

Kauppateollinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Kandidaatintutkielma

JOHTAMISOSAAMISTARPEET SUOMALAISTEN URHEILUJÄRJESTÖJEN
JOHDOSSA

MANAGERIAL COMPETENCE NEEDS IN THE GENERAL MANAGEMENT OF
FINNISH SPORTS ASSOCIATIONS

Kevät 2014

Tekijä: Laura Aarnio

Ohjaajat: Heidi Olander

Pasi Tuominen

Sisällys

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	2
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.3 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus	3
1.4 Rajaukset ja tutkimusmenetelmät	5
1.5 Tutkimuksen rakenne	7
2. JOHTAMISOSAAMISEN RAKENTUMINEN	8
2.1.1 Visiointi	10
2.1.2 Tuloksellisuus	11
2.1.3 Valtuuttaminen	12
2.1.4 Tiimin johtaminen	14
2.1.5 Valmentaminen	15
2.1.6 Muutoksen johtaminen	16
3. URHEILUJÄRJESTÖTOIMINTA	18
3.1 Urheilujohtamisen haasteet	19
3.2 Urheilujohtamisen erityispiirteet	19
3.3 Johtamisosaaminen urheilujärjestöissä	21
4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	23
4.1 Tutkimusprosessi ja luotettavuus	23
4.2 Aineiston kerääminen, käsitteleminen ja tulkinta	25
4.3 Haastattelut	25
5. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI	27
5.1 Urheilujohtajan työ ja haasteet	27
5.2 Urheilujohtamisen muutos ja erityispiirteet	30
5.3 Johtajan johtamisosaamistarpeet suomalaisissa urheilujärjestöissä	31
5.3.1 Osaamispuu-mallin johtamisosaamisen elementit urheilujärjestöissä	31
5.3.2 Innostus ja intohimo vaadittavan moniosaamisen lähtökohtana	35
5.4 Tutkimustulosten yhteenveto	36
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET	39
LÄHDELUETTELO	42

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelukysymykset

1. JOHDANTO

Suomessa urheilujärjestöjen johtaminen perustuu suurelta osin vapaaehtoistyöhön, mikä luo johtamisosaamisen tutkimiselle kiinnostavan pohjan. Johtajat työskentelevät Suomessa urheilujärjestöissä yleisesti ilman korvausta, vaikka työ on usein hyvin aikaa vievää ja vaativaa. Monilla urheilujärjestöillä on taloudellisesti niin tiukkaa, että korvauksien maksua johtajille ei voida edes harkita. (Miettinen & Pusa 2013) Tutkimustietojen mukaan 7-17% suomalaisista on tehnyt vapaaehtoistyötä liikunnan parissa, alle kouluikäisistä joka kolmas on liikuntatoiminnassa mukana, 7-14 vuotiaista 55% ja aikuisväestöstä 15% käy urheiluharjoituksissa. Määrällisesti urheiluseroja on kuntien viranhaltijoiden näkemysten mukaan noin 10 000. (Valtion liikuntaneuvosto 2013)

Nykyinen johtamisympäristö nähdään todella haasteellisena. Tämä on herättänyt kysymyksiä selviävätkö johtajat tehtävässään ja millaista osaamista he tarvitsevat. Johtamisen toimintaympäristö on muuttumassa entistä monimutkaisemmaksi ja osaamisen tarve korostuu. (Sydänmaanlakka 2004, 142-144) Urheilujärjestön johtajan tulee hallita monta yhteiskunnan osa-aluetta. Hänen on osattava toimia niin kansalaistoiminnan kentällä kuin esimerkiksi julkisen vallan kanssa. Urheilujärjestön johtajalla käytössä olevat resurssit ovat usein niukat, mikä luo toimintaan haastavuutta ja korkeatasoisen johtamisosaamisen tarvetta. Antti Pihlakoski (2012) arvioi urheilujärjestöjen hallinnoinnin kehittyneen entistä haasteellisemmaksi. Kolumnissaan hän esittää kysymyksen ”Voiko tätä erityistaitoja ja -osaamista vaativaa alaa hoitaa menestyksekkäästi nykyisellä vapaaehtoistyöllä?” Kysymyksessä nousee esille huoli, onko urheilujärjestöjen johdossa riittävästi siellä tarvittavaa osaamista.

Osaamisen käsite on hyvin laaja. Osaamisen voidaan katsoa muodostuvan tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Osaamisesta on muodostunut tärkeä elementti organisaatioiden kilpailukyvyyn kannalta. Kuitenkin on vielä epäselvää, mitä osaaminen todella on. Osaaminen ei ole käsitteenä uusi. Kuitenkin näkemykset siitä, sen tasoista ja kehittämisestä vaihtelevat tutkijoiden välillä. (Awuah 2007, 1068) Osaamisen käsitteen tavoin myös johtamisosaamisen käsite on hyvin moninainen. Yhtä ainoa oikeaa tulkintaa ei ole olemassa, vaan erilaisia määritelmiä sille löytyy runsaasti.

Johtamisosaamisen voidaan katsoa muodostuvan tietoisuudesta, asenteista ja taidoista (Tuominen, Jussila & Rantanen 2010, 19). Toisaalta siihen voidaan katsoa kuuluvan visiot, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen sekä muutoksen johtaminen (Sydänmaanlakka 2004, 155-156).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Työn keskeisenä tarkoituksena on tuoda esille, millaista johtamisosaamista suomalaisten urheilujärjestöjen johdossa tarvitaan johtajien omasta näkökulmasta. Tätä tavoitetta taustoitetaan teoriaosuudessa. Teoriaosuudessa käsitellään ensin, mitä osaaminen on. Tämän jälkeen rajataan tarkastelu koskemaan johtamisosaamista. Johtamisosaamisen tarkastelun jälkeen teoriaosuudessa muodostetaan käsitys, mitä johtaminen on urheilujärjestökontekstissa, mitä taitoja se vaatii, sekä mitä erityispiirteitä ja haasteita urheilujärjestöjen johtamiseen liittyy. Empiriaosuus yhdistää teorian johtamisosaamisesta ja urheilujärjestön johtamisesta syventäen niiden tarkastelua haastatteluiden avulla. Työn pääasiallinen tarkoitus on löytää vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Erityisesti ollaan kiinnostuneita saamaan selkeä ja laadukas vastaus päätutkimuskysymykseen.

