistaan. Me ja ne -tyyppinen ajattelu ja ristiriitaiset intressit ovat ylipäättään esteenä kollektiiviselle tavoitteen muodostumiselle urheilun kentässä. Resonoivalla johtamisella, jota urheilun järjestöjohdossa vaikuttava haastateltava (Johtaja 3) pohtii, on yhteys sosiaaliseen tietoisuuteen:

”Mun mielestä se on rinnalla kulkemista, se on itsensä likoon laittamista. Se on innostavaa ja mahdollistavaa. Sä oot joukkojen edessä ja sitä kautta mä uskon että voi syntyä se luottamus, jolloin sulle tulee myös mahdollisuus johtaa ja toimia johtajana. Toki sitten on arjen ja johtamisen työkaluja, mut ne on niinku sitten toinen juttu. Tästä on hyvä esimerkki, mä oon kuullu sen muualta. Oli vieraileva ryhmä NASAn avaruustehtaalla ja siellä oli siivooja. Vierailevan ryhmän jäsen kysyi, että mikä sun tehtävä on täällä, tää siivooja vastas, että mä lähetän raketteja kuuhun. Musta se tavallaan kuvastaa hyvin juuri sitä, että kaikki kokee, että tää mun työ, mun rooli tässä on arvokasta ja tärkeätä, tämän meidän yhteisen tekemisen ja tavoitteen eteen. Silloin johtaja on onnistunut jos pystyy rakentamaan tällöisen ajattelun. Varmaan osittain välillä vähän idealismiakin, mikä ei aina arjen toiminnassa toteudu.”

Resonanssiin kuuluu ilmiselvästi johtajan ja johdettavien yhteisen aaltopituuden tavoittelu. Urheilulle läheisen elämänalan haastateltava (Muu ala) kuvaa omaa johtajuuden kehitystään yksilötasolla kiinnostavasti:

”Viime vuosina oon ohjaajana muuttunut. 90-luvulla olin vielä hyvin autoritääriäinen ja siihen kuuluu sellainen turkkalainen huutaminen ja näin, se oli sitä koulukuntaa. Se on pikkuhiljaa vuosien varrella muuttunut, että on häivyttänyt itsensä, tykkään tehdä samanarvoisesti kaikkien kanssa. Vaikka saattaa olla ohjaus- ja käsikirjoitusvastuussa, sitä ihan toisella tavalla jakaa

sitä vastuuta ja koko ajan toivoo ja kuuntelee, että se sisältö esitykseen syntyisi siitä ryhmästä, eikä niin että mä tuon sen ulkoapäin.”

Muun alan toimijan esimerkki soveltavasta teatterista ja taiteesta sopii myös urheiluun. Pienoismittakaavassa se esittää urheilun kentässä vallalla olevaa prosessia, jossa perinteisestä johtamisesta ollaan siirtymässä moderniin ja ehkä tulevaisuudessa resonoivaankin johtamiseen. Johdon pyrkimys on kuunnella herkemmin kentän viestejä ja tavoitella sen hiljaista tietoa. Taulukko 6 tiivistää alaluvun 5.2 merkityksen.

Taulukko 6. Resonoiva johtaminen ja kohtaamiset.

R E S O N O I V A J O H T A M I N E N	KOHTAAMISET	
	Työtapana	Vaativa riippuen siitä kuinka luonteenomainen tapa pyrkimys merkityksellisiin kohtaamisiin yksilölle on. Vaikuttaa ympäröivän yhteisön vallitsevaan todellisuuteen luoden nostattavaa ja mahdollistavaa kulttuuria.
	Työkaluna	Mahdollisuus päästä käsiksi hiljaiseen tietoon. Toimii tiedon jakamisen väylänä. Merkityksillinen ja luottamuksen vallitessa mahdollisuus vaikuttaa tavoitteen muodostumisen prosessiin.
	Kompetenssina	Vaatii emotionaalista älykkyyttä eli persoonallista ja sosiaalista kompetenssia ja herkkyyttä. Yksilön itsensä kannalta jatkuva oppimisen prosessi.
	Eri tasoja yhdistävänä elementtinä	Monensuuntaista ja eri johtamisen tasot läpäisevää. Vaikutukset merkittäviä yhtä lailla yksilöiden kuin koko kentän kehitystyön kannalta.

5.3 Tieto ja tavoitteet

Tavoite muodostuu urheilun kentässä lukuisten erilaisten prosessien kautta. Tiedon merkitys ja luonne niissä vaihtelee. Tieto ei tavoitteen muodostumisessa tarkoita vain informaatiota tai tosiasiaa. Tietäminen viittaa myös käsitteen alkuperäisen merkityksen mukaisesti teiden tuntemukseen ja kykyyn liikkua jälkien muodostamilla urilla, siis osaamiseen ja intuitioon. Haastattelujen perusteella nousi esiin neljä keskeistä tapaa, joita tarkastellaan ennen kaikkea yksilön näkökulmasta – tosin kollektiivisen tavoitteen muodostumisen mahdollisuuttakin sivutaan. Koska vain yksilöön vetoavat kollektiivin

asettamattomat tavoitteet saavat aikaan liikettä toivottuun suuntaan, organisaatio- ja järjestelmätasolla on joka tapauksessa hyödyllistä olla tietoinen erilaisista tavoitteen muodostumisen tavoista. Ensimmäisestä puhutaan esasaarismaisesti termillä "pikkuhiljaa ja sitä mukaa". Seuran johtotason toimijan (Johtaja 2) tarina tiivistää:

”Kun päätin lukiota, isä tuolla alakerrassa kysyi, mitäs meinasit ruveta ammatiksesi tekemään? Isä toivoi, että olisin mennyt inttiin töihin eikä sekään välttämättä ollut ihan kaukana, mutta ei se kuitenkaan ollut sitten minun juttu. Minä vastasin hänelle, minä voisin jotain urheilun parissa tehdä. Isä sanoi, ettei urheilussa ole ammatteja, ettei sellaisesta rahaa saa. Sitten kun minut valittiin 2012 toiminnanjohtajaksi niin minä laitoin isälle tekstiviestin, että nyt oon sellasessa ammatissa, mistä saa rahaakin. Se oli alun perin, kai se on jollain tavalla takaraivossa ollut, jotenkin minä haluan siellä urheilun parissa tehdä, on se sitten mitä vaan.”

Haastateltava tuli ensin seuraan urheilijana, eteni sitten talkootöiden ja erinäisten valmennusprojektien kautta palkallisiin johtotehtäviin ja vastaa nyt koko jaoksesta. Leimallista tälle tavoitteen muodostumisen prosessille on, että pienet askelet johtavat uusille askelmille; prosessi nähdään positiivisena kehänä tai jopa ajopuuteorianana. Haastateltava on kuitenkin itse ruokkinut mielekästä lopputulosta olemalla virittynyt mahdollisuuksille. Tulkintaa vahvistaa hänen kokemuksensa, että usko omaan itseen ja kykyyn oppia, siis tietynlainen rohkeus laajassa mittakaavassa, on ollut hyödyksi. Kyseessä on sumea tieto. Haastateltavalla on ollut ilmeinen visio tai intuitio jostain tulevaisuuden mahdollisesta tilanteesta, johon mikään selvä tie ei näyttänyt vievän.

Toinen yksilön kannalta merkittävä tavoitteen muodostumisen tapa lähtee hänen omista arvoistaan, mitä seuravaikuttajien (Johtaja 1 ja Vapaaehtoinen) esimerkit konkretisoivat:

”Mä haluan että me tarjotaan mahdollisimman monelle lapselle mahdollisuus tulla mukaan, niitten ei tarvitse edes mennä mukaan kilpailemaan. Tämä kumpuaa omasta lapsuudesta, oli rajalliset mahdollisuudet, mä tulen pieneltä paikkakunnalta. Täällä harrastettiin lentopalloa ja painittiin. Olin itsekin mukana lentopallossa, mutta olisin halunnut kokeilla monia muitakin lajeja.

Olisin halunnu käydä baletissa, mä olisin halunnu mennä uimaan. Se oli aika vaikeeta, mä tulen yksinhuoltajaperheestä. – Mulla on semmonen ajatus, että mahdollisimman moni lapsi pystyy harrastamaan monia lajeja ja mahdollisimman pitkään. Se näkyy mun työssä aika voimakkaasti, mitä mä olen ensimmäisenä lähtenyt tekemään.”

”Monen tasoisia heppuja, sellaisia jotka saattaisi olla koko ajan ABC:llä, nyt ovat ehkä vähemmän. Osa niistäkin on innostunut tekemään tosissaan tätä hommaa. Suurin tavoite on, että meidän taloudellisilla resursseilla saataisiin juniorituotanto sellaiseksi, että pystyttäisiin omilla kavereilla pelaamaan miesten (pesäpallon) Suomi-sarjaa, kun tämä on aika urheiluhullu kylä. Täällä sellaistaakin sarjaa käy katsomassa 200–300 ihmistä ja saadaan hyvä tapahtuma. Sitten ne tosi lahjakkaat ohjataan isompiin seuroihin jossain C-poikien jälkeen. Ne menee sinne, jos on kipinä päästä terävimpään kärkeen. Hiihtopuolella sellaisen elinikäisen liikuntakulttuurin synnyttäminen, voi itte hyvin, harvoista tulee tähtiä, mutta saataisiin juurrutettua liikunnan arvostaminen. Kuinka hyvää se ihmiselle tekee.”

Yksilön arvot vaikuttavat tavoitteen muodostumiseen, ja arvojen muodostuminen on laaja kokonaisuus. Edelliset esimerkit havainnollistavat hiljaisen tiedon merkitystä tavoitteen kannalta. Ne ovat haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia, jotka lasten ja nuorten oman monipuolisen harrastamisen halun kanssa antavat tavoitteenasettelulle suunnan.

Kolmantena tavoitteen muodostumisen prosessina tarkastellaan voimallista kokemusta, tekoa tai tapahtumaa. Paljon vapaaehtoistyötä tekevä toimija (Vapaaehtoinen), jolla on vahva omakohtainen urheilutausta, antaa ensimmäisen esimerkin:

”Suunnattoman jäljen minuun on jättänyt Mika Myllylän pärjääminen maailmalla. Trondheimin eka maailmanmestaruus tai Arsi Harjun olympiavoitto. Arsin olen vielä oppinut tuntemaan, takana mahtava persoona,

tällaiset miehet kun pärjäävät maailmalla. On ollut hienoja hetkiä. Omat huippuhetket matkan varrella tietenkin lisäksi.”

Toisinaan urheilun arvostuksesta keskusteltaessa tulee esiin, että urheilulla ei kansallisen itsetunnon kohottajana enää ole samanlaista asemaa kuin 1900-luvun alkupuolella. Urheilijoiden teot voivat kyllä nytkin olla yksilötasolla hyvin voimaannuttavia. Yleisesti puhutaan nuorison esikuvista ja heidän vaikutuksestaan, mutta myös aikuiset saavat vahvoja kokemuksia. Ne taas ohjaavat yksilön tavoitteen muodostumista ja sitä kautta toimintaa. Mielenkiintoinen yksityiskohta edellisessä esimerkissä on se, että siinä mainitun urheilijan kohtaaminen vahvisti elämystä entisestään. Katsojan ja urheilijan sekä muiden urheilun eri viiteryhmiä kohtaamiset ja niiden molemminpuolinen merkitys olisivatkin kokonaan oma aiheensa. Järjestöjohtajan (Johtaja 3) kokemuksissa kristallisoituu tietynlainen matkakumppanuus:

”Vielä suurempi vahva kokemus, joka taas niinku sitte joka mulle loi sitä fiilistä ja henkistä pääomaa, vahvasti tää urheilun, mikä tässä on ytimessä, arvot, tarinat, niinku se matkanteko, kun sain olla seuraamassa, kokemassa Hirven Juhan kuudennet olympialaiset ja viimeisen kisasuorituksen. Sitten kun siinä hänen haastatteluja ja muita vierestä kuunteli ja kun jutteli. Vahva kokemus, todella upeeta kun sai olla pienesti mukana siinä matkalla.”

Toisinaan yksilö ymmärtää jonkin tapahtuman suuren merkityksen juuri sillä hetkellä, toisinaan elämyksen oivaltaa vasta vuosien päästä. Neljännen luokan muodostavat kohtaamiset, joita analysoitiin jo alaluvussa 5.2 ja jotka ovat osa voimallisten kokemusten kategoriaa. Kohtaamisia käsitellään kuitenkin itsenäisenä tavoitteen muodostumiseen vaikuttavana alaluokkana. Ne toimivat yksilöä nostavina ja voimaannuttavina kokemuksina, jotka antavat uskoa etenkin silloin, kun yksilön tavoitteen muodostumisen prosessi on vielä keskeneräinen ja horjuva. Urheilun kentän tutkija (Tutkija) ja valmentajat (Valmentajat 1 ja 2) kertovat kokemuksistaan:

”Liikunnalle pääseminen oli itsellekin sellainen mittari, kun kaikki sanoivat ettei kukaan ratsastaja pääse. Lukion liikunnan opettaja Y sanoi, että ehdottomasti kannattaisi hakea liikunnalle. Sitten mä pääsin, ihme ja kumma, ratsastajana.”

”Muhun vaikuttanut asia on ollut toinen vai olisiko ollut kolmas aivotärähdys jääkiekossa. Sen jälkeen merkittävä tönäisy tähän valmentajan hommaan oli lääkäri, joka hoiti aivotärähdyistä ja melkein työnsi pillin suuhun. Nyt loppu pelaaminen ja alkoi valmentaminen, vähän kärjistetysti.”

”Ehdottomasti suurin vaikutus mun tekemiseen on ollut niin urheilijana kuin valmentajanakin, se henkilö joka oli minun valmentaja silloin kun mä olin junnu. Ei ollut kun yksi valmentaja X, hänen se kaikki toimintamalli ja toiminta silloin, se on tehnyt lähtemättömän vaikutuksen ja paljon sen pohjalta olen itse tehnyt noita hommeloita ihan siviilielämässä kuin tossa urheilussakin.”

Vaikuttaa yleiseltä ilmiöltä, että yksilö muistaa matkansa varrelta jonkun mentorin tai häntä ohjanneen ”käden”, jollaisesta kerrotaan kuuluisan näyttelijän Denzel Washingtonin (2006) kirjassa. Siinä tunnetut urheilijat, johtajat, näyttelijät ja muut vaikuttajat kirjoittavat kohtaamisten merkityksestä; viesti on sama kuin haastateltavien tarinoissa. Tuore paljon huomiota saanut kohtaamisen merkitykseen urheilun maailmassa pureutunut tapaus oli Michael Phelps ja Joseph Schoolingin tarina Rion olympialaisissa.

Taulukkoon 7 on koottu edellä esillä olleet neljä yksilön tavoitteen muodostumisen tapaa. Niiden eroja tarkastellaan kahden muuttujan eli tiedon luonteen ja tietoisuuden valossa. Eri tavoilla ei luonnollisestikaan ole tarkkoja rajoja, vaan ne sekoittuvat usein toisiinsa. Yksilön tavoite muodostuu esimerkiksi "pikkuhiljaa ja sitä mukaa". Prosessi mahdollisesti vauhdittuu tai saa ratkaisevan käänteen vaikuttavan tapahtuman tai merkittävän kohtaamisen seurauksena. Tavoite muodostuu sitä mukaa kun yksilö elää, reflektoi kokemaansa ja tarttuu tilaisuuksiin. Matka ei tällöin välttämättä ole tärkeämpi tai vähäpätöisempi kuin tavoite, vaan ne saattavat olla yksi ja sama.

Arvot vaikuttavat kaikkiin tavoitteen muodostumisen tapoihin, vaikka omiin arvoihin perustuva tavoitteen muodostuminen on tulkittu erilliseksi kategoriaksi. Kuten Åhman (2003) toteaa, tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaisuus edistää tavoitteiden saavuttamista. Taulukkoon 7 valitut muuttujat ovat tiedon luonne (riippuu tavoiteprosessin tyypistä) ja yksilön tietoisuus (tavoitetta ja prosessin alkulähdettä ei tarvitse tiedostaa joka hetki). Kerran omaksuttu ja omaan todellisuuteen nivoutunut tavoite pysyy taka-alalla, mutta se toimii silti yksilölle ikään kuin majakkana ja tarkoituksen antajana.

Taulukko 7. Tavoitteen muodostumisen mallinnus.

Tavoitteen muodostumisen tapa	Tiedon luonne	Yksilön tietoisuus
”Pikkuhiljaa ja sitä mukaa”	Sumea	Vaihtelee tiedostamattomasta tietoiseen
Vaikuttavan kokemuksen, teon tai tapahtuman kautta	Näkyvä, hiljainen tai sumea	Usein tietoinen, voi vaikuttaa alitajuisena, ja tapahtuman merkitys aukeaa viipeellä
Omien arvojen pohjalta	Hiljainen	Lähinnä tietoinen
Merkittävän kohtaamisen kautta	Näkyvä, hiljainen tai sumea	Lähinnä tietoinen

Tiedon ja tavoitteiden välistä tarkastelua laajennetaan yksilönäkökulmasta yhteisöihin ja lopulta koko kenttään. Haastatteluisissa nousivat esiin kokemukset tiedon luonteen merkityksestä ja tavoitteen muodostumisen prosessin hallittavuudesta. Joukkuelajissa seuran valmennuspäällikkönä toimiva haastateltava (Valmentaja 1) kuvaa kompleksista johtamista ja koko kentän tavoitteen muodostumista:

”Jos mietitään ihan vallan ja hallinnan näkökulmasta. Ei voida hallita pinnan alapuolista osaa, voidaan hallita sitä näkyvää tietoa ja jotenkin jäsenitelemään itsellemme, sitä me ihmiset tarvitaan että pysymme järjissämme. On olemassa joku suunnitelma, tietty prosessi määritelty. Sitten omassa filosofiassani uskon siihen, että lopputuloksen kannalta on merkityksellisiä asioita, joita ei

tiedosteta, nähdä, ei pystytä ehkä edes kuvaamaan niin konkreettisesti. Jos miettii, että käydään jotain tavoitekeskustelua, niin siinä sitä mietitään, mitä joku urheilija tai organisaatio lähtee tavoittelemaan. Viikon päästä, tai kun se urheilija astuu ovesta ulos, se on jo muuttunut, sillä tavalla meidän on mahdoton määritellä, mistä ne tulevat ne motiivit ja mistä se rakentuu se urheilijan polku, jota me halutaan niin kovasti määritellä. Kuten alussa totesin, oivallus siitä, että tämän prosessin hallinta ei ole merkityksellistä, että mä yrittäisin tätä hallita. Epäolennaista ja mahdotonta minun filosofian näkökulmasta, enemmän se mitä syntyy intuitiivisesti. Tiedostamattomia asioita, joita ei tässä edes pysty suullisesti purkamaan, niillä on suurempi merkitys sitten koko jutun kannalta. Meidän pitäis tunnistaa ne vallan rakenteet, mitä meillä on ja miksi mä pukeudun tällä tavalla tai miksi mä teen siinä valmennuksessa just noin. Ne on jostain yhteiskunnasta tai lajikulttuurista tulevia asioita. Niitä pitäisi katsoa onko ne oikeesti järkeviä, sellaisia jotka palvelee jäävuoren näkymätöntä osaa vai ei.”

Valmentaja sukeltaa tarkkanäköisesti tutkimuksen keskeisiin teemoihin. Kokemuksesta välittyy kompleksisen kentän ymmärtäminen ja käsitys siitä, miten monisyinen yksilön ja sitä kautta koko organisaation sekä kentän tavoitteen muodostumisen prosessi on. Mielipiteeseen sisältyy myös kuvaus tiedon eri lajeista ja niiden näkyvästä tai näkymättömästä vaikutuksesta yhteisön todellisuuteen. Lisäksi se sivuaa niin Scharmerin (2008) ajattelun mukaista kohtaamisen teoriaa kuin emotionaalisen älykkyyden (Goleman ym. 2002) teoriaa. Oman rajallisen itsensä ja tietyn ympäröivän hallitsemattomuuden hyväksyminen antaa paremmat mahdollisuudet käsitellä myös muiden hapuilua tavoitteidensa kanssa. Monissa rooleissa urheilun kentässä vaikuttanut urheilija (Urheilija 1) pohtii aihetta:

”Jos esimerkkinä ajattelee aikanaan Olympikomitean lanseeraamaa life coaching -hommaa, niin sehän hyvin mun mielestä pureutui tohon asiaan. Okei, täällä on pinnan alla yksilön omia tavoitteita, omia juttuja. Siinä käytiin hienosti pinnan alla olevia juttuja ja motiiveja läpi. Mulla ei ihan viimeistä tietoa ole, mutta ehkä se jäi siihen, että käytiin snapshotteja hienosti läpi. Miten se

palvelee sitä koko kenttää? Miten ne tuhannet urheilijat, jotka ei päässeet siihen life coaching -ryhmään tai pilottiin? Miten tämä palvelee niitä, miten tästä saadaan hyöty irti? Varmasti sieltä on tullut hyviä juttuja, en sitä kiistä yhtään. Ei mulla oo valmista vastausta, mutta pitäisi silloin kun noita juttuja nousee, tunnistaa mistä tää asia kumpuaa, eikä ainostaan mikä sieltä kumpuaa. Jos jonkun urheilijan suorituskyky laskee ja jostain hiljasesta tiedosta tulee järjestelmän tietoon, että se on jäänyt vaikka työttömäksi. Siltä on mennyt kämppä alta, järjestetään tämä nyt kuntoon. Saatiin tälle meidän urheilijalle uusi kämppä ja sillä on asiat kunnossa. Se ratkaisi vaan yhden urheilijan kohdalta, se täytyis viedä sinne rakenteisiin, mistä se niinku johtuu, että näinkin voi käydä.”

Onko järjestelmätasolla kyse yhdestä ilmentymästä vai kokonaisesta ilmiöstä, on kuvauksen ydin. Järjestelmässä ratkotaan usein yksittäisen urheilijan tai yksittäisen ryhmän ongelmia ja unohdetaan samanaikaisesti laajaa urheilijajoukkoa koskeva ilmiö taustalle. Syynä saattavat olla rajalliset resurssit, mutta osaltaan sitä voi selittää löyhäsidoksiseen järjestelmään kuuluvalla fokuksen karkaamisella. Kun yksi asia saadaan tietystä mittakaavassa kuntoon, on arjen todellisuudelle tyypillisempää alkaa paikata seuraavaa kuin käydä käsiksi syihin isommassa mittakaavassa. Lisäksi suurempien ongelmien ratkaiseminen on osa koko urheilujärjestelmän kehittämistä, jota on edellä käsitelty omana tapauksenaan.

Urheilujohdon kehitysprosessikokemukset olivat osion viimeinen kokonaisuus. Tapauksen tavoite oli olla havainnollistava esimerkkinä siitä, miten johto operoi tavoiteprosesseilla. Perinteisistä rakenteista hieman irrallisessa lajissa toimiva urheilija (Urheilija 2) ei ollut käytännössä kuullut muutostyöstä; mitä kauempana urheilua hallinnoivista rakenteista yksilö oli, sitä etäisemmältä HUMU tuntui. Järjestöjohtaja (Johtaja 3) ilmaisee asian seuraavasti:

”Justiin tämä mihin sä viittasit aikaisemmin, eri toimijat on vähän niinkun eri kehillä. Mitä kauemmas mennään, sen vähemmän ne ihmiset on olleet

konkreettisesti niissä prosesseissa mukana. Jolloin sitä tietoa on vähemmän ja eri tavalla, tottakai se mielikuva niinku vaikuttaa.”

Joillakin haastateltavilla oli hyvin läheinen suhde HUMU-työhön, tai ainakin he olivat verrattain hyvin perillä HUMUn tavoitteista. Seuran valmennuspäällikön (Valmentaja 1) ja urheilijoiden äänen esille tuojana luottamustehtävissä toimineen urheilijan (Urheilija 1) näkemykset suomalaisen urheilujärjestelmän kehittämisestä ja HUMU-työstä:

”Humu-lähtökohta oli aika mahdoton, kun nimi annettiin, ehkä sen olisi pitänyt olla jokin selvitysryhmä. Voi kerätä tarinoita meidän huippu-urheilijoiden matkasta, mitä ovat kokeneet, mistä tulos on syntynyt, mutta tavallaan sen muutoksen näkökulmasta en usko että se millään tavalla on realistista tommosen muutaman henkilön toimesta. Silleen se oli ylimitoitettu, koen silti ettei ilman HUMUa oltaisi siinä vaiheessa, jossa nyt ollaan. Se oli yksi vaihe sitä muutosprosessia, semmonen alkusysäys.”

”Julkisuudessa tosta oli paljon melko negatiivissävyytteistä keskustelua, kuinka monta miljoonaa joku muutaman sivun raportti maksoi. Ei se oo se pointti, ei tommosen ajatusprosessin isoin aikaansaannos ole se ulos tuleva lehdykkä, vaan se ajatusmallin muutos, joka on siellä taustalla, on ihan toisella merkitysasteella. Siinä oli paljon hyvää, toki mulla oli sellaisia ajatuksia, että olisi joku tämän osannut teille ilman HUMU-ryhmääkin kertoa. – – Seurasi hyviä ajatuksia ja asioita, se onko ne täysimääräisenä jalkautunu kentälle, siitä voidaan olla montaa mieltä. Isoimpana testamenttina tai aikaansaannoksena on urheilija keskiössä, mikä oli isoin juttu ja niinkun todettu tietyssä määrin itsestäänselvyys. Onko se jalkautunu, onko se urheilija enempää keskiössä mitä se oli neljä vuotta sitten, en mä osaa sanoa. Meidän lajissa en näe merkittävää muutosta.”

Kuten edeltävistä kokemuksista käy ilmi, julkisuudessa käytiin HUMU-työstä melko paljon kriittistä keskustelua. Työtä luonnehdittiin teatteriksi – sanan negatiivisessa

merkityksessä. *Teatteri*-sana on deskriptiivinen, mutta siinä ei ole tunnelatausta. Kun tietylle taholle uskotaan käsikirjoitusvastuu suomalaisessa urheilujärjestelmässä, tulisi minkä tahansa kehitysryhmän toivoa, että esityksen sisältö syntyisi kentästä eikä ulkoatai ylhäältäpäin. HUMU urheilujärjestelmän kehittämisen näkyvänä prosessina otti kyllä kentän huomioon, mutta tarjosi silti – tutkijan tulkinnan mukaan – monia tavoitteita valmiina. Osa kentän ydinkehän toimijoista kuuli kutsun lähteä luomaan yhteistä visiota, mutta erityisesti järjestelmän ulkokehä jäi katveeseen.

Urheilun kokonaisvaltainen muutos lähtee yksilöistä. Heidän toimintatapansa ja sisäisen kompassinsa suunnan korjaamiseen tarvitaan näkyvän tiedon ohella (erilaiset raportit ja manifestit) hiljaiselle ja sumealle tiedolle rakentuvia mekanismeja. Yksilön hiljainen tieto on mahdollista tavoittaa kohtaamisten kautta. Niitä on kentässä lukematon määrä, ja tavoitteen muodostumisen prosessin osalta ollaan vahvasti kompleksisen johtamisen alueella. Kohtaamiset vievät yksilöitä kohti tiettyjä tavoitteita, ja toisista tavoitteista ne etäännyttävät. Koska kohtaamisiin ja niiden laatuun voi vaikuttaa, ne todennäköisesti vahvistavat useampia tavoitteita. Tämä pätee myös HUMUun. Toimijoiden arvojen kanssa resonovat tavoitetilat voimistuvat ja resonanssiltaan vajaat häviävät uusien tieltä.

6 POHDINTA

Urheilun kentässä vaikuttavan yksilön kokemus -luku rakentui niin, että se eteni teemasta toiseen haastateltavien kokemusten perusteella. Tutkija antoi niille tulkinnan. Pohdinta-luvun ensimmäinen osa kertoo analyysin keskeisiä havaintoja. Sen rungon muodostaa tutkijan tulkinta (haastateltavien kokemusten sijaan), ja siinä nivotaan yhteen metodologiaa, teoriaa ja empiriaosuutta. Toinen osa koostuu tutkimuksen arvioinnista alaluvussa 6.1.

Urheilun kentän luonteen määrittely on tutkimuksen ensimmäinen merkittävä teoreettinen kokonaisuus. Fenomenologisen otteen mukaisesti tutkija on systemaattisesti tarkastellut urheilun kenttää. Sille on ominaista löyhäsidoksisuus, jonka teoriaan tutkija on syventynyt. Samalla hän on analysoinut niin omia kuin haastateltavien kokemuksia. Löyhien sidosten taustalla on vain vähän yhteisiä muuttujia. Esimerkiksi lajiliitolla on valmennusjärjestelmä Y ja seuralla valmennusjärjestelmä Z. Kuitenkin urheilija voi todeta, ettei kumpikaan (Y ja Z) sovi hänelle, ja hän, mahdollisesti valmentajansa kanssa, luo omat valmennussysteemit Q. Tässä kokonaisuudessa on sidoksia. Seura kuuluu lajiliittoon, ja urheilija edustaa seuraa ja maajoukkueetasolla liittoa, mutta kokonaisuuden muuttujat Y, Z ja Q ovat itsenäisiä; niiden yhdenmukaisuudet voivat olla vähäisiä.