Tiedossa on, että johtamisosaamisen kehittämiseksi on urheilujärjestöissä tarvetta. On kuitenkin epäselvää, mitkä johtamisosaamisen elementit ovat merkityksellisimpiä urheilujärjestöjen johtamisessa. Urheilujärjestöjen johtaminen on osaltaan oma maailma, johon ei voi soveltaa kaikkia liike-elämän periaatteita. Johdonosaamisen tutkiminen tarjoaa ulottuvuuksia, joita vasten ihmisten valmiudet ja potentiaali siirtyä tehtävästä toiseen tulee arvioida. Johdon osaamisen tutkimusta voi myös hyödyntää ihmisten arvioimisessa ja kehittämisessä. (Tuominen et al. 2010, 9) On hyödyllistä ymmärtää, miten johtamisen konteksti vaikuttaa johtamisosaamistarpeisiin vai vaikuttaako se ollenkaan? Oleellisten johtamisosaamisen elementtien hahmottaminen auttaa parhaimmillaan kehittämään koko urheiluseuratoimintaa.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Työn tutkimusongelma muodostuu johtamisosaamisen ja urheilujärjestöjen johtamisen ympärille. Päättökysymykseen liittyen työssä tarkastellaan johtamisosaamista sekä urheilujärjestöjen johtamista ensin yleisesti omina erillisinä osioina. Näiden osa-alueiden avulla pyritään syventämään ymmärrystä päättökysymyksestä. Urheiluseuran johtamisosaamistarpeiden hahmottamiseksi tulee ensin ymmärtää niiden toiminnallista logiikkaa ja erityispiirteitä. Tutkimuksen pääkysymys on:

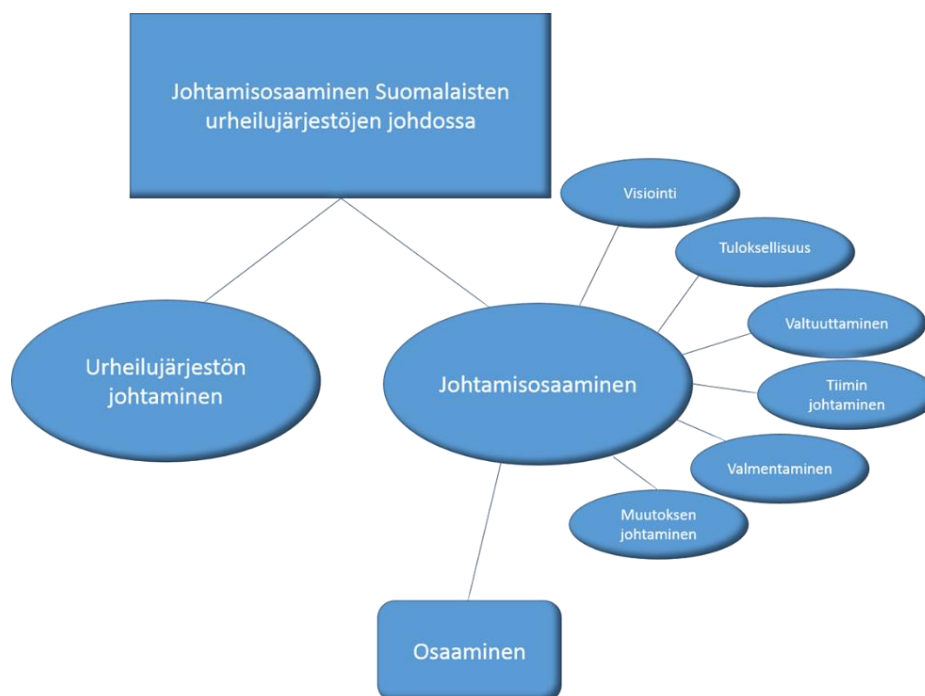
- Minkälaista johtamisosaamista suomalaisissa urheiluseuroissa tarvitaan johtajien omien arvioiden mukaan?

Työssä vastataan myös kahteen alatutkimuskysymykseen, joiden tarkoituksena on kasvattaa ymmärrystä päättökysymyksestä. Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Mitä johtamisosaamisen erityispiirteitä urheilujärjestön johtaminen sisältää?
- Mitä kehitettävää on urheilujärjestöjen johtamisosaamisessa?

1.3 Teorettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen teorettinen viitekehys rakentuu kahdesta pääteemasta: johtamisosaamisesta sekä johtamisesta urheilujärjestöissä. Huomiota kiinnitetään urheilujärjestöjohtamisen erityispiirteisiin ja haasteisiin, sekä siihen vaikuttavaksi nämä johtamisosaamisvaatimuksiin. Johtamisosaaminen on yksi osaamisen muoto ja itse johtamisosaaminen voidaan jakaa vielä erilaisiin elementteihin. Teoriaosuudessa tarkastellaan ensin, mitä osaamisella yleisesti tarkoitetaan. Tämän jälkeen keskitytään yhteen osaamisen muotoista: johtamisosaamiseen, sen määrittelyyn ja elementteihin. Tutkimuksen perustana on käytetty pääasiassa tieteellisiä artikkeleita, mutta myös muita aiheeseen liittyviä julkaisuja.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Osaamista sekä urheilujärjestöjen johtamista erikseen on tutkittu runsaastikin, mutta johtamisosaamisen tutkiminen urheilujärjestökontekstissa on näkökantana tuore. Tutkimuksissa on aikaisemmin kiinnitetty vain vähän huomiota siihen, miten johtamisosaamisvaatimukset vaihtelevat eri organisaatioissa. Kuitenkin on havaittu eri organisaatioissa tarvittavan erilaista johtamisosaamista. Siksi on yllättävää, että tutkimusta aiheesta on niukasti. (Tuominen, et al. 2010, 9)

David C. McClellandin julkaisemaa tutkimusta "Testing the Competence Rather Than Intelligence" pidetään psykologian alalla koko osaamisajattelun lähtökohtana. Osaamisen tutkintaa on tästä jatkettu runsaasti. Yksi johtamisosaamisen tutkimisen pohjateoksista on "the Competent Manager", jossa Richards Boyatzis esitti ensimmäisen yleisen viitekehysten johtajan osaamisesta sekä konkreettisista osaamisista 21 kohdan luettelon. (Sydänmaanlakka 2004, 146-147) Osaamisen käsite on elänyt ajankuluessa. McClelland (1973) käsitteellisti osaamisen ensimmäisenä viittaavan suorituskykyyn vaikuttaviin tekijöihin. Tämän määrittelyn mukaan osaaminen nähdään sisältävän laaja-alaisesti niin psykologiaan kuin käyttäytymiseen liittyviä menestymisen ominaisuuksia. Tästä osaamisen käsite on kuitenkin tarkentunut viittaamaan tietoihin, taitoihin, kykyihin tai muihin ominaisuuksiin, jotka erottavat korkeatasoisen suorituksen keskiverrosta. Alun perin osaamista käytettiin

koulutuksellisten saavutusten testaamiseen, mutta tästä se laajentui sovellettavaksi myös moniin muihin koulutuksen ja liiketoiminnan tarpeisiin. (Athey & Orth 1999, 215–216) Organisaatioiden osaamisen käsitteellistäminen ja analysoiminen muodostui 1990-luvulla keskeiseksi painopisteeksi johdon ajattelussa. Osaamisen näkökulma on saanut osakseen laajaa kiinnostusta, niin tukijoiden kuin johtajien osalta. Hankaluuksia on kuitenkin aiheuttanut sen tarkka käsitteellinen määrittelyminen ja oikean osaamisen tunnistaminen organisaatiossa. (Sanchez 2004,518)

Urheilujohtaminen on yksi vanhimmista ammateista, mutta samalla yksi uusimmista tutkimuskohteista maailmassa. Urheilujohtamisen ala on kasvanut nopeasti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana, kuitenkin sen akateemiset juuret eivät ole kovin vahvat. (Liu & Lin 2012, 365-366) Tavalliset johtamisen mallit eivät toimi kaikissa urheilujohtamisen tilanteissa. Historiallisesti on ajateltu, että urheilujohtajat, jotka ovat joustavia ja mukautuvia yhteiskunnan muutoksiin sekä omaavat innon toimintaan ovat kaikista menestyneimpiä. (Masteralexis, Barr & Hums 2005, 1) Urheilujohtamiseen on havaittu tarvittavan sekä urheiluun että liiketoimintaan liittyvää osaamista, joka on luonut tarpeen urheilualan erilliselle tutkimiselle. Lisäksi urheilujohtamisen alan kasvu ja menestyminen ovat herättäneet huomaamaan, että tavallisen liiketoiminnan ja urheiluorganisaation johtamisen osittaisista yhtäläisyyksistä huolimatta urheiluorganisaatiolla on omia erikoisuuksiaan, jotka erottavat sen muusta johtamisesta. Urheilujohtamisen monimutkaistuminen on luonut tarpeen alan virallisemmalle muotoilulle ja tutkimiselle. Urheilualan jatkuva kasvu, sen yhteiskunnallinen merkitys ja tärkeys monille sponsoreille, instituutioille sekä medialle loivat pohjan urheilujohtamisen käytäntöjen tutkimiselle. Akateeminen tutkimus on 1960-luvun lopusta keskittynyt urheiluliiketoiminnan erityisiin kysymyksiin. (Masteralexis, Barr & Hums 2005, 15)

1.4 Rajaukset ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus on rajattu koskemaan urheiluseurojen johtajien näkemyksiä tarvittavasta johtamisosaamisesta, eikä siihen ole sisällytetty muiden seurassa työskentelevien näkökantoja. Konteksti on rajattu koskemaan kansalaistoiminnan piiriin sijoittuvia urheilujärjestöjä. Työssä liiketoiminta ja julkinen valta sivuutetaan. Urheilujohtamiseen liittyvien organisaatioiden kirjo on laaja. Sitä on kuitenkin pyritty selkeyttämään

tekemällä jakoa urheiluorganisaatioiden toimintalogiikan perusteella. Tällä perusteella on erotettu toisistaan kolme erilaista sektoria, joita ovat julkinen sektori, yksityinen voittoa tavoittelematon sektori ja ammattiuurheilu. Ensimmäinen sisältää valtiolliset ja kunnalliset toimielimet. Yksityinen voittoa tavoittelematon sektori sisältää urheilutoiminnan, jota tehdään vapaaehtoisvoimin ja harrastajien ehdoilla. Tällaista toimintaa ovat esimerkiksi seuratoiminta ja kilpailuiden järjestäminen. Ammattiuurheilu sisältää sellaiset joukkueet, yksittäiset urheilijat sekä vaadittavat taustaorganisaatiot, jotka ansaitsevat palkkansa urheilusta. Tämän lisäksi se sisältää muun muassa urheiluvälineiden valmistajat, mediayhtiöt, stadionoperaattorit ja tapahtumajärjestäjät. Nämä kolme sektoria eivät toimi toistaan eristyksissä, vaan niistä löytyy myös huomattavia päällekkäisyyksiä. (Hoye, Smith, Nicholson, Stewart & Westerbeek 2012, 6-8) Työssä kiinnostus kohdistuu yksityiseen voittoa tavoittelemattomaan sektoriin ja seuratoimintaan.