Haastattelut vahvistivat teoriaa siitä, että urheilun kenttä on löyhäsidoksinen kokonaisuus, jota kuvaavat adjektiivit *epäsystemaattinen*, *moninainen*, *sattumanvarainen*, *passiontäyteinen* ja *muutosaltis* sekä myös adjektiivit *kompleksinen* ja *jännitteinen*. Sen luonnetta ja jännitteitä voi lähestyä niin rakenteellisesta kuin kulttuurillis-emotionaalisesta näkökulmasta. Löyhäsidoksiset elementit ovat omaleimaisuudestaan huolimatta vastuullisia, eikä urheilun kenttä ole hajonnut. Kompleksisuudessa on kyse siitä, että kokonaisuus on enemmän differentoitunut kuin integroitunut. Differentiaatio vie yksilöitä ja toimijoita kohti ainutlaatuisuutta ja

erityisyyttä. Vastavoimana on kokonaisuutta koossa pitävä integraatio, jonka avulla kokonaisuuden osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja nostavat toistensa tavoitteita.

Kompleksisuus luokitellaan sosiaaliseksi, dynaamiseksi ja puhkeavaksi. Prosesseja ei ole mahdollista hallita, mutta resonoiva johtaminen osaa huomioida niiden vaikutukset. Emotionaalisesti älykäs johtaminen voi vaikuttaa yksilöiden tai yksiköiden välisiin risteäviin intresseihin eli sosiaaliseen kompleksisuuteen, joka ilmenee urheilun kentän kohtaamisissa ja jonka kannalta merkittävä asia on yksilön, ts. kumman tahansa osapuolen tunnetila; se taas on yhtä lailla resonanssin edellytys kuin tärkeä tekijä tiedon jakamisen kannalta. Yksilöltä vaaditaan emotionaalista älykkyyttä aistia tilanteeseen ja toiseen ihmiseen liittyvät seikat. Vallan elementti mutkistaa avointa vuorovaikutusta, ja sen tarpeeton korostaminen hankaloittaa luottamuksen saavuttamista. Emotionaalisesti älykäs johtaminen ei poista kaikkia kentän risteäviä intressejä, mutta sen ansiosta erimielisyydet liittyvät useammin asioihin kuin toimijoiden suhteisiin.

Dynaamiseen kompleksisuuteen – lähtökohtaan, jossa syy ja seuraus ovat usein etäällä toisistaan – on mahdollista vaikuttaa sellaisella resonoivalla johtamisella, jossa täydellisen hallinnan pyrkimyksen sijaan tehdään asioita yhdessä ja tarkastellaan seurauksia. Kolmanneksi puhutaan puhkeavasta kompleksisuudesta, jossa tunnustetaan, että tulevaa ei voi päätellä yksin menneen perusteella. Ongelma itsessään on ehkä vasta syntymässä, eivätkä sen ratkaisut välttämättä ole tiedossa. Puhkeavaa kompleksisuutta voi lähestyä perehtymällä tulevaisuusorientoituneeseen sumeaan tietoon. Visualisoinnissa abstrakti sumea tieto ilmentyy hiljaiseksi tiedoksi näkyjen, tunteiden ja mentaalisten mallien kautta.

Kompleksinen kenttä viittaa toiseen suureen teemaan eli johtamiseen ja sen metodologiseen lähtökohtaan. Tutkimuksen ontologisen ajatuksen mukaan urheilujohtaminen on ilmiönä kuin mikä tahansa johtaminen omine erityispiirteineen. Monet hyväksi havaitut johtamisopit ja -menetelmät soveltuvat urheiluun, mutta se edellyttää myös erityistä lähestymistapaa. Tätä yleisen ja erityisen yhteenliittävää johtamista kutsutaan resonoivaksi johtamiseksi, joka on jaettava ja emotionaalisesti älykästä, osallistavaa. Löyhät sidokset vastustavat tiukkaa hierarkiaa. Kun yksilöiden

ennen käskettiin toimia yhteisen näyn mukaan, tulee siihen nyt kutsua. Kuinka hyvin tasot keskenään resonoivat, riippuu pitkältä siitä, kuinka hyvin kutsu vetoaa yksilön tavoitteen muodostumisen tapoihin. Emotionaalisen älykkyyden piiriin kuuluvan sosiaalisen kompetenssin vaatimus on ilmeinen. Haastateltavat antoivat lukuisissa kertomuksissaan resonoivalle johtamiselle omasta asemastaan riippuen monia eri sisältöjä.

Resonoiva johtaminen on psykologisesti rohkeaa. Pienessä mittakaavassa se tarkoittaa uskallusta kohdata kentässä vaikuttava passio ja risteävät intressit oikeudenmukaisella tavalla, mistä ei seuraa välittömästi suosiota. Pitkällä tähtäimellä tapa kasvattaa luottamusta, joka on erityisesti emotionaalisesti latautuneessa urheilussa kaiken yhteisen toiminnan lähtökohta. Suuremmissa mittakaavassa hyvä esimerkki on Nelson Mandelan esiintyminen Etelä-Afrikan rugbyjoukkueen puolesta (esim. Adcroft & Teckman 2009). Joukkueessa mustat ja valkoiset pelasivat yhdessä. Rohkeat teot vetoavat yksilöä liikuttaviin syvimpiin tuntoihin tehokkaammin kuin kansallisuudet. Samaa vaikutusta on miltei mahdoton saada aikaan raporttien tai ohjelmien avulla, vaikka ne kenties panevatkin liikkeelle muita hyödyllisiä prosesseja, kuten resurssien lisäämisen.

Voimakkaasti vaikuttavat teot ja myös kohtaamiset kuuluvat resonoivaan johtamiseen. Suomalaisessa urheilussa niillä on erityisenä piirteenä se, että urheilun parissa toimitaan hyvin erilaisista lähtökohdista. Teorian anti kohtaamisten tarkasteluun oli niin sanottujen sokeiden pisteiden havaitseminen. Ne liittyvät yksilön emotionaalisen älykkyyden kyvykkyyksiin. Aineisto sisälsi erittäin tarkkoja havaintoja siitä, miten kohtaamiset vaikuttavat ympäröivään todellisuuteen joko myönteisesti tai kielteisesti. Niitä voi siten perustellusti tarkastella kompetenssina.

Kohtaamiset ovat myös tarkasteltavissa työtapana, joka nojaa teoriaosuudenkin esiin nostaman ihmissuhdekoulukunnan periaatteisiin. Toisaalta ne ovat myös työkalu. Tässä merkityksessä urheilun kentän tavoitteen muodostumisen prosessi ja resonoiva johtaminen tulevat ikään kuin yhdeksi. Kohtaamiset ovat väline päästä kiinni toisen yksilön hiljaisen tiedon maailmaan, mitä kautta on mahdollista jakaa merkityksiä ja luoda yhteinen näky. Lisäksi kohtaamisia voi tarkastella urheilun kentän eri tasoja

yhdistävänä elementtinä. Ne ovat monensuuntaisia ja tasot ylittäviä prosesseja. Resonoiva johtaminen ei poista johtajan asemaan liittyvää vastuuta, mutta se ymmärtää siitä huolimatta kehityksen ponnistavan useista eri lähteistä.

Kolmantena merkittävänä teemana on tavoite ja tieto, mikä nivoutuu myös tapauksena käsiteltävään suomalaisen urheilujärjestelmän kehittämiseen. Löyhän järjestelmän osalta on ajoittain syytä palauttaa mieleen, minkä takia järjestelmä on olemassa. Siksi urheilija keskiössä -tyyppiset ajatuslähdöt ovat tervetulleita. Jaetut arvot ei tarkoita kaikille yhteisiä arvoja, vaan se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että urheilijan polun edistäminen katsotaan riittävän yhteiseksi arvoksi, jotta se vaikuttaa kenttään laajemminkin. Yksilön tavoiteprosesseista juuri arvojen kautta muodostuva on yksi keskeisimpiä. Niitä ovat myös edellä käsitellyt merkitykselliset teot ja tapahtumat sekä toisaalta kohtaamiset.

Haastatteluaineisto sisälsi selvästi eniten materiaalia siitä tavoitteen muodostumisen tavasta, josta käytetään termiä ”pikkuhiljaa ja sitä mukaa”. Vaikka tällaista prosessia ei varsinaisesti tavoitteita koskevassa teoriassa kuvattu, se nousi haastateltavien kokemuksista esille. Erilaisia tavoitteen muodostumisen tapoja voi tarkastella niin tiedon luonteen kuin tietoisuuden muuttujien avulla. Johtamisessa tavoitteen muodostumisen prosessien ymmärtäminen liittyy yhteisen värähtelyn saavuttamiseen. Siinä tasojen väliset tavoitetilat eivät kilpaile keskenään, vaan kuuluvat pikemminkin samaan moninaiseen kokonaisuuteen. Kun ymmärretään yksilöiden tavoitteen muodostumisen prosesseja ja heidän ainutlaatuisuuden tarpeensa, resonoiva johtaminen on saavutettavissa.

6.1 Oman tutkimuksen arviointi

Tämä urheilun tavoitteen muodostumista koskeva tutkimus kiinnittyy osaksi suomalaista urheilujohtamisen tutkimuksen perinnettä. Sen voi katsoa tematiikaltaan liittyvän myös urheilun eetosten (esim. Hämäläinen 2008) ja tavoitteiden tutkimukseen (esim. Locke & Latham 2006). Yksilöiden tavoitteen muodostumisen ymmärtäminen

auttaa hahmottamaan, miten monisyinen ja kompleksinen urheilun kentän tavoitteen muodostumisen prosessi on. Otteeltaan tutkimus on fenomenologis-hermeneuttinen. Fenomenologia pyrkii ilmiön alkuperäiseen näkemiseen, mihin ei sisälly totuttuja teorioita eikä ennakkoluuloja. Hermeneutiikka puolestaan on ikään kuin ymmärtämisen taide. Yksi huomattavimmista fenomenologis-hermeneuttisen metodin kehittäjistä on Max van Manen, jonka tunnetun eletty kokemus -käsitteen mukaisesti fenomenologisella tutkijalla ei pelkästään ole kysymys, vaan hänen täytyy elää se.

Kysymyksen eläminen on prosessi. Jos tutkimuksen etenemistä ajattelee lineaarisena tapahtumasarjana, vuosi 2012 sisältää tieteellisen jatkotutkimusajatuksen pohdiskelua ja tutkimusaihion muodostamista. Urheilussa oli tuolloin meneillään huippu-urheilun muutostyö (HUMU), jonka loppuraportti julkaistiin joulukuussa 2012. Tutkija havaitsi urheilun kentän muuttamisen ongelmat, mikä käynnisti halun selvittää niiden syyt. Vuosi 2013 oli metodologisten lähtökohtien muodostamisen ja teoreettisten ensiaskeleiden ottamisen ajanjakso. Tutkijan rooli oli tutkimuksen tekijälle merkittävä, mutta kuitenkin toissijainen verrattuna urheiluvaikuttajan rooliin, jossa hän eli urheilun kenttää koskevaa murrosta todeksi.

Tutkijan jäätyä vuodeksi 2015 pois urheiluvaikuttajan tehtävistä hänen oli mahdollista panostaa ensisijaisesti tutkijan ja urheilijan rooleihin. Teoreettisen kokonaisuuden muodostaminen, aineiston hankinta ja loppuvuodesta myös tutkimuksen kontribuutioiden pohdinta lähtivät käyntiin. Urheilijaelämää hän eli tähtäämällä ja osallistumalla lajissaan maailmanmestaruuskilpailuihin. Samalla näkökulma urheilun kenttään painottui hieman eri tavalla. Kun tehtävä aikaisemmin oli edistää suomalaista urheilua ja tukea alueen urheilijoita, se oli nyt analysoida kokonaisuutta sekä kokea urheilijan yksilöllistä ja henkilökohtaista maailmaa.

Van Manenin (1990) ”eletty kokemus” näkyy hyvin konkreettisesti tutkimuksen prosessissa. Älyllisesti on toki mahdollista irtautua kulloisestakin ympäristöstä, mutta on huomattava, että tutkijakin on yksi persoona, jossa eri puolet ilmentävät omaa olemista ja yhdistyvät toisiinsa enemmän tai vähemmän ehyesti. Metodologia vahvistaa tätä subjektiivista kokemusta. Van Manenin (emt.) ohella Yin (1991, 2011) toteaa, että

täysin neutraalin katsantokannan esittäminen on lähinnä itsensä huijaamista. Siten itsetutkiskelu on tärkeää, ja on syytä selvittää, mitä ennalta tietää. Vaikeutena on osata ikään kuin kirjoittaa itsensä sisään tutkimukseen. Oma persoona on sen osa, mutta havainnot on kyettävä tekemään mahdollisimman puolueettomasti.

Tutkijan monia urheilun kentän rooleja voi pitää puolueettomuuden kannalta myös etuna. Hän on niissä tavannut ja ohjannut satoja eri urheilijoita ja valmentajia sekä toiminut eri organisaatioissa lukuisien urheilun kentän toimijoiden kanssa. Vaikka hän ei rajallisen rationaalisuutensa takia kykene näkemään kaikkia asioiden välisiä vaikutuksia, hän tarkastelee kuitenkin urheilussa vallitsevia suhteita useamman kuin yhden viiteryhmän näkökulmasta; tämä on eri roolien tuoma etu tutkijan aseman kannalta. Siten tutkimus täyttää emotionaalisen irrallisuuden vaatimuksen suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Emotionaalisen irrallisuuden teemaa käsittelee myös Hämäläinen (2008, 158). Tutkija voi häntä mukailleen olla vahvasti tietoinen urheilun vääryyksistä ja kiitoksen ansaitsevasta toiminnasta. Myönteinen suhde tai perusvire ei saa estää häntä näkemästä epäkohtia. Toisaalta mahdollisen epäreiluuden kokemuksen ei tarvitse olla tutkimuksen teon liikkeelle paneva voima.

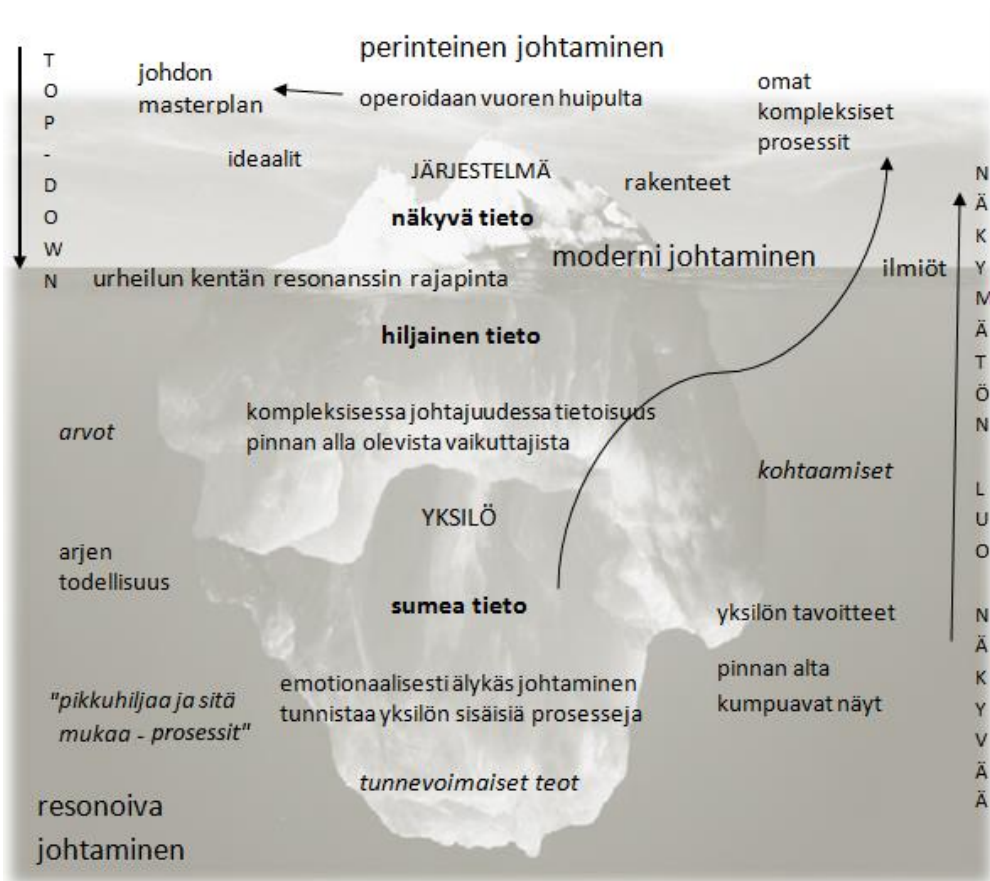
Tutkimuksen empiirinen osuus on lyhyehkö verrattuna muuhun tekstimassaan eli metodologiaan, teoriaan sekä teorian ja empirian yhteenliittävään lukuun 4. Tarkoituksena ei ole ollut tavoitella ainutlaatuisuutta tai erikoisuutta. Totutusta poikkeava rakenne kertoo kahdesta seikasta. Valitut menetit eivät edellytä perinteistä struktuuria. Fenomenologia pyrkii ilmiön alkuperäiseen näkemiseen, mihin ei sisälly tuttuja teorioita eikä ennakkoluuloja. Hermeneutiikka taas on tulkitsemista. Abduktiivinen päättely puolestaan on epälineaarinen prosessi. Siksi on tärkeämpää, miten teoria ja empiria käyvät dialogia kuin se, missä mitassa se tapahtuu. Toinen syy on varsin pragmaattinen ja liittyy edelliseen. Empiria oli mahdollista käsitellä teoriaa tiiviimmässä muodossa ilman että kokonaisuuksien sisältö oli epätasapainoinen. Itsekriittisesti tutkimusta analysoidessa voi todeta, että aihe olisi ollut mahdollista rajata vieläkin tiukemmin. Näin tietyn kentän toimijan rooli (esim. urheilija) tai tietyn tason (esim. yksilö, organisaatio tai järjestelmä) näkökulma olisi vahvistunut.

Abduktiivisen järjelyn lähtökohtien mukaisesti tutkijan tavoitteena on ollut löytää eniten mahdollinen selitys sille, mitä on tapahtumassa. Urheilun kentän toimijat ovat kuvanneet tavoitteen muodostumisen kokemuksiaan. Niiden tulkinta ja selitykset muodostavat yhdessä tutkimuksen keskeisen annin ja luovat samalla myös uutta teoriaa. Vallitseva teoria on aina kyseenalaistettavissa, mutta samalla on syytä pohtia, pitääkö yksilön kokemus paikkansa. Toisinaan hän muokkaa todellisuutta vastaamaan omaa subjektiivista maailmankuvaansa sen sijaan, että muokkasi omaa maailmankuvaansa vastaamaan todellisuutta. Tavoitteena on koko ajan ollut käsitteiden, metodien ja teoreettis-filosofisten lähtökohtien harmonia.

Valittuja lähestymistapoja käytetään laadullisessa tutkimuksessa yleisesti. Tutkijan halu asettaa omat kriteerit korkealle on kuitenkin ollut suurempi kuin tarve tehdä turvallisia menetelmävalintoja, jotta tutkimuksen osista saataisiin yksi järkevä kokonaisuus. Savin-Baden (2013) tiivistää lähtökohdan oivallisesti, kun hän toteaa uskottavuuden (merkityksen luominen lukijalle esittämällä filosofinen kehys, traditio, metodit, analyysi ja tulkinta arvokkaasti) painottavan lukijalle ajatusta laadun varmistamisesta. Tutkimuksen muoto, sisältö ja tarkoitus tulevat yhdeksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus esittää johtopäätöksenä kuvan 9, joka selittää seuraavia teemoja. Suomalaisessa urheilussa kollektiivisten, jopa kokonaista kansakuntaa koskevien tavoitteiden muodostaminen ja niihin liittyvien prosessien toteuttaminen on ongelmallista. Tutkimus selvitti, miten kompleksisen kokonaisuuden edessä kehitysprosessit ovat. Urheilun kentässä on havaittavissa toisinaan resonanssin puute eri tasojen välillä, jolloin johtaminen on vaarassa kadottaa yhteyden kohteeseensa.



Kuva 9. Resonoivan urheilujohtamisen malli.

Tutkimuskysymykset koskevat tavoitteen muodostumista urheilun kentässä sekä sen ja johtamisen yhteyttä. Miksi yhdenlainen johtaminen toimii tietyissä ajassa ja

ympäristössä, mutta toisessa ei? Tutkimus tarjoaa vastauksena kolmen elementin varaan rakentuvan resonoivan johtamisen mallin. Ensinnäkin resonoiva johtaminen tuntee viitekehyksen, jossa se toimii. Toiseksi se ymmärtää kohtaamisten merkityksen. Kolmanneksi se myös tunnistaa tiedon lajit ja tajuaa niiden vaikutuksen tavoitteen muodostumisessa. Johtopäätöksissä käydään nämä elementit läpi ja pyritään samalla selittämään kuvaa 9. Lisäksi resonoivaa, perinteistä ja modernia johtamista verrataan toisiinsa.

Rakenteisiin liittyvät epäsystemaattisuuden, moninaisuuden ja sattumanvaraisuuden havainnot vahvistavat aikaisempaa tutkimustietoa urheilun kentän erityisyydestä ja löyhäsidoksisuudesta (muun muassa Skinner 2014, Stewart & Smith 1999 ja Weick 1976, 1979 sekä 1995). Ne tukevat Scharmerin (2009, 59–62) dynaamisen, sosiaalisen ja kumpuavan kompleksisuuden teoriaa sekä Csíkszentmihályin (1993) samanaikaisesti vallitsevien integraation ja differentiaation prosessien teoriaa. Yksilötasolla tämä tarkoittaa sekä tarvetta liittyä järjestelmään että tarvetta olla oma ainutlaatuinen, järjestelmään nähden irrallinen toimija. Tutkimus osoitti myös, että urheilun kenttä on passiontäyteinen, muutosaltis ja kulttuurillis-emotionaalinen, mikä sekin vahvisti aikaisemman tutkimuksen antamaa kuvaa (muun muassa Wolfe 2005). Urheilun kentästä paljastui lisäksi jännitteitä. Päätelmät amatööriyden ja ammattilaisuuden kohtaamisesta tukivat muun muassa Lämsän (2012), Vuolteen (2001) ja Heinilän (1977) havaintoja.

Kentän havainnoinnin tarkoitus ei ollut vain vahvistaa nykyistä tutkimusta. Esimerkiksi puoliammatillista toimijakategoriaa ja sen problematiikkaa ei kirjallisuudessa ole kovin paljon käsitelty. Myös kentän ankaruus ja toisaalta sen humanisuus sekä uusien lajien vaikutus järjestelmän fyysisiin, sosiaalisiin ja kognitiivisiin rakenteisiin, ovat osoituksena tämän tutkimuksen tuoreista ja aiemmin vähän huomiota saaneista tiedoista.

Resonoiva johtaminen ei ole helppo kokonaisuus. Taulukko 6. (s. 139) esittää, miten sitä on mahdollista ymmärtää kohtaamisten avulla. Ne tuovat sen lähelle käytäntöä. Ne ovat ensinnäkin ihmissuhdekoulukunnan (esim. Follett 1942/2003) periaatteisiin nojaava ihmisläheinen metodi. Toiseksi ne ovat myös työkalu, jolloin ne ovat väylä

ymmärtää erilaisia tiedon muotoja. Niiden kautta päästään pintakeskustelua syvemmälle jakamaan hiljaista tietoa ja sisäistämään yksilön tavoitteen muodostumiseen vaikuttavaa arjen todellisuutta. Näin on mahdollista jakaa merkityksiä ja luoda yhteistä näkyä.

Kolmanneksi kohtaamiset ovat kompetenssi, sillä ne edellyttävät yksilöltä emotionaalista älykkyyttä ja tilanneherkkyyttä. Lopulta niiden merkitys tiivistyy niiden voimaan toimia eri tasoja yhdistävinä elementteinä. Kohtaamiset ovat enemmän tai vähemmän muodollisia. Ne eivät perustu valta- tai positiorakenteille, ja kun ne ovat parhaimmillaan, yksilöt ovat niissä tasa-arvoisessa asemassa. Tässä niillä on huomattava vaikutus niin yksilöön kuin koko urheilun kenttään. Resonoiva johtaminen ei poista johtajan asemaan liittyvää vastuuta, mutta se ymmärtää siitä huolimatta kehityksen ponnistavan useista eri lähteistä. Kohtaamisten analyysi pohjautui muun muassa Aprilin ym. (2012), Margaretin ym. (2010) Scharmerin (2008 ja 2009) ja Golemanin ym. (2002) teorioihin, jotka käsittelevät niin kohtaamisia, vuorovaikutusta kuin emotionaalista älykkyyttä. Tämän tutkimuksen ansioksi voi katsoa kohtaamisten luokittelun neljään edellä (ks. taulukko 6) mainittuun kategoriaan.

Resonoivan johtamisen kolmas elementti liittyy tiedon lajien tuntemiseen ja niiden vaikutuksen ymmärtämiseen tavoitteen muodostumisessa. Tiedon lajeista käytössä olivat näkyvä ja hiljainen (muun muassa Nonaka 2000) sekä sumea tieto (Scharmer 2001). Teoriaosuudessa käsiteltiin myös nihkeää tietoa (muun muassa Harmaakorpi & Melkas 2005), mutta se sisällytettiin tässä näkyvän tiedon luokkaan. Tavoitteiden puolesta teoria pohjautui muun muassa Lockeen ja Lathamiin (2006). Tutkimus antoi niistä uutta tietoa esittämällä taulukossa 7 neljä tapaa, joilla yksilön tavoite muodostuu: ”pikkuhiljaa ja sitä mukaa” -prosessina, omien arvojen pohjalta ja vaikuttavan kokemuksen, teon tai tapahtuman sekä merkittävän kohtaamisen kautta. Nämä tavat vaikuttavat urheilun kentän resonanssin pinnan alapuolelta nouseviin kompleksisiin tavoiteprosesseihin. Monisyisen asian pukee sanoiksi Sarasvuo (2013), jonka näkemyksen perusteella on väärinkäsitys ajatella, että ensin määritellään kirkas tavoite, joka pilkotaan etapeiksi, voittavaksi tekemiseksi, ja sitten aletaan puskea. Usein toimitaan arjesta kohti ihanteita. Tavoitteen muodostumisen prosessi lähtee todennäköisyyksistä ja todellisuudesta, ei täydellisyydestä ja periaatteista.

Osin näkyvän tiedon saavuttamattomissa olevat ja tämän tutkimuksen esittämät tavoiteprosessit tuovat näkyviin yksilötason asioita, jolloin kirjaimellisesti näkymätön synnyttää näkyvää. Toisinaan järjestelmän pintaan ja kentän laajempaan tietoisuuteen nousee useita toimijoita koskettavia ilmiöitä, joista haastateltavat myös kertoivat (esim. s. 145-146 Urheilijan sitaatti). Tapaustutkimuksessa tarkasteltiin HUMUa esimerkkinä järjestelmätason top-down-prosessista, joka on käänteinen tavoitteen muodostumisen tapa kompleksisiin tavoiteprosesseihin nähden. Järjestelmätasollakin vaikuttavat luonnollisesti arvot sekä ”pikkuhiljaa ja sitä mukaa” -prosessit. Silti top-down operoi usein kapeammalla tiedon lajien skaalalla ja läpäisee parhaimmillaankin vain osittain urheilun kentän eri tasojen välisen resonanssin (yksilö vs. järjestelmä) rajapinnan.

Tavoitteen muodostumisen suuntia (ml. horisontaalinen suunta) ei sinänsä tarvitse arvottaa toisiaan paremmiksi tai huonommiksi. Kompleksiset hiljaisesta tai sumeasta tiedosta nousevat prosessit tai ilmiöt eivät välttämättä tavoita urheilun kentän kokonaiskuvaa yksilön rajallisesta rationaalisuudesta johtuen. Isompi problematiikka liittyy kuitenkin usein top-down-suuntaiseen järjestelmän tavoitteen muodostamiseen. Urheilun kentässä tulisi olla näkyvään, hiljaiseen tai sumeaan tietoon perustuva realistinen käsitys tekemisen lähtökohdista. Lisäksi tulisi olla käsitys yksilön tavoitteen muodostumisen tavoista, jotta kollektiivisiin tavoitteisiin voitaisiin merkittävässä määrin sitoutua. Jos järjestelmän johto ei tunne näitä lähtökohtia ja tavoiteprosesseja riittävän syvällisesti, ei urheilun kentän voi sanoa resonoinvan parhaalla mahdollisella tavalla. Erilaiset järjestelmätasolta lähteneet suomalaisen urheilun kehitysprosessit ovat vääjäämättä kohdanneet tämän seikan (esimerkkejä prosesseista s. 114).