Urheilujärjestön johtamisessa keskitytään johtamisosaamiseen. Muut johtamisen ja osaamisen elementit, kuten rahoitus, juridiikka, markkinointi sekä taloushallinto jätetään huomiotta. Työn teoriaosuudessa johtamisosaamista lähestytään Sydänmaanlakan (2004) kehittämän Osaamispuu-mallin pohjalta. Johtamisosaamisen on siinä katsottu rakentuvan visioista, tuloksellisuudesta, valtuuttamisesta, tiimin johtamisesta, valmentamisesta sekä muutoksen johtamisesta (155-156). Näiden rajattujen elementtien tarkastelu ei varmasti anna täydellistä kuvaa johtamisosaamisesta. Rajaaminen on kuitenkin välttämätöntä, jotta työ pysyy oikeissa mitoissa.

Tutkimus on toteutettu käyttäen laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa tiedonhankinnan strategiana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on yleisesti käytetty menetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on pyrkimys ymmärtää tapausta aikaisempaa syvällisemmin. (Metsämuuronen 2008, 16-18) Tässä työssä tapauksena pidetään laaja-alaisesti kansalaistoimintaan piiriin kuuluvia urheiluseuroja ja tarkoituksena on ymmärtää johtajien johtamisosaamistarpeita niissä.

Tutkimuksessa on aineistonkeruun metodina käytetty haastatteluja. Haastattelujen avulla selvitetään urheilujohtajien käsityksiä johtamisosaamistarpeista. Tutkimuksen

haastattelut on toteutettu puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna kasvokkain. Puolistrukturoitu- eli teemahaastattelu soveltuu käytettäväksi, kun halutaan selvittää intiimejä, arkoja tai heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten teemat on ennalta valittu, mutta kysymysten muotoa tai niiden järjestystä ei ole tarkasti määritelty. (Metsämuuronen 2008, 41)

Edellä mainitut menetelmät on valittu työhön, sillä ne soveltuvat tutkimusongelmaan vastaamiseen parhaiten. Tutkimuksessa tutkija selvittää urheilujärjestöjen johtamisosaamistarpeita hypoteesittomasta näkökulmasta. Tutkijalla ei ole mitään ennako-odotuksia johtamisosaamistarpeita kohtaan. Työn teoriaosuudessa on määritelty johtamisosaaminen Sydänmaanlakan (2004) Osaamispuu-mallin mukaan. Haastelussa ollaan kuitenkin avoimia muitakin johtamisosaamisen tarpeita kohtaan. Hypoteesin asettaminen ei laadullisessa tutkimuksessa ole oleellista, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa (Metsämuuronen 2006, 42).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Työ rakentuu kuudesta luvusta. Työ lähtee liikkeelle johdannosta, jonka jälkeen luvut kaksi ja kolme muodostavat tutkimuksen teoriaosuuden. Tutkimuksen teoria rakentuu osaamisen ja johtamisosaamisen käsittelemisestä luvussa kaksi ja luvussa kolme käsiteltävästä urheilujärjestön johtamisesta. Luvussa kaksi käsitellään ensin yleisesti osaamista, jonka jälkeen kuvataan johtamisosaamista visioinnin, tuloksellisuuden, valtuuttamisen, tiimin johtamisen, valmentamisen ja muutoksen johtamisen kautta. Luku neljä sisältää kuvauksen tutkimusprosessista ja sitä seuraa työn empiriaosuus, luku viisi. Ennen haastatteluiden ja empiriaosuuden tekemistä teoriaosuus oli kirjoitettu valmiiksi, joten aiheesta oli ehtinyt muodostua jo laaja ymmärrys. Empiriaosuus pohjautuu teoriaosuudessa luodulle kuvaukselle urheilujärjestön johtamisesta ja johtamisosaamisesta syventäen ja konkretisoiden niitä haastatteluiden avulla. Haastatteluiden avulla kuvataan teoriaan peilaten, millaiseksi urheilujärjestöjen johtajat itse kokevat johtamisosaamistarpeet, niiden tärkeyden ja johtamisen urheiluseuroissa. Viidennen luvun lopussa tutkimuksen tulokset on vedetty yhteen. Tutkimuksen viimeinen luku, luku kuusi, sisältää johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet.

2. JOHTAMISOSAAMISEN RAKENTUMINEN

Osaamisen lähestymistapa johtamiseen on saanut lisää huomiota viime vuosikymmeninä. Lähestymistapa perustuu yksilöiden eroavaisuuksien tunnistamiseen, määrittämiseen ja mittaamiseen erityisten työhön liittyvien rakenteiden kautta. Erityisesti osaamisessa ollaan kiinnostuneita ominaisuuksista, jotka ovat kriittisiä työssä suoriutumisen kannalta. Osaaminen on vaikeasti määriteltävä asia, eikä sille ole yhtä yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Johtajan työ ei perustu tiettyihin yhteisiin osaamisen elementteihin, vaan organisaation tarkoitus ohjaa johtamisosaamisvaatimuksia. (Tuominen et al. 2010, 9)

Osaaminen rakentuu tietämyksestä, kokemuksesta ja kyvykkyydestä. Koulutus sekä omaehtoinen opiskelu muodostavat pohjan tietämykselle. Osaamiseen tarvittava kokemus rakentuu ajan kuluessa työstä oppimisen kautta. Tietämyksen ja kokemuksen onnistunut hyödyntäminen taas muodostaa kyvykkyyttä. Kyvykkyydestä kertoo tietojen ja taitojen hallinta sekä niiden käyttäminen käytännön työssä. Osaamisen tarve pohjautuu organisaation sekä työntekijän tavoitteisiin ja tehtäviin. (Karlöf & Lövingsson 2004, 177) Tietämys, kokemus ja kyvykkyys ovat käsitteinä laajoja ja kätkevät hyvin sisäänsä osaamisen eri ulottuvuuksia.