Kuvaan 9 on upotettu edellä käsitellyt kolme elementtiä. Kokonaisuudesta muodostuu resonoinvan urheilujohtamisen malli, ja sitä verrataan perinteiseen ja moderniin johtamiseen. Tavoitteen muodostumisen ja johtamisen keskinäinen suhde on siten mallinnettavissa seuraavalla jaottelulla:

Perinteinen tavoitteen muodostumisen johtaminen:

Top-down-tyylistä ja pinnan yläpuolisella osalla näkyvän tiedon todellisuudessa operoivaa. Kertoo kentälle tavoitteen, jonka suuntaan edetään. Se, miten annettu tavoite resonoi kentässä toimivien yksilöiden ja yksiköiden omien tavoitteiden kanssa, on usein sattumanvaraista. Törmää urheilun kentän resonanssin rajapintaan tai läpäisee sen vain osittain, sillä se ei juuri kommunikoi yksilön tavoitteen muodostumisen tapojen kanssa.

Moderni tavoitteen muodostumisen johtaminen:

Ymmärtää johtamisen kompleksista luonnetta paremmin kuin perinteinen johtaminen, operoi pintatasolla, näkyvän ja hiljaisen tiedon rajapinnassa. Vetoaa tavoitteen muodostumisen prosesseihin ja yrittää oman tavoitteensa eduksi löytää ”liiman”, joka yhdistäisi johdon ja toimijoiden löyhiä tavoitesidoksia. Pyrkii parhaimmillaan osallistamaan kentässä toimivia yksilöitä ja yksiköitä, jotta sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen olisi vahvempi. Tasojen välinen resonanssi riippuu pitkältä siitä, kuinka tehokkaasti osallistaminen vetoaa yksilöiden tavoitteen muodostumisen tapoihin.

Resonoiva tavoitteen muodostumisen johtaminen:

Saa erityisyytensä siitä, että tunnistaa toimintakentän olemuksen ja jännitteisen luonteen operoiden kaikilla tasoilla pinnasta syviin sumean tiedon pohjanteisiin. Liittää yhteen niin yleiset johtamisopit kuin urheilun vaatimat erityiset lähestymistavat. Pyrkii – johtamisen positioita korostamatta – toimijoita kohtaamalla tavoittamaan arjen todellisuuden ja ymmärtämään yksilöiden pinnan alla olevia prosesseja ja tavoitteiden muodostumista. On psykologisesti rohkeaa uskaltava kohdata kentässä vaikuttavan passion ja risteävät intressit oikeudenmukaisella tavalla. Edistää tavoiteprosesseja ja pyrkii siten tuottamaan parhaan mahdollisen tuloksen inhimillisesti, menestyksellisesti tai muulla tavalla, kun tavoitteet ovat kestävien arvojen mukaisia ja kehittävät kenttää niiden suunnassa. Ymmärtää, että paras urheilullinen tulos Suomen kaltaisessa järjestelmässä syntyy sekä johdon resonoivan ja kenttää integroivan kehitystyön kautta että kentässä vaikuttavan järjestelmästä osittain irrallisen ja yksilötasolta ponnistavan aktivismin kautta.

Täydellisesti kentän kattava kollektiivinen tavoite ei liene mahdollinen eikä toimijoiden näkökulmasta välttämättä edes tarpeellinen. Osin tiedostamattomat ja intuitiiviset prosessit syvällä jäävuoren pinnan alla ovat yksilön kannalta usein merkityksellisempiä kuin kollektiiviset tavoitteet. Resonoivat tavoitetilat kehittyvät toimijoiden arvojen ja hiljaisen sekä sumean tiedon kanssa. Urheilun löyhässä kentässä fokus muuttuu koko ajan, ja resonanssiltaan vajaan tavoitetilat jäävät jatkuvasti syntyvien uusien alle. Koko kenttää ajatellen on järkevämpää puhua riittävän yhteisistä tavoitteista. Niillä on toimintaa ohjaava vaikutus (kuva 9: jäävuoren ylätaso), mutta niihin sisältyy kenttään aina kuuluvien osin hallitsemattomien kompleksisten prosessien ymmärrys. Abduktiivisen järkeilyn mukaisesti resonoivan urheilujohtamisen malli on ikään kuin paras mahdollinen arvaus, miksi urheilun kentän eri tasojen yhteisen tavoitteen muodostumisen resonanssissa on ongelmia.

Tutkimuksen kaari alkoi lokkiyhteisön ja Joonatanin symbolisesta peilauksesta urheilun yksilöön ja kenttään. Se myös päättyy kuvaukseen, jonka tulkinta suhteessa tutkittuun aiheeseen jätetään lukijalle:

”Se vavahteli kevyesti ilosta ja oli ylpeä siitä, että pystyi hallitsemaan pelkonsa. Sitten se muutta mutkitta käänsi kokoon siipensä, levitti lyhyet kulmikkaat siivenkärkensä ja syöksyi suoraan merta kohti.” (Bach 1972.)

7.1 Suosituksia

Kuten johtopäätöksissä tuotiin esille, suomalaisen urheilun kentän olemusta on käsitelty aiemminkin, ja kansainvälisiäkin tutkimuksia on olemassa riittävästi. Myös tavoitteita on tutkittu, usein tavoitteen asettamisen (esim. Locke & Latham 2006) tai tavoitejohtamisen (esim. Drucker 1990) näkökulmista. Tavoitteen muodostumisen prosessi ei kuitenkaan ole edellä mainittujen synonyymi, ja etenkin suomalaisessa urheilun kentässä kokonaisvaltaisen, yli tasojen kurkottavan tavoitteen muodostumisen tutkimus on ollut vähäistä. Kun urheilussa tähän prosessiin liitetään olennaisesti tiedon lajien teoria, voidaan väittää tutkimuksellisen aukon olevan olemassa. Tutkimuksessa

on uskallettava rajata. Monet niin sen ulkopuolelle jääneet kuin siinä käsitellyt tai sivutut teemat ansaitsisivat syvällisemmän perehtymisen. Kutakin on rajattava kokonaisuuden järkevää käsittelyä ajatellen. Sivutuista aihepiireistä suositellaan seuraavia jatkotutkimusteemoja.

Ensimmäinen teema on urheilun kentän erityispiirteet. Tutkimuksen alkuvaiheen pääkysymys oli, missä määrin urheilu on erityinen johtamisen kenttä ja toisaalta se, missä määrin johtamisen tutkiminen edellyttää urheilussa erityisiä lähestymistapoja. Urheilujohtaminen tutkimuskohteena -alaluvussa teemaa käytiin pohjustuksenomaisesti läpi, ja se ansaitsisi jatkokäsittelyn. Aiheesta on tehty kansainvälisiä tutkimuksia, mutta kotimainen urheilun kenttä kaikkine erityispiirteineen on niin omaleimainen (esim. Lämsä 2012), että tutkimuksellinen aukko on olemassa. Urheilun kentän todettiin tutkimuksessa olevan passiontäyteinen. Tutkimus sivusi myös urheilun eetoksia. Harmonisen ja pakonomaisen passion yhteys urheilijan eetoksien eri tyyppeihin olisi kiinnostava tutkimusaihe.

Myös kohtaamisia olisi syytä tarkastella vielä lähemmin esimerkiksi agendan (tai sen puuttumisen) kannalta. Onko se merkityksellisen kohtaamisen edellytys vai haittatekijä? Millaisia ovat kohtaamisiin liittyvät valtasuhteet ja millaisia erilaiset roolit? Ne voivat olla enemmän tai vähemmän näkyviä ja tietoisia. Toisaalta on mahdollista kysyä, mitkä ovat juuri urheilun kohtaamisten sokeita pisteitä – ovatko ne jollain tavalla kytköksissä tutkimuksen esiin nostamiin jännitteisiin?

Kolmas teema liittyy tavoitteen muodostumiseen. Tutkimuksen johtopäätökset antavat uutta tietoa urheilun kentässä tapahtuvasta tavoitteen muodostumisesta ja suhteuttavat sitä urheilujohtamisen prosessiin. Olisi kiinnostavaa tutkia lisää tietoisten ja tiedostamattomien tavoitteiden suhdetta ja vaikutusta niin yksilöön kuin koko kenttään. Tutkimus painotti kompleksisia bottom-up- ja toisaalta top-down-tavoiteprosesseja (alhaalta ylös nousevia ja ylhäältä alas suuntautuvia). Kompleksisuuteen ja kohtaamisiin kuuluvat myös horisontaaliset prosessit, joiden parissa riittäisi tutkittavaa. Lisäksi yksilön rooli vaikuttaa tavoitteen muodostumiseen, ja sitä kannattaisi lähestyä

tarkemmin siitä näkökulmasta. Yhtä lailla olisi mahdollista keskittyä vain yhteen tasoon, esimerkiksi organisaatioon, jolloin kuvasta tulisi potentiaalisesti tarkempi.

Myös muutamia muita tutkimusaiheita nousi esiin tavoitteen muodostumisen pääteeman ulkopuolelta. Näistä erityisesti urheilijan (Urheilija 1) tärkeänä pitämä työhyvinvointi edustaa yhtä. On perusteltua väittää, ettei edes suuri osa urheiluperhettä itseään – saati sitten muu yhteiskunta – pidä urheilua työnä. Monissa työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvissä kysymyksissä (esim. työnohjauksessa) ammattimaisesti urheileva yksilö on heikossa asemassa.

8 LÄHDELUETTELO

- Aaltio-Marjosola Iris., Tuomo Takala (2000). Charismatic Leadership, Manipulation and the Complexity of Organizational Life. *Journal of Workplace Learning: Counselling* 12 (4), 146–158.
- Aalto, Päivi (2003). Naiset liikuntajohtajina. Teoksessa A.-M. Lämsä (toim.). Näköaloja naisjohtajuuteen. *Julkaisuja Numero 137/2003*, 151–178. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä.
- Aaltonen, Tapio., Pirjo Ahonen., Heikki Pajunen (2015). *Merkityksen kokemus. Auditorium*. Helsinki.
- Adams, Terri., Larry Stewart (2014). Chaos Theory and Organizational Crisis. *Public Organization Review. A Global Journal*.
- Adcroft, Andy., Jon Teckman (2009). "Taking Sport seriously", *Management Decision* 47 (1), 5–13.
- Alvesson, Mats., Jörgen Sandberg (2013). *Constructing Research Questions. Doing Interesting Research*. Sage Publications. Los Angeles.
- Alvesson, Mats., Stefan Sveningsson (2003). Managers doing Leadership: The Extraordinary of the Mundane. *Human Relations* 56 (12), 1435–1459.
- Amos, Benjamin., Richard J. Klimoski (2014). Courage: Making Teamwork Work Well. *Group & Organization Management* 39 (1), 110–128. Sage Publications. Los Angeles.
- April, Kurt., Darryl Lifson, Tim Noakes (2012). Emotional Intelligence of Elite Sports Leaders & Elite Business Leaders. *International Journal of Business and Commerce* 1 (5).
- Asheim, Bjorn (2001). Localised Learning, Innovation and Regional Clusters. Teoksessa *Cluster Policies – Cluster Development?* Åge Mariussen (toim.) Nordregio Report 2001:2. Stockholm.
- Assmuth, Laura (2011). Metodifestivaalit 30.8.2011. Tampereen yliopiston sessio. Systemaattisuus, validiteetti ja ”riittävä” aineisto laadullisessa tutkimuksessa. Tampere.
- Augestad, Pål., Nils Asle Bergsgard (2008). Norway. Teoksessa *Comparative Elite Sports Development*. Houlihan, Barrie & Green, Mick (toim.) Elsevier BH. Oxford.

- Avolio, Bruce J., William M. Gardner (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 315–338.
- Bach, Richard (1972). *Lokki Joonatan (Jonathan Livingston Seagull)*. Suomentanut Kaija Kauppi. (1. painos 1972.). Gummerus, 2009. Helsinki.
- Barnabas, Vincent., Nagoor Meera Abdullah, Mohd Rahizam, Abd Rahim, Mohamad Nizam, Mohamed Shapie and Julinamary Barnabas (2014). Emotional Intelligence and Sports Performance Among Malaysian Ethnics. *Teoksessa: Proceedings of the International Colloquium on Sports Science, Exercise, Engineering and Technology 2014 (ICOSSEET 2014)*. Springer. Singapore.
- Bar-On, Reuven (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). Consortium for Research on Emotional Intelligence. *Psicothema* 18, 13-25. University of Texas Medical Branch. Texas.
- Bass, Bernard. M. (1990a). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. The Free Press. New York.
- Baxter, Pamela., Susan Jack (2008). *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. *The Qualitative Report* 13, (4), 544–559.
- Beekun, Rafik I., William H. Glick (2001). Organisation Structure from Loose Coupling Perspective. *A Multidimensional Approach*. *Decision Sciences* 32 (2).
- Bennis, Warren (2009). *On becoming a Leader*. The LClassic. Revised and Updated. Basic Books. New York.
- Bennis, Warren., Burt Nanus (1985). *The Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row. New York.
- Bosscher, Veerle De, Paul De Knop, Maarten Van Bottenburg, Simon Shibli, Jerry Bingham (2009). Explaining International Sporting Success: An International Comparison of Elite Sport Systems and Policies in six Countries. *Sport Management Review* 12, 113–136.
- Boyatzis, Richard E., Angela M. Passarelli., Katherine Koenig., Mark Lowe., Blessy Mathew, James K. Stoller., Michael Phillips (2012). Examination of Neural Substrates Activated in Memories of Experiences with Resonant and Dissonant Leaders. *The Leadership Quarterly* 23, 259–272.
- Brusoni, Stefano (2001). Managing Knowledge in Loosely Coupled Networks: Exploring the Link between Product and Knowledge Dynamics. *Journal of Management Studies* 18 (7), 1019-1035.

- Burke, Warner W. (2014). Changing Loosely Coupled Systems. *The Journal of Applied Behavioral Science* 2014 50 (4), 423–444.
- Burton, Laura., Jaci VanHeest., Sharon Rallis, Sally Reis (2008). *Going for Gold: Understanding Talent Development through the Lived Experiences of US Female Olympians*. Springer Science+Business Media. LLC.
- Callary, Bettina., Penny Werhner, Rierre Trudel (2012). The Lived Experience of a Doctoral Student: The Process of Learning and Becoming. *The Qualitative Report* 17 (86), 1–20.
- Carpentier, Joelle., Mageau A. Genevieve, Robert J. Vallerand (2011). Ruminations and Flow: Why Do People with a More Harmonious Passion Experience Higher Well-Being? *Journal of Happiness Studies* 13, 501-518.
- Carroll, Brigid., Lester Levy (2007). Defaulting to Management: Leadership Defined By What It Is Not. *Organization* 15 (1), 75-96.
- Chadwick, Simon (2009). From Outside Lane to Inside Track: Sport Management Research in the Twenty-first Century. *Management Decision* 47 (1).
- Chen, Zhiran., Su Mi Dahlggaard-Park, Liying Yua (2014). Service Quality Management and Ecosystem Theory. *Total Quality Management* 25 (10), 1190–1205.
- Cho Jeasik & Trent Allen (2006). Validity in Qualitative Research Revisited. *Qualitative Research* 6 (3), 319–340.
- Collins, Shane (2008). *New Zealand. Teoksessa Houlihan, Barrie & Green, Mick (toim.) Comparative Elite Sports Developmet. Butterworth-Heinemann. Oxford.*
- Cordery, Carolyn J., John Davies (2016). Professionalism versus Amateurism in Grass-roots Sport: Associated FundingN. *Accounting History* 2016 21 (1), 98–123. Sage.
- Costa, Carla A. (2005). The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study. *Journal of Sport Management* 2005 19, 117–142.
- Crosset, Todd W., Mary A. Hums (2014). *History of Sport Management. Teoksessa L.P Masteralexis, C. Barr, & M. Hums (toim.) Principles and Practice of Sport Management. Jones & Bartlett Learning, LLC Gaithersburg, Maryland: Aspen.*
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1993). *The Evolving Self. A Psychology for the Third Millennium. HarperCollins Publishers. New York.*

- Deci, Edward L., Richard M. Ryan (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4), 227–268.
- Desmond, John (2013). Organization of Dreams: the Dream of Organization – Dreaming Organization. *Journal of Organizational Change Management*; 16 (4), 654-669.
- Donahue, Eric G., Jacques Forest, Robert J. Vallerand, Pierre-Nicolas Lemyre, Laurence Crevier-Braud, Éliane Bergeron (2012). Passion for Work and Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Rumination and Recovery. *Applied psychology: Health and Well-being* 4 (3), 341-368.
- Dowling, Maura (2007). From Husserl to van Manen. A Review of Different Phenomenological Approaches. *International Journal of Nursing Studies* 44, 131–142.
- Dowling, Mathew., Jonathan Edwards., Marvin Washington (2014). Understanding the Concept of Professionalisation in Sport management research. *Sport management Review* 17, 520–529.
- Drucker, Peter (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. Truman Talley Books/ E.P Dutton. New York.
- Drucker, Peter (1990). *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. HarperCollins Publishers. New York.
- Dutton, Jane E. (2003). Breathing Life into Organizational Studies. *Journal of Management Inquiry* (12), 5–19.
- Eisenberg, Erik M., Harold L. Goodall Jr. (2004). *Organizational Communication, Balancing Creativity and Constraint*. Bedford/St. Martin's Boston. New York.
- Eskola, Jari., Juha Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.
- Eriksson, Päivi., Anne Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage. London.
- Eteläaho, Anu (2009). *Kansainvälisen suurtapahtuman johtaminen*. Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos. Vaasa.
- Feser, Claudio., Fernanda Mayol., Ramesh Srinivasan (2015). *Decoding Leadership: What Really Matters*. McKinsey Quarterly.
- Follett, Mary P. (1942/2003). *Dynamic Administration*. Teoksessa *The Collected Papers of Mary Parker Follett*. H. C. Metcalf and L Urwick (toim.). The

Early Sociology of Management and Organizations, volume III. Routledge. London.

- Forsblom, Kim (2016). Tavoitteenasettelu naisten palloilujoukkueissa. Tutkimusartikkelien pohjalta laadittu kirjoitus Valmentaja-lehdessä 2/2016.
- Foster, George., Stephen A. Greyser., Bill Walsh (2006). The Business of Sports: Texts and Cases on Strategy and Management. Thomson. New York.
- Frantsi, Päivi (2013). Johtajuutta etsimässä. Naislähihohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla. Jyväskylä Studies in Business and Economics 129. Jyväskylä.
- Fraser-Thomas, Jessica (2011). Who is this Kid? Developing the Person within the Young Athlete. Invited keynote presentation for Science for Success III Congress 2011, Research Institute for Olympic Sports, Jyväskylä, Finland.
- Geer-Frasier, Brenda (2014). Complexity Leadership Generates Innovation, Learning, and Adaptation of the Organization. *Emergence: Complexity & Organization* 16 (3).
- Glassman, Robert B. (1973). Persistence and Loose Coupling in Living Systems, *Behavioral Science* 18 (2), 83-98.
- Goleman, Daniel., Richard Boyatzis & Annie McKee (2002). *Primal Leadership. Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press. Boston Massachusetts.
- Gomez, Sandalio., Magdalena Opazo., Carlos Marti (2007). Structural Characteristics of Sport Organizations: Main Trends in Academic Discussion. Working Paper. IESE Business School, University of Navarra. Navarra.
- Green, Mick., Shane Collins (2008). Policy, Politics and Path Dependency: Sport Development in Australia and Finland. *Sport Management Review* 11, 225-251.
- Green, Mick., Ben Oakley (2010). Elite Sport Development Systems and Playing to Win: Uniformity and Diversity in International Approaches. *Leisure Studies* 20 (4), 247–267.
- Hanen, Tom., Aki-Mauri Huhtinen (2011). Yhteenkietoutumisen teoria - yllätysten ja sattuman tieteellinen selitys. *Tiede ja Ase* 69, 9–33.
- Harmaakorpi, Vesa., Helinä Melkas (2005). Knowledge Management in Regional Innovation Networks: The Case of Lahti, Finland. *European Planning Studies* 13 (5).

- Heikkala Juha., Vuolle Pauli (1990). Suomalaisen huippu-urheilijan maailmankuvasta ja huippu-urheilun ideologiasta. Filosofis-painotteinen ja diskurssianalyttinen peruskuvauus. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia No 50. Jyväskylä.
- Heikkala Juha, Pasi Honkanen., L Laine., M Pullinen, & E Ruuskanen-Himma (2003). Liikunnan ja Urheilun tarina. Suomen liikunnan ja urheilun verkkolehden erityispainos (15.11.2003).
- Heikkala, Juha (1998). Ajolähtö turvattomiin kotipesiin. Acta Universitatis Tamperensis 641. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Heikkala, Juha (2014). Tulevaisuusnavigaattori 1.0. VALO:n julkaisu 2014. Helsinki.
- Heinilä, Kalevi (2012). Mikä on urheilua? Liikunta & Tiede 2–3/2012.
- Heinilä, Kalevi (1977). Sosial Factors Affecting Sports and Recreation. Teoksessa Vuolle, Pauli (toim.) 1998. Sport in Sosial Context by Kalevi Heinilä. Commemorative Book in Honour of professor Kalevi Heinilä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Heinilä, Kalevi., Pekka Kiviaho (1968). Suomalaisen urheilujohtajan muotokuva. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitos 48/1968. Jyväskylä.
- Hersey, Paul (1985). The situational leader. New York, NY. Warner Books.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (1998). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Houlihan, Barrie (1997). Sport, National Identity and Public Policy. Nations and Nationalism 3(1) 113–137.
- Houlihan, Barrie., Mick Green (2008). Comparative Elite Sport Development. Systems, Structures and Public Policy. Elsevier, BH. Oxford.
- Huhtala, Hannele., Aino Laakso (2006). Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan. Hallinnon tutkimus 4/2006, 4-18.
- Huippu-urheilun muutosryhmän loppuraportti (2012). Huippu-urheilun muutosryhmä, Suomen Olympiakomitea.
- Humphrey, Neil (2013). Sosial and Emotional Learning, a critical Appraisal. Sage. London.
- Hyvärinen, Matti., Varpu Löyttyniemi (2005). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusu vuori, Johanna., Liisa Tiittula (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.

- Hyypiä, Mirva (2013). Roles of Leadership in Complex Environments. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 546. Lappeenranta.
- Hämäläinen, Kirsi (2008). Urheilija ja valmentaja urheilun maailmassa. Eetokset, ihanteet ja kasvatustarinoita urheilijoiden tarinoissa. Studies in Sport, Physical Education and Health 127. Jyväskylän yliopisto.
- Ikola-Norrbacka, Rinna (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa.
- Isosaari, Ulla (2004). Julkisen terveydenhuollon lähijohtaminen vallan ja vastuun näkökulmasta. Sosiaali- ja terveyshallinnon lisensiaatintutkimus. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Jackson, Gregory., Ian Ritchie (2007). Leave it to the Experts: The Politics of 'Athlete-centeredness' in the Canadian Sport System. Journal of Sport Management and Marketing 2 (4), 396–411.
- Juntunen, Elina (2015). Intohimoa ja kärsimystä. Näkökulma. URA-lehti yhteiskunta-alan korkeakoulutetuille 3/2015.
- Juuti, Pauli (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Otava. Helsinki.
- Kakko, Ilkka (2014). Oasis Way and the Postnormal Era: How Understanding Serendipity Will Lead You to Success. BHV. St. Petersburg.
- Kakkori, Leena (2009). Hermeneutiikka ja fenomenologia. Aikuiskasvatus – näkökulmia tutkimukseen, 4/2009.
- Kaljunen, Leena (2011). Johtamisopit kuntaorganisaatiossa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 422. Lappeenranta.
- Karla, Suvi (2015). ”To Approach or to Avoid? Effects of Emotional Picture Viewing on Reflexive Responses in Humans” Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 519. Jyväskylä.
- Kaski, Satu (2013). Urheiluvalmentajien työhyvinvointi Suomessa. Acta Universitatis Tamperensis 1888. Tampere University Press. Tampere 2013.
- Kilpi, Volter (1987 – alkup. painos 1917) Kansallista itsetutkiskelua. Otava. Keuruu.
- Klonsky, Melinda F. (2010). Discussing Undiscussables: Exercising Adaptive Leadership. UMI, Dissertation Publishing. Fielding Graduate University. Santa Barbara, CA.
- Knoster, Timothy (1991). Presentation in TASH conference. Washington D.C.

- Kokkonen, Jouko., Teijo Pyykkönen (2011). Suomalainen urheilujohtaja – itse asiasta kuultuna. Liikuntatieteellisen Seuran Impulssi, numero 24. Helsinki.
- Kokkonen, Jouko., Teijo Pyykkönen (2011). Urheilujohtajuus on menettänyt hohtonsa. Helsingin sanomat 19.7.2011.
- Koski, Pasi (2006). Katsaus liikunnan kansalaistoiminnan tutkimukseen Suomessa. Opetusministeriö (nyk. OKM).
- Koski, Pasi., Juha Heikkala (1998). Suomalaisen liikuntaorganisaatioiden muutos. Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Jyväskylän yliopisto, liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia numero 63. Jyväskylä.
- Koski, Pasi., Juha Heikkala (2006). Liikuntajärjestöjen johtaminen. SLU-raportit.
- Koski, Pasi., Pasi Lämsä (2015). Finland as a Small Sports Nation: Socio-historical Perspectives on the Development of National Sport Policy. *International Journal of Sport Policy and Politics* 7 (3), 421-441.
- Kotter, John P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. The Free Press. New York.
- Kotter, John. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, March-April 1995. Harvard.
- KPMG (2014). Liikunnan ja huippu-urheilun rakenteiden arviointi ja nykytilan määrittäminen Suomessa. Opetus- ja kulttuuriministeriön Liikuntayksikön, Suomen Olympiakomitean ja Valon yhteisesti tilaamana selvitys. KPMG Oy Ab.
- Kuittinen, Matti., Petri Salo (1997). Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet. *Hallinnon tutkimus*, 3/97, 201-208.
- Kuorikoski, Tero (2007). Löyhäsidoksisuus urheiluakatemioiden ohjauksen haasteena. Pohdintoja eri ohjausmallien eduista ja haitoista. Vaasan yliopisto, hallintotieteiden tiedekunta, pro gradu -tutkielma. Vaasa.
- Laakso, Nina (2011). Narratives of Finnish Sport Managers: How to Develop Sport Management in Finland? 19th EASM European Association for Sport Management Congress. 7–10.9.2011 in Madrid, Spain. Poster presentation.
- Laakso, Nina (2016). Urheilujohtamisen eliittien etenemisen kertomuksia. Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? Jyväskylä studies in Business and Economics. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Lacono, Jessica., Ann Brown., Clive Holtham (2009). Research Methods – a Case Example of Participant Observation. *Electronic Journal of Business Research Methods* 7 (1), 39–46.

- Laine, Markus, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (2007). Tapaustutkimuksen taito. Kasvatustieteen laitos. Helsingin Yliopisto. Helsinki.
- Lamassaari, Timo (2014). Muutos kuntaorganisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta.
- Latvala, Hanna-Mari (2014). Huippu-urheilusta eväät oman elämän johtamiseen. Kolumni. Varma asiakaslehti 3/14.
- Lester, Richard K., Michael J. Piore (2004). Innovation: The Missing Dimension. Harvard University Press.
- Lewin, Kurt., Ronald Lippitt., Ralph K. White (1939) Patterns of aggressive Behaviour in experimentally created Social Climates, Journal of Social Psychology, 10, 271-301.
- Lichtenstein, Benyamin B., Mary Uhl-Bien, Russ Marion, Anson Seers, James Douglas Orton, and Craig Schreiber (2006). "Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems" (2006). Management Department Faculty. Publications. Paper 8. University of Nebraska. Nebraska.
- Lipasti, Ilkka (2007). Johda yli rajojen verkostotaloudessa. WSOY. Helsinki.
- Lloyd, Bruce (2005). "Coaching, Culture and Leadership", Team Performance Management: An International Journal, Volume 11, Issue 3/4, 133–138
- Locke, Edwin., Gary Latham (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Locke, Edwin., Gary Latham (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. Current directions in Psychological Science 15 (5).
- London, Jack (2005). Susikoira. Otava. Helsinki. Englanninkielinen alkuperäisteos Whitefang.
- Loughead, Todd M., James Hardy (2005). An Examination of Coach and Peer Leader Behaviors in Sport. Psychology of Sport and Exercise 6, 303–312.
- Lämsä, Anna-Maija., Taru Hautala (2004). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.
- Lämsä, Jari (2012). Suomalaisen liikunnan ja urheilun rakenteet. KIHU– Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.
- Malcolm, Dominick (2008). The Sage Dictionary of Sport Studies. Sage. London.