Gardnerin (1995) on määritellyt tietämyksen viiden kohdan avulla. Tietämys on tietoa siitä, mitä informaatiota tarvitaan, miten informaatiota tulee käyttää, miksi tiettyä informaatiota tarvitaan, mistä voidaan hakea informaatiota tiettyä tarkoitusta varten ja milloin informaatiota tarvitaan. Toinen tavallinen jako erottaa datan, informaation ja tietämyksen toisistaan. Datan katsotaan viittaavan symboleihin, joita ei ole tulkittu eikä asetettu mihinkään kontekstiin. Datan saadessa merkityksen siitä tulee informaatiota. Informaatio, jolla on arvoa muodostaa tietoisuutta. (Karlöf & Lövingsson 2004, 295-296) Tietoon perustuvan talouden yhtenä seurauksena on uusien ja tiukkojen vaatimusten kehittyminen johdonosaamiselle. Johtajien hallinnoima tieto tulee suhteuttaa heidän jokapäiväiseen liiketoimintastrategiaan ja/tai operationaalsiin prosesseihin sekä näiden muutoksiin. (Bailey & Clarke 2000, 238)

Kokemus liittyy oleellisesti hiljaiseen tietoon. Hiljainen tieto heijastaa ihmisten kokemuksia ja käyttäytymistä (Massa & Testa 2009, 131). Kokemuksen avulla uuden

tiedon ymmärtäminen ja oppiminen on nopeampaa (Ojala 2002, 104-106). Yksilö hankkii jatkuvasti kokemuksia läpikäydessään uusia tapahtumia. Näin subjektiivinen tieto voi tulla sidotuksi aikaan sekä olosuhteisiin. Tieto on subjektiivisella tasolla sidottu yksilöön mahdollistaen tarkkailemisen, ymmärtäminen ja toiminnan jokapäiväisessä elämässä. Yksilön varastossa olevat tiedot sisältävät sekä subjektiivisia että sosiaalisia komponentteja. Tätä yksilöön sidottua tietoa, joka muodostuu kokemusten kautta, tulisi pyrkiä jakamaan organisaatiossa myös muille. (von Krogh & Roos 1995, 63) Kokemukset sisältävät kaikkea, mitä vastaanotamme kurssien, kirjojen ja ohjaajien kautta. Kokemus rakentuu myös kaikesta epävirallisesta oppimisesta. Kokemukset viittaavat siihen, mitä olemme tehneet ja mitä meille on menneisyydessä tapahtunut. (Davenport & Prusak 2005, 6)

Kyvykkyys on terminä hyvin laaja. Se on ihmisessä piilevä ominaisuus. Se voi olla piirre, taito, motiivi tai tietokokonaisuus, jota henkilö käyttää. Se voi olla myös näkemys itsestä tai sosiaalisesta roolista, jonka tuloksena hyvä työsuoritus syntyy. (Boyatzis 1982, 20-21) Kyvykkyuden voidaan katsoa olevan ominaisuus, jonka avulla voi suoriutua tehokkaammin ja paremmin työstä. Yksilön suoriutumista voi arvioida erityisten toiminnan tai käyttäytymisen mittareilla. Bergenhenegouwen (1996) väittää, että johtajalla on oltava sekä erilaisia henkilökohtaisia taitoja, että tehtäväkohtaista osaamista työstä tehokkaasti suoriutuakseen. Kyvykkyys osoittaa taitoa tehokkaasti johtaa erilaisia näkemyksiä ja muiden odotuksia. Yksilön ominaisuudet, työtehtävät ja rooli, joita tarvitaan normaaliin ja erinomaiseen suorituskyykyyn määrittävät johtajan kyvykkyyttä. Kyvykkyys on erottamattomasti sidottu suorituskyykyyn ja suorituskyyky on välttämätöntä uralla etenemisessä. Kyvykkyys on tärkeää, mutta se ei yksissään ole riittävää uralla etenemiseen. (Chong 2013, 345, 350)

Sydänmaanlakka on kehittänyt Osaamispuu-mallin, jossa osaaminen jaetaan ammattiosaamiseen, vuorovaikutusosaamiseen, hyvinvointiosaamiseen, tehokkuusosaamiseen sekä johtamisosaamiseen. Tässä työssä olemme kiinnostuneita johtamisosaamisesta. Osaamispuun oksisto muodostuu eri osaamisista ja johtajan toiminnasta. Puun juuret taas kuvaavat sitä, mitä hyvän johtajan taustalta löytyy, millainen johtaja on. Johtamisosaamisen taustalla vaikuttavat arvot, periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio, tavoitteet, energia, lahjakkuus sekä tietoisuus. (Sydänmaanlakka 2004, 149)

2.1 Johtamisosaamisen elementit

Sydänmaanlakan Osaamispuu-mallin mukaan johtamisosaaminen muodostuu visioinnista, tuloksellisuudesta, valtuuttamisesta, tiimin johtamisesta, valmentamisesta ja muutoksen johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2004, 149). Työn johtamisosaamisen teoria rakentuu näiden elementtien ympärille.

2.1.1 Visiointi

Visiolla tarkoitetaan toivottua tulevaisuuden tilaa. Urheilupsykologi Willi Railo määrittelee vision ”esteitä murtavaksi mielikuvaksi toivotusta tulevaisuudesta”. Vision tulisi kuvata toiminnan pitkänaikavälin pyrkimyksiä ja määrittää strategiatyön tavoitetaso. (Karlöf & Lövingsson 2004, 355) Organisaation tavoitetilä tietyllä aikajänteellä kuvataan vision avulla. Visio ja tavoitteet luovat johtamisprosessin perustan, ne ovat johtamisprosessin alku. Toiminta-ajatuksen tehtävänä on ajatusten selkeyttäminen ja kiteyttäminen. Tällainen kiteytetty toiminta-ajatus tekee työtä alitajunnassa ja ohjaa myös käytännön toimintaa tiedostamatta. (Sydänmaanlakka 2006, 90-91)