- March, James G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2 (1), 71-87.
- Marcu, Vasile., Dacian Buhaş Sorin (2014). Sports Organizations – Management and Science. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 117, 678–682.
- Margaret, Glory D., Gladys S Kiribakar., N. Kumutha (2010). Communication Skills: a Cognitive-behavioural Approach to enhance Relationship Skills in young Sport Coaches. *British Journal of Sports Medicine*. Volume 44 Issue S1, 1–49.
- Mariotto, Fabio Luiz., Pedro Pinto Zanni., Gustavo Herminio Salati., Marcondes De Moraes (2014). What is the Use of a Single-case Study in Management Research? *Revista de Administração de Empresas RAE* 54, June-August 2014, 358–369. Sao Paulo.
- Maslow, Abraham (1998). *Maslow on Management*. John Wiley & Sons Inc.
- McNutt, Rod, Phillip C. Wright (1995). Coaching your Employees: Applying Sports Analogies to Business. *Executive Development* 8 (1), 27–32.
- Merkel, Udo (1995) The German Government and the Politics of Sport and Leisure in the 1990s. An Interim Report, in *Policy and Politics in Sport, Physical Education and Leisure*, 95–108. Leisure Studies Association. Eastbourne.
- Minzberg, Henry (1998). Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review* 76 (6), 140–147.
- Myllylä, Mika (2001). *Riisuttu mestari*. Tammi. Helsinki.
- Mäkimattila, Martti (2014). Organizing for Systemic Innovations – Research on Knowledge, Interaction and Organizational Interdependencies. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden tiedekunta, Tuotantotalous. Lappeenranta.
- Nabben, Jennifer (2015). The Art of Influence: Apply Emotional Intelligence and Create Time and Space for Thinking. *Development and Learning in Organizations*. An International Journal 29 (1), 3–6.
- Nadler, David., Michael Tushman (2014). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *Strategy & Organisation*. California Management Review 32 (2), 77–97.
- Nenonen, Juha (2013). *Urheilujohtamisen koulutustarveselvitys*. Itä-Suomen yliopisto. Joensuu.

- Niemi, Martin., Richard Greatbanks (2010). The Ba of Blogs: Enabling Conditions for Knowledge Conversion in Blog Communities. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems* 40, (1), 7–2.
- Nirkko, Tapio., Robert Päck (2014). Expectation Horizons of the Finnish Top Level Olympic Sport Actors at the Start of the High Performance Unit's operational Work. Master's thesis. Faculty of Sport and Health Sciences. Department of Sport Sciences. University of Jyväskylä.
- Nonaka, Ikujiro (1995). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5 (1).
- Nonaka, Ikujiro., Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-creating Company*. Oxford University Press. Oxford.
- Nonaka, Ikujiro., Patrick Reinmöller (1998). The Legacy of Learning: Toward Endogenous Knowledge Creation for Asian Economic Development. *WZB Jahrbuch* 1998, 401–433.
- Nonaka, Ikujiro., Ryoko Toyama., Noboru Konno (2000). SECI, Ba and Leadership: a Uni@ed Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33 (2000), 5–34.
- Oberlechner, Thomas., Viktor Mayer-Schoenberger (2002). *Through Their Own Words: Towards a New Understanding of Leadership Through Metaphors*. The John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Harvard.
- Ollila, Seija (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystieteen julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa.
- Orton, Douglas J., Karl E. Weick (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management. The Academy of Management Review* Apr 1990 15 (2), 203-223
- Pasand, Fatemeh (2010). Emotional Intelligence in Athletes and non-Athletes and its Relationship with Demographic Variables. *The Journal of Sports and Exercise Medicine* 44 (56), September 2010.
- Pehrman, Timo (2011). Paremmiin puhumalla, restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Pichot, Lillian., Pierre Julien., Burlot Fabrice (2009). Management Practices in Companies through Sport. *Management Decision* 47 (1), 137–150. Emerald Group Publishing Limited.

- Piirainen, Arja (2006). Asiakkaan ja asiantuntijan pedagoginen suhde. Fenomenologinen tutkimus fysioterapiatilanteista asiakkaiden ja fysioterapeuttien kokemana. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Helsinki.
- Piispa, Mikko., Helena Huhta (2015). Epätavallisia elämäkalkuja. Huippu-urheilijat ja -taiteilijat 2000-luvun Suomessa. Nuorisotutkimusverkosto /Nuorisotutkimusseura, Julkaisuja 134.
- Pitts, Brenda (2001). Sport Management at the Millenium. A Defining Moment. *Journal of Sport Managment* 15, 1–9.
- Preffer, Jeffrey., Gerald R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations*. Harper and Row. New York.
- Raisio Harri. (2010). *Embracing the Wickedness of Health Care: Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation*. PhD Dissertation. Acta Wasaensia 228, Social and Health Management 5. University of Vaasa. Vaasa.
- Rate, Cristopher R., Jennifer A. Clarke, Douglas R. Lindsay, Robert J. Sternberg (2007). Implicit Theories of Courage. *Journal of Positive Psychology* 2, 80–98.
- Rauhala, Lauri (1989). *Ihmisen ykseys ja moninaisuus*. SHKS. Helsinki.
- Rekilä, Eila (2006). *Kenen yliopisto? Kenen yliopisto? Tutkimus yliopistojen valtionohjauksesta, markkinaohjautuvuudesta ja itseohjautuvuudesta suomalaisessa yliopistojärjestelmässä*. Vaasan yliopisto. Väitöskirja Acta Wasaensia 159, Hallintotiede 11. Vaasa.
- Richardson, Kurt A. (2004). *Systems Theory and Complexity: Part 1*. E:CO Issue 6 (3) 2004, 75–79.
- Richelieu, Andre (2013). Strategic Management of the Brand in the World of Sport. *Journal of Brand Strategy* 2 (4), 403–415.
- Rocha, Claudio M. (2013). Patterns of Bureaucracy in Intercollegiate Athletic Departments. *Journal of Sport Management* 27, 114–129.
- Ropohl Günter (1999). *Philosophy of Socio-Technical Systems*. *Phil & Tech*. 4:3, 13. Spring 1999.
- Roulston Kathryn (2010). Considering Quality in Qualitative Interviewing. *Qualitative Research* 10 (2), 199–228.

- Ruderman, Marian N., Leslie K Hannum, J. Steed (2001). "Making the Connection: Leadership Skills and Emotional Intelligence." *Leadership in Action* 21 (5), 3–7.
- Ruuth, Katariina (2011). Työnohjausurheiluvallmentajan työn tuloksellisuuden takana. Artikkelit Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisemassa kirjassa: Työnohjaus – ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tamk, sarja C. Oppimateriaaleja 15. Tammerprint OY. Tampere.
- Saarinen, Mikael (2007). Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki.
- Salminen, Ari (1995). Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Hallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus/Edita. Helsinki.
- Sanoista teoiksi (2010). Huippu-urheilutyöryhmän ajatuksia suomalaisen huippu-urheilun kehittämiseksi. (2010:13). Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä.
- Salovey, Peter., John D. Mayer (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality* 9, 185–211.
- Savin-Baden, Maggi (2013). Spaces in between Us: a Qualitative Study into the Impact of Spatial Practice when Learning in Second Life. *London Review of Education* 2013 11 (1), 59-75.
- Savin-Baden, Maggi., Claire Howell Major (2013). *Qualitative Research. The Essential Guide to Research and Practice*. Routledge. London, New York.
- Seeck, Hannele (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus University Press Oy. Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Helsinki.
- Scharmer, Otto (2001). Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing around Emerging Opportunities. *Journal of Knowledge Management* 5 (2), 137–150.
- Scharmer, Otto (2008). Uncovering the Blind Spot of Leadership. *Leader to Leader* 2008 (47), 52–59.
- Scharmer, Otto (2009). *Theory U. Leading from the Future as it Emerges*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Jossey-Bass Inc. San Francisco.

- Sherry, Emma., David Shilbury., Greg Wood (2007). "Wrestling with "Conflict of Interest" in Sport Management", *Corporate Governance. The International Journal of Business in Society* 7, 267–277.
- Simon, Herbert (1972). *Theories of Bounded Rationality. Teoksessa Decision and Organization. C. B. McGuire & R. Radner (toim.). NorthHolland Publishing Company. New York.*
- Sincovics, Rudolf R., Eva A Alfoldi (2012). Progressive Focusing and Trustworthiness in Qualitative Research. *Management International Review* 52, 817–845.
- Skinner, James., Allan Edwards., Ben Corbett (2014). *Research Methods for Sport Management. Roudledge. New York.*
- Slack, Trevor (1996). From the Locker Room to the Board Room: Changing the Domain of Sport Management. *Journal of Sport Management* 10, 97–105.
- Slack, Trevor (1998). Is There Anything Unique about Sport? *Journal for Sport Management* 5 (2), 21–29.
- Smith, Aaron C T., Bob Stewart (2009). The Special Features of Sport: A Critical Revisit. *Sport Management Review* 13 (1), 1-13. Sport Management Association of Australia and New Zealand. Elsevier Ltd.
- Spender J.C., P.H Grinyer (1995). Organizational Renewal: Top Management's Role in a Loosely Coupled System. *Human Relations* 48 (8), 909-926.
- Stec, Deryk (2012). "Using History to Comprehend the Currency of a Passionate Profession". *Journal of Management History* 18 (4), 419–444.
- Stewart, Bob., Aaron Smith (1999). The Special Features of Sport. *Annals of Leisure Research* 2 (1), 1999.
- Stogdill, Ralph (1974). *Handbook of Leadership. The Free Press. New York.*
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004). *Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.*
- Travers, Cheryl., Dominigue Morisano, Edwin Locke (2014). Self-reflection, Growth Goals and Academic Outcomes: A Qualitative Study. *British Journal of Educational Psychology* 85 (2), 224–241.
- Telama, Risto., Kahila Sinikka (1994). *Liikuntakasvatus koulussa ja nuorisourheilussa. Teoksessa: Liikunnan yhteiskunnallinen tutkimuskeskus. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden perustelu. 149-188.*
- Tregaro, Yannick., Thomas Reckmann (2004). *Hopp & Kärlek. Sportförlaget. Västerås.*

- Tuomi, Ilkka (1999). *Corporate Knowledge: Theory and Practice of Intelligent Organizations*. Metaxis. Helsinki.
- Uhl-Bien, Mary., Russ Marion (2008). *Complexity Leadership. Part 1, Conceptual Foundations. A Volume in Leadership Horizons*. Information Age Publishing. Charlotte.
- Uotila, Tuomo., Helinä Melkas, Vesa Harmaakorpi (2005). Incorporating Futures Research into Regional Knowledge Creation and Management. *Futures* 37, 849–866.
- Vallegrand, Robert J., Francois L. Rousseau, Frederick M.E. Grouzet, Alexandre Durnais, Simon Grenier, Celine M. Blanchard (2006). Passion in Sport: A Look at Determinants and Affective Experiences. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 28, 454–478.
- Van den Berg, Harry (2008). Reanalyzing Qualitative Interviews from Different Angles: The Risk of Decont Extualization and Other Problems of Sharing Qualitative Data. *Historical Social Research* 33 (3), 179–192.
- Van Manen, Max (1990). *Researching Lived Experience. Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. State University of New York Press. New York.
- Van Velsor, Ellen., Cynthia D. McCauley (2003). Our View of Leadership Development. *Handbook of Leadership Development*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Washington, Denzel (2006). *A Hand to Guide Me*. Meredith Books. Des Moines, Iowa.
- Viitala, Riitta (2009). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Vuolle, Pauli (2001). *Jääkiekkoilijan elämäntaival. Liigapelaajan elämänurattutkimus*. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan kehittämiskeskus. 3/2001. Jyväskylä.
- Webster, Frederick (2009). Marketing IS management: The Wisdom of Peter Drucker. *Journal of the Academy Marketing Science* 2009, Volume 37, 20–27.
- Weick, Karl E (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly* 21 (1), (1976).
- Weick, Karl E (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Random House. New York.
- Weick, Karl E (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications. London, New Delhi 1995.

- Welch, Jack (2005). *Winning*. HarperCollins Publishers. Hammersmith. London.
- Westerlund, Erkki (2014). *Valmentajalehti* 3/2014.
- Westley, Frances., Henry Minzberg (1989). *Visionary Leadership and Strategic Management*. *Strategic Management Journal* 10, 17-32.
- Wilenius, Markku (2015). *Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen*. Otava. Helsinki.
- Wolfe, Richard., Karl Weick., John Usher (2005). *Sport and Organizational Studies. Exploring Synergy*. *Journal of Management Inquiry* 14 (2), 182–210. Sage Publications.
- Wolff, Ernst (2014). *Hermeneutics and the Capabilities Approach: A Thick Heuristic Tool for a Thin Normative Standard of Well-being*. *South African Journal of Philosophy* 2014 33 (4), 487–500.
- Yin, Robert K. (1991). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications. London.
- Yin, Robert K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. The Quilford Press. New York.
- Yukl, Gary A. (2006). *Leadership in Organisations*. Pearson/Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Zeidner, Moshe., Gerald Matthews., Richard D. Roberts (2004). *Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review*. *Applied Psychology: an International Review*.
- ...
- Åhman, Helena (2003). *Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Väitöskirja TKK 2003. Espoo.
- Åhman, Helena (2004). *Menestyvä johtaminen*. WSOY. Porvoo.