Vision avulla luodaan mielikuva halutusta tulevaisuudesta tietyllä aikajänteellä, mission kuvatessa suuntaa visiolla kuvataan lopputulosta. Visiolla on tarkoitus kuvata onnistumistamme, sitä miltä menestymisemme näyttää tulevaisuudessa tietynä ajankohtana. Mitä selkeämpi visio on, sitä enemmän se ohjaa toimintaa mielessämme. Visio heijastaa sisäisten arvojen kokonaisuutta ja se pohjautuu syväälle ihmisten arvoihin. Organisaation jäsenet yhdistävät vision yhteen omien odotusten, toivomusten, olosuhteiden, kokemusten ja pelkojensa kanssa. Näin ollen on olemassa useita organisaation vision tulkintoja. Onkin tärkeää, että alkuperäinen kuva on terävä ja selkeä. Yksilön ja organisaation visio yhdistetään toisiinsa täsmällisen kommunikaation välityksellä. Visiota voidaan kuvata voimakkaaksi ja kauas ulottuvaksi ideaksi. Bennis (1993) on kuvannut vision tärkeyttä seuraavasti: ”Tärkein yksityinen seikka, joka määrittää johtajan laadun, on hänen kykynsä luoda ja toteuttaa visioita”. (Kauppinen & Ogg 1994, 74-77) Visioiden avulla voidaan pyrkiä luomaan ja muokkaamaan tulevaisuutta ennakoimalla, ei vain reagoinnin ja ennakoinnin kautta ymmärtämään sitä. Vision luominen on oleellista, mutta tärkeää on selvittää myös syyt

vision taustalta ja mitä se merkitsee organisaatiossa toimivien kannalta. (Kakabadse, Kakabadse & Lee-Davies 2005, 237-238)

Jokaisella meillä voi olla oma visio, mutta organisaation menestymisen kannalta tärkeää on jaetun vision luominen. Useinkaan visiota ei pystytä teoreettisesti selittämään eikä pystytä esittämään selkeää menetelmää, joka on johtanut visioon. Visolta puuttuu usein merkittävä perusta. Vision luomista voidaan usein pitää vähämerkityksellisenä, mutta kuitenkin pakollisena toimena. Kaikkien visioiden voidaan katsoa rakentuvan enemmän tai vähemmän yleisistä perusominaisuuksista ja käsityksistä. Visioiden kuvaamisen skaala on hyvin laaja. Tämä ei saisi johtaa kuitenkaan ajatukseen siitä, että kaikki väitteet tai odotukset tulevaisuudesta olisivat visioita. Visiot ovat hyvin erityisiä väitteitä ja odotuksia tulevaisuudesta. (Helm 2009, 96,99)

Vision määrittäminen on tärkeää, mutta visio täytyy myös toteuttaa menestyksen saavuttamiseksi. Johtajan on muutettava visio todeksi, ei vain luotava sitä. (Kauppinen & Ogg, 1994, 74-77) Visio käsitteenä on tunnettu johtajien keskuudessa, mutta ei välttämättä kovin hyvin ymmärretty. Monilla johtajilla ei ole näkemystä siitä, kuinka luoda tai kehittää visiota. Vision voi yksinkertaisesti määrittellä tulevaisuuden näkymäksi. Visio ei vielä ole totta, vaan se on kuviteltu tila tulevaisuudesta. Se kuvaa, miltä organisaation tulisi näyttää tai miltä se voisi näyttää. Visio muodostuu puoliksi analyttisesti ja puoliksi tunteiden perusteella. Visio on vaikea määrittellä, eikä sen määrittelemisenkään anna johtajalle konkreettista pohjaa vision luomisen ja toteuttamisen avuksi. (Thornberry 1997, 28)

2.1.2 Tuloksellisuus

Tuloksellisuus tarkoittaa kykyä toimia tehokkaasti sekä pyrkiä aina parhaimpaansa. Tuloksellista henkilöä voi kuvata hyvin suoritusorientoituneeksi. Tällainen henkilö pyrkii aina parantamaan niin omaa kuin ryhmän suoritusta. (Sydänmaalakka 2004, 157) Tuloksellisuus riippuu työstä, toimintaympäristöstä ja tehtävien laadusta. Urheilujärjestön johtajan tuloksellisuutta ei voida esimerkiksi arvioida samoilla kriteereillä kuin myyntihenkilön. Eri ihmisten ja organisaatioiden tavoitteiden ollessa erilaisia myös tuloksellisuuden odotukset vaihtelevat. Johtajan tehokkuus ja

tuloksellisuus voidaan rinnastaa siihen, miten hyvin hän pystyy vaikuttamaan alaisiinsa, jotta nämä saavuttavat heille asetetut tavoitteet. Johtamisen tuloksellisuus ei ole minkään tietyn johtamistyylin varassa, vaan johtamistapa tulee valita sopimaan parhaiten kyseiseen tilanteeseen. (Reddin 1970, 8) Tuloksellisella johtajalla on kyky rakentaa ja ylläpitää ryhmä, joka suoriutuu hyvin kilpailusta (Hogan & Kaiser 2005, 172). Ihmisten työhyvinvointi ja motivaatio työhön luovat perustan luottamukselle ja tulokselliselle toiminnalle (Mäkipeska & Niemelä 2005, 195).

Tuloksellista johtajuutta on vaikea saavuttaa. Siihen liittyy paljon elementtejä ja kaikkien niiden hallitseminen on vaativaa. Tuloksellisuudessa on kysymys kolmen muuttujan vuorovaikutuksesta. Johtaminen on vuorovaikutusta johtajan, johdettavan ja toimintahetken välillä. Tuloksellisen johtajan tulee olla perillä tilanteiden yksityiskohdista. Ajattelua ei saa rakentaa vain käsitteellisesti tai epämääräisten yleisten teorioiden pohjalta. Tuloksellisen johtajan ominaisuuksia ovat unelma, merkityksen antaminen, verkostojen rakentaminen, toistuvien mallien havaitseminen, valtuutus, pätevyys, kestävyys ja sitkeys sekä toteutus. (Kets de Vries & Manfred 1991, 149-164) Menestyvän johtajan tulee pystyä kontrolloimaan omaa toimintaansa ja omaksua uusia taitoja, joiden avulla hän voi vähentää tuottamattomuutta sekä parantaa omaa ammatillista toimintaa. Johtajan tulee valvoa tuloksellisuutta kolmesta suunnasta. Hänen tulee tarkastella koko osaston toimintaa, työntekijöiden toimintaa sekä omaa ammatillista toimintaa. (Ismagilova & Mirolyubova 2013, 441-442)

2.1.3 Valtuuttaminen

Valtuuttamisella tarkoitetaan kykyä jakaa valtaa sekä vastuuta, rakentaa luottamusta sekä innostusta tavoitteena jaettu johtajuus (Sydänmaanlakka 2004,155). Valtuuttamisen voi katsoa olevan prosessi, jossa vaikutetaan alaisiin vallan jakamisen, motivoimisen ja kehityksen tukemisen kautta. Tarkoituksena on edistää alaisten itseluottamusta, motivaatiota ja kykyä toimia itsenäisesti organisaation tavoitteiden ja strategian sisällä. (Amundsen & Martinsen 2013, 3) Valtuutus tapahtuu, kun johtaja siirtää valtaa työntekijälle työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi ja päätösten tekemiseksi. Valtuutuksella voidaan lisätä työntekijän osallistumista työhön, päätöksentekoon ja vastuun jakamiseen. Valtuuttaminen auttaa kehittämään työntekijöitä laajentamalla heidän tietämystään, työkyvykkyyttä ja

päätöksentekokykyä. Valtuutuksen avulla voidaan edesauttaa työntekijän tulevaisuuden etenemismahdollisuuksia. (Hunsaker 2004, 332)

Ennen valtuuttamiseen ryhtymistä tulee miettiä, minkä tyyppisiä tehtäviä jaetaan, kenelle tehtäviä tulee jakaa, ja kuinka tehtävät tulee jakaa. Jakamalla tehtäviä voi säästää aikaa. (Hunsaker 2004, 140-141) Valtuuttamisen prosessi sisältää vallan ja informaation jakamisen valtuutetulle sekä koordinoinnin. Valtuuttamiseen kuuluu myös valtuutetun motivaation tukeminen, joka sisältää kannustamisen oma-aloitteisuuteen, tavoitteiden asettamisen, tehokkuuden tukemisen ja inspiroimisen. (Amundsen & Martinsen 2013, 3-4) Tärkeää on miettiä sopiva henkilö, jolle valtuuttamisen voi tehdä. Valtuutettu tehtävä tulee selittää hyvin alusta loppuun ja vastaanottajalle tulee selittää siitä koituvat hyödyt, tehtävän laatuvaatimukset, määräajat sekä kannustaa kysymysten esittämiseen. Hyvistä suorituksista tulee antaa tunnustusta. Asioiden mennessä odotettua heikommin tulee prosessi kääntää oppimiskokemukseksi johtajan ja tehtävään valtuutetun välillä. (Hunsaker 2004, 140-141)

On suuri määrä asioita, joita voi tehdä ollakseen tehokas valtuuttaja. Selvä toimeksianto on tärkeää. Valtuutuksen tulee sisältää selkeä informaation siitä mitä on delegoitu, odotetut tulokset ja kaikki aikataululliset sekä suoritukselliset odotukset. (Hunsaker 2004, 333) Valtuutetun tulee tuntea tavoitteet ja miten omalla työllä voi edistää näitä tavoitteita (Spreitzer 1996, 488). Valtuutuksen yhteydessä tulee määrittellä työntekijöiden liikkumavara. Valtuutus sisältää usein joitakin rajoituksia. Annettu valta ei ole rajoittamatonta, vaan rajattu koskemaan vain valtuutuksen toteuttamiseen tarvittavia toimia. Onnistuneessa valtuutuksessa sen kaikilla osapuolilla on samanlainen käsitys vallan rajoista ja mahdollisuudesta oman harkintavallan käyttämiseen. Osallistamisessa tulee kuitenkin olla varuillaan. Ongelmia voi ilmetä työntekijän tavoittellessa liikaa omaa etua, tai jos hän ei hahmota vallan määrää, jonka hän pystyy hallitsemaan. Antamalla tällaisille ihmisille liian paljon vapautta tehtävien ja vallan määrittelyssä valtuutuksen hyöty katoaa. (Hunsaker 2004, 333)

Henkilöt, joita valtuuttaminen koskettaa tulee informoida sen tapahtumisesta. Tiedottamalla valtuuttamisesta voidaan paremmin varmistaa, että valtuutuksen saajan valtaa ei kyseenalaisteta. Ilman informointia konfliktit ovat todennäköisempiä ja

tehtävän tehokas suorittaminen vaarantuu. Hyvään valtuuttamiseen kuuluu kontrolli ja palautteen antaminen. Seuraamalla työntekijöiden edistymistä voidaan todennäköisemmin tunnistaa ongelmat varhain ja tehtävä saadaan ajoissa valmiiksi haluttujen vaatimusten mukaisesti. Kontrolloiminen ei saa kuitenkaan olla liian rajoittavaa. Liiallinen kontrolli heikentää työntekijän mahdollisuutta itseluottamuksen rakentamiseen ja valtuuttamisen motivaatio voi kadota. Hyvin suunniteltu palautejärjestelmä mahdollistaa työntekijälle pienten virheiden tekemisen, mutta nopean reagoinnin, jos suurempia virheitä ilmaantuu. Ongelmia ilmaantuessa valtuuttamisessa tulee valtuutetulta työntekijältä vaatia suosituksia tilanteen ratkaisemiseksi, eikä opettaa, että johtaja ratkaisee ongelmat hänen puolestaan. (Hunsaker 2004, 333)