Osallistuvan havainnoinnin viittaukset tutkimuksessa:

- s. 55. Keskustelua Urheilija 1:n kanssa urheilijan työhyvinvoinnista.
- s. 61. Kysyin lähipiirini ihmisiltä tutkimukseni käynnistysvaiheessa käsityksiä hyvästä johtamisesta saadakseni vertailupohjaa lukemalleni tieteelliselle tutkimukselle.
- s. 65. Osallistuin syksyllä 2013 väitöstilaisuuteen, jossa vastaväittäjä Riitta Viitala hahmotteli puheenvuorossaan johtamisen modernia historiaa.

s. 74. Olen kuunnellut Esa Saarisen verkkomateriaalin sisältämiä Aalto-yliopiston luentosarjoja ja tarkastellut niiden antia oman tutkimusaiheeni valossa. Saarinen käsittelee esimerkiksi kokonaisuuksien hahmottamista.

s. 76. Risto Niemisen puhe urheiluakatemioiden tapaamisessa Joensuussa 30.10.2013.

s. 87. Tutustuin valmentaja Malvelan valmennusfilosofiaan. Olen kuunnellut hänen esityksiään livenä ja lukenut hänen materiaaliaan.

s. 90. Urheiluakatemioiden ohjausta käsitelleeseen pro gradu -tutkielmaan liittynyt urheilijahaastattelu.

s. 102. Toimin mentorina VAT-tutkinnossa Pajulahdessa. Kamppailuvalmentajan valmennusfilosofiasta otettu poiminto.

s. 104. Keskustelua Olympiakomiteassa toimineen urheiluvaikuttajan kanssa Sotshin olympiakisojen tuloksesta ja Suomen Olympiakomitean johtamisesta.

s. 107. Esimerkki huomion fokuoimitumisen karkailusta: lahjakkuuden teema. Vuonna 2009 lahjakkuuden merkitys lasten ja nuorten urheilussa oli aihe, jota Olympiakomitea ja silloinen Nuori Suomi esittelivät innokkaasti huippu-urheiluväelle. Sitä korostettiin jonkin aikaa, mutta sittemmin siitä tuli taas vain yksi monista suomalaisen huippu-urheiluväen kokousohjelmatoikoista.

s. 118. Keskustelu HUMU-ryhmään kuuluneen henkilön kanssa HUMUn tavoitteista, niiden toteutumisesta ja urheilujärjestelmän resursseista.

Sähköiset lähteet:

Furman, Ben (2014). Kasvublogi. Viitattu 29.5.2015.
<https://www.youtube.com/watch?v=tuqkKDKYuPU>.

Haataja, Juha (2010). Jalat tiukasti ilmassa: Otto Scharmerin U-teoria. Valopolku-blogi. Viitattu 9.4.2015. <http://valopolku.blogspot.fi/2010/12/jalat-tiukasti-ilmassa-ottoscharmerin.html>.

Harmaakorpi, Vesa (2015). Kuinka toimii yleisurheilun ekosysteemi? Viitattu 2.6.2015.
<http://www.yleisurheilu.fi/uutinen/harmaakorpi-kuinka-toimii-yleisurheilun-ekosysteemi>.

Helsingin Sanomat (2013). Humu-johtajat puolustavat raporttiaan: se ei ole tieteellinen tutkimus. Viitattu 10.2.2016. <http://www.hs.fi/urheilu/a1363663363458>

- Huippu-urheilun muutos – helpommin sanottu kuin tehty. HUMU-työtä koskeva dokumentti 7.3.2013. Viitattu 6.3.2015.
http://yle.fi/urheilu/huippu-urheilun_muutos_helpommin_sanottu_kuin_tehty/6487768.
- Itkonen, Hannu (1998). Liikunnan ja urheilun maailma – verkkolehti (20-98). Viitattu 2.7.2015. <http://www2.lu.fi/lehtiarkisto/imag/20-98/7.html>
- Itkonen, Hannu (2013). Liikuntakulttuurin eriytyminen. Liikunnan ja urheilun maailma – verkkolehti. Viitattu 21.11.2013 http://www.slu.fi/lum/13_02/slu-yhteiso/liikuntakulttuurin_eriytyminen_s/
- Jahangiri, Ali (2015). Ali Show. Viitattu 27.7.2015. <http://areena.yle.fi/1-2840759>.
- Jobs, Steve (2007). Passion in work. Viitattu 26.12.2015.
<https://www.youtube.com/watch?v=PznJqxon4zE>.
- Kekkonen Urho (1971). Urheilun tilan tarkastelua. Puhe Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisen tiedekunnan laitosrakennuksen vihkiäisjuhlassa 30.10.1971 (ns. sporttipuhe). Viitattu 10.6.2015.
<http://www.doria.fi/handle/10024/10153>.
- Kurkela, Reijo (2015). Virsta. Tilastollinen tiedonkeruu -verkko-oppimateriaali. Viitattu 30.8.2015. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>.
- Kuuluvainen, Arto (2016). Urheilujohtamisen koulutus meillä ja maailmalla. Viitattu 7.6.2016. kuuluvainen.blogspot.fi/2015/01/urheilujohtamisen-koulutus-meilla-ja.html.
- Nyky, Petteri (2015). Haastattelussa liigan kuumien valmentajavärväys. Ilkka Kittilä (toim.). Haastattelu Pääkallo-verkkolehdessä. Viitattu 2.6.2015
<http://paakallo.fi/2015/09/haastattelussa-liiga-kuumin-valmentajavarvays-jos-treenataan-2-4-tuntia-paivassa-niin-siina-on-20-22-tuntia-aikaa-ryssia-paivan-harjoitus/>.
- OKM – Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedote (2002). Uusi strategia suomalaiselle huippu-urheilulle. Viitattu 9.7.2015.
http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2002/5/uusi_strategia_suomalaiselle_huippu-urheilulle?lang=fi.
- OKM- Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä (2004). Huippu-urheilu pohjoismaissa. (2004:21). Viitattu 9.7.2015.
http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2004/liitteet/opm_206_tr21.pdf?lang=fi.
- Palmer, Richard E. (1999). The Relevance of Gadamer's Philosophical Hermeneutics to Thirty-Six Topics or Fields of Human Activity. A Lecture Delivered at the Department of Philosophy Southern Illinois University at Carbondale

April 1, 1999. Viitattu 5.5.2015.
<https://www.mac.edu/faculty/richardpalmer/relevance.html>

Räsänen, Henrik (2013). Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. HAMK. Verkkojulkaisu. Viitattu 18.9.2015.
[.http://www.hamk.fi/verkotot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://www.hamk.fi/verkotot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf).

Saarinen, Esa (2007). Henkinen kasvu, soveltava filosofia ja systeemiäly. Luento moniste. Teknillinen korkeakoulu, luento VI 18.4.2007. TTK. Viitattu 15.11.2015.
[.http://salserver.org.aalto.fi/vanhat_sivut/Opinnot/Mat2.1197/K2007/luento6.pdf](http://salserver.org.aalto.fi/vanhat_sivut/Opinnot/Mat2.1197/K2007/luento6.pdf).

Saarinen, Esa (2015). "Ääri rajoille" - 1/8 Filosofia ja systeemiajattelu 2015. Luento Aalto yliopistossa. Viitattu 28.4.2015.
<https://www.youtube.com/watch?v=Ft1KDXPKTlg>.

Sarasvuo, Jari (2013). Johtajalla olkoon bulldogin lärvi ja särkynyt sydän. Kuunnelma Jari Sarasvuo- sarjassa. Yle areena radio. Viitattu 30.6.2015.
<http://areena.yle.fi/1-1802061>.

Sarasvuo, Jari (2013). Kutsumus on kaunis sana, kauniimpi kuin menestys. Kuunnelma Jari Sarasvuo- sarjassa. Yle areena radio Viitattu 30.6.2015.
<http://areena.yle.fi/1-1889058>.

Suomisanakirja. Viitattu 26.3.2015. www.suomisanakirja.fi.

Wahlroos, Björn (2015). Björn Wahlroosin haastattelu Youtubessa. Nalle Wahlroos kertoo miksi verkko on niin kova juttu. Viitattu 30.3.2015.
<https://www.youtube.com/watch?v=9yBYA1-xZd0>.

Wirtanen Toni (2014). Toni Wirtasen näkemys kokemusten yhteisestä ytimeistä Vain elämää -ohjelmassa. Viitattu 10.6.2015.
<https://www.youtube.com/watch?v=cbeYOUALQoA>.

Zwick, Edward (2003). Scene from the last Samurai- Conversation. Kohtaus elokuvasta Viimeinen Samurai. Viitattu 6.5.2015
<http://www.youtube.com/watch?v=mSR4S2oJ2hk>.

9 LIITTEET

HAASTATTELUN TEEMARUNKO

Tausta

Perustiedot, kerro itsestäsi. (Onko kerronnassa urheilu osana identiteettiä?)

Urheilujärjestelmä

Millaisissa rooleissa olet urheilun kentässä vaikuttanut (suhteessa muihin koettuihin elämäntiloihin)?

Millaisena urheilun kenttä sinulle näyttää? (Urheilun erityisyys sekä omaleimaisuus) (selkeä ja tarkoituksenmukainen – epäselvä ja sattumanvarainen)

Millaisia vaikuttavia asioita, tekoja tai tapahtumia olet urheilun kentässä kokenut?

Tavoitteet ja johtaminen

Mikä on tavoitteesi urheilun parissa ja miten tavoitteesi on muotoutunut? (Passio, itsensä johtaminen, koko tavoiteprosessi intuitiosta tekemiseen ja lopputulokseen)

Mikä on suomalaisen urheilun tavoite ja kuka tai ketkä sen muodostavat?

Voitko nähdä oman tavoitteesi osana urheilun isoa tavoitetta ja mikä vaikutus ”urheilujohdon” muodostamalla tavoitteilla on omaan toimintaasi? (Omista tavoitteista yhteiseen näkyyn, urheilun kentän kollektiivisen tavoitteen mahdollisuus)

Millä tavoin toinen ihminen tai ryhmä voi vaikuttaa omaan tavoitteeseesi?

Millaisiksi kuvailisit kohtaamisia, joita urheilun kentässä koet? Keitä kohtaat ja kuinka syvällisiä kohtaamiset ovat? (Merkitykselliset kohtaamiset)

Millaista on mielestäsi resonoiva johtaminen? (Huomioiden eri tasot/johtamisen kompetenssit)

Tavoitteet ja tiedon luonne

Tiedon jäävuori (tutustutaan jäävuori-kuvaan); mitä ajatuksia tai kokemuksia herää?

Tapaus

Millaisia kokemuksia sinulla on HUMUsta ja sen muodostamista tavoitetiloihin?

Millaisia kokemuksia sinulla on urheiluun liittyvistä kehitysprosesseista ylipäättään?

Vapaa sana

ACTA UNIVERSITATIS LAPPEENRANTAENSIS

673. SINKKONEN, TIINA. Item-level life-cycle model for maintenance networks – from cost to additional value. 2015. Diss.
674. TUUNANEN, JUSSI. Modelling of changes in electricity end-use and their impacts on electricity distribution. 2015. Diss.
675. MIELONEN, KATRIINA. The effect of cationic-anionic polyelectrolyte multilayer surface treatment on inkjet ink spreading and print quality. 2015. Diss.
676. OMAJENE, JOSHUA. Underwater remote welding technology for offshore structures. 2015. Diss.
677. NUUTINEN, PASI. Power electronic converters in low-voltage direct current distribution – analysis and implementation. 2015. Diss.
678. RUSATSI, DENIS. Bayesian analysis of SEIR epidemic models. 2015. Diss.
679. STRAND, ELSI. Enhancement of ultrafiltration process by pretreatment in recovery of hemicelluloses from wood extracts. 2016. Diss.
680. TANNINEN, PANU. Press forming of paperboard – advancement of converting tools and process control. 2015. Diss.
681. VALTONEN, PETRI. Distributed energy resources in an electricity retailer's short-term profit optimization. 2015. Diss.
682. FORSSSTRÖM-TUOMINEN, HEIDI. Collectiveness within start up-teams – leading the way to initiating and managing collective pursuit of opportunities in organizational contexts. 2015. Diss.
683. MAGUYA, ALMASI. Use of airborne laser scanner data in demanding forest conditions. 2015. Diss.
684. PEIPPO, JUHA. A modified nominal stress method for fatigue assessment of steel plates with thermally cut edges. 2015. Diss.
685. MURASHKO, KIRILL. Thermal modelling of commercial lithium-ion batteries. 2016 Diss.
686. KÄRKKÄINEN, TOMMI. Observations of acoustic emission in power semiconductors. 2016. Diss.
687. KURVINEN, EMIL. Design and simulation of high-speed rotating electrical machinery. 2016. Diss.
688. RANTAMÄKI, JUUKKA. Utilization of statistical methods for management in the forest industry. 2016. Diss.
689. PANOVA, YULIA. Public-private partnership investments in dry ports – Russian logistics markets and risks. 2016. Diss.
690. BAHARUDIN, EZRAL. Real-time simulation of multibody systems with applications for working mobile vehicles. 2016. Diss.
691. MARTIKAINEN, SOILI. Development and effect analysis of the Asteri consultative auditing process – safety and security management in educational institutions. 2016. Diss.

692. TORVINEN, PEKKA. Catching up with competitiveness in emerging markets – An analysis of the role of the firm's technology management strategies. 2016. Diss.
693. NORONTAUS, ANNUKKA. Oppisopimuskoulutus yritysten tuottamana koulutuspalveluna: tavoitteista vaikutuksiin. 2016. Diss.
694. HALMINEN, OSKARI. Multibody models for examination of touchdown bearing systems. 2016. Diss.
695. TALONPOIKA, ANNA-MARIA. Financial working capital – management and measurement. 2016. Diss.
696. INKINEN, HENRI. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. 2016. Diss.
697. YANG, XIAOCHEN. Development of a welding production quality control and management system model for China. 2016. Diss.
698. LEMINEN, VILLE. Leak-proof heat sealing of press-formed paperboard trays. 2016. Diss.
699. LAAKSONEN, LAURI. Spectral retinal image processing and analysis for ophthalmology. 2016. Diss.
700. OINONEN, MINNA. Management of customer co-development in business-to-business markets. 2016. Diss.
701. ALATALO, SARA-MAARIA. Hydrothermal carbonization in the synthesis of sustainable porous carbon materials. 2016. Diss.
702. UZHEGOV, NIKITA. Design and material selection of high-speed rotating electrical machines. 2016. Diss.
703. RICHTER, CHRIS. Digital collaborations and entrepreneurship – the role of shareconomy and crowdsourcing in the era of smart city. 2016. Diss.
704. JAFARI, SHILA. Investigation of adsorption of dyes onto modified titanium dioxide. 2016. Diss.
705. PATEL, YOGINI. Computational modelling of non-equilibrium condensing steam flows in low-pressure steam turbines. 2016. Diss.
706. LEVCHUK, IRINA. Titanium dioxide based nanomaterials for photocatalytic water treatment. 2016. Diss.
707. AMOUR, IDRISSE. Variational ensemble kalman filtering applied to data assimilation problems in computational fluid dynamics. 2016. Diss.
708. SHESTAKOVA, MARINA. Ultrasound-assisted electrochemical treatment of wastewaters containing organic pollutants by using novel Ti/Ta₂O₅-SnO₂ electrodes. 2016. Diss.
709. OLEKSIENKO, OLGA. Physico-chemical properties of sol-gel synthesized titanosilicates for the uptake of radionuclides from aqueous solutions. 2016. Diss.
710. PATALA, SAMULI. Advancing sustainability-oriented innovations in industrial markets. 2016. Diss.