2.1.4 Tiimin johtaminen

Tiimin johtaminen on kykyä toimia tiimissä sekä johtaa tiimiä tuloksia tehokkaasti saavuttaen (Sydänmaanlakka 2004, 156). Tiimin jäsenten tulee pystyä yhdistämään jokaisen henkilökohtainen toiminta yhteiseksi toiminnaksi. Tiimissä jokaisella on erityinen ja ainutlaatuinen rooli. Suorituskyky jokaisessa roolissa vaikuttaa tiimin menestymiseen. Syyt tiimien epäonnistumiseen eivät sijaitse vain yksilössä, vaan yhteisöllisessä epäonnistumisessa yhdistää ja ohjata yksilöllisiä toimia. Tiimit joutuvat suoriutumaan nykyään yhä useammin monimutkaisissa ja dynaamisissa ympäristöissä. Suurimmassa osassa tiimejä tietyt henkilöt vastaavat tiimin tavoitteiden määrittelystä, kehittämisestä ja tehtävistä suoriutumisesta. Tiimin johtamisen taito on oleellista sen tehokkaassa suoriutumisessa. Onnistunut tiimin johtaminen näkyy tiimin toiminnan rakenteessa, sen organisoitumisessa, suunnassa ja tehokkuudessa. McIntyre ja Salas (1995) hahmottelivat kriittisiksi ominaisuuksissa tiimin johtamisessa tiedot, taidot ja muut ominaisuudet, jotka mahdollistavat tällaisen tehokkaan käyttäytymisen. (Zaccaro, Rittman, & Marks 2001, 451-453)

Tiimin johtamiseen tarvitaan tulevaisuuteen suuntautunut ja nykyaikainen johtaja. Hänen ominaisuutensa on sovellettava erityisesti ihmisten johtamiseen. Tiimin johtajan tehtäväkentän määrittäminen on vaikeaa, sillä siihen sisältyy paljon erilaisia tehtäviä. Kaikkien tehtävien hoidon ei tule tiimissä kuitenkaan kasaantua johtajalle, vaan myös muiden tiimin jäsenten on otettava vastuuta asioiden hoitamisesta. Nykyisen käsityksen mukaan tiimin johtajan tehtäviä voidaan nähdä olevan

suunnitteleminen ja valmisteleminen, ajankäytön hallitseminen, kuunteleminen, kaikkien ideoiden huomioiminen ja rekisteröiminen, tahattoman torjunnan välttäminen, vahvuuksien vahvistaminen ja rakentaminen, yhteenvetojen tekeminen sekä sen varmistaminen, että asiat tulevat ymmärretyksi tiimissä. Tiimin johtajan tehtäviin kuuluu myös rohkaista osallistumaan, suojella heikkoja, kontrolloida voimakkaita, pitää tiimi energisenä ja tarttua konflikteihin heti kun ne syntyvät sekä selvittää ne. Tiimin johtajan ei tule antaa ulkopuolisten asioiden keskeyttää toimintaa, hän ei saa dominoida tai tehdä oletuksia. Tiimin johtajan ei välttämättä tarvitse ilmaista omaa mielipidettään tiimissä ensimmäisenä. Hänen ei ole hyvä kilpailla tiimin jäsenten kanssa, valita eri puolia tiimissä, tarttua välittömästi kiinni toisten argumenttien virheisiin, riidellä, manipuloida, karkottaa, olla alentava tai antaa ongelmien kyteä tiimissä pitkään ilman, että tarttuu niihin. (Heikkilä 2002, 137-143)

2.1.5 Valmentaminen

Valmentaminen liittyy taitoon jatkuvasti kehittää alaisia selviytymään vaativimmissa tilanteissa. Valmentamisessa keskeistä on opettamalla johtaminen (Sydänmaanlakka 2004, 156) ja se liittyy keskeisesti työhön ja työstä suoriutumiseen (Hunsaker 2004, 334). Valmentamisesta on tullut tärkeä väline johtajille. Se pitää sisällään niin neuvontaa, rohkaisua kuin tukea (Amundsen & Martinsen 2013, 4). Valmentamisen prosessiin kuuluu kuunteleminen sekä ymmärtäminen, ongelmien tunnistaminen, vaihtoehtojen selvittäminen ja toimintasuunnitelman päättäminen sekä sen toteuttaminen. Valmentaminen vaatii sitä tukevan ilmapiirin rakentamisen, aktiivista kuuntelemista, tuomitsemattomuutta sekä ymmärtämistä, ongelmien ratkaisua yhdessä ja opettamista työntekijöille, kuinka ratkaista ongelmia itse sen sijaan, että johtaja väliaikaisesti korjaa asiat. (Hunsaker 2004, 334-335)

Johtajan toimiminen valmentajana kehittää, motivoi ja säilyttää työntekijöitä organisaatiossa. Valmentaminen tarjoaa opastusta, rohkaisua ja tukea. (Joo, Sushko & McLean 2012, 21-24). Valmentaminen on jatkuva prosessi, jolla autetaan työntekijöitä parantamaan heidän työsuoritustaan. Kuten valmentaja, johtaja analysoi suoritusta, tarjoaa tietoa kehittymiseen ja rohkaisee. Kaikkein tehokkain valmennus tapahtuu ilman tuomitsemista ja henkilön arviointia. Vain henkilön käyttäytymistä tulisi käsitellä. Valmentamisen tarkoitus on auttaa työntekijöitä tekemään pysyviä

parannuksia kohti määriteltäviä tulostavoitteita. Kaikki valmentamien ei tapahdu johtajien toimesta. Valmentaa voivat myös kokeneemmat työntekijät, jotka neuvovat uusia ryhmän jäseniä tarvittavien taitojen kehittämisessä. (Hunsaker 2004, 335)

Tehokas valmentaja vähentää kehityksen esteitä ja luo sellaisen ilmapiirin, joka kannustaa suorituskyvyn parantamiseen. Tämä tapahtuu aktiivisen kuuntelun kautta, joka edistää vapaata ja avointa ajatusten vaihtoa. Työntekijöiden ideoiden toteutukseen tulee rohkaista, antaa apua, ohjeita ja neuvoja pyydettyä. Positiivinen asenne on eduksi, eikä uhkauksia tai rangaistuksia huonosta suorituksesta tule antaa. Uhkaukset luovat pelkoa ja ovat kehityksen tiellä. Virheet tulee ottaa oppimismahdollisuuksina. Työntekijöiden suorituksia tulee arvioida ja menestymisestä palkita. Johtajan tulee jatkuvasti arvioida tapoja, joilla voi parantaa suorituskyyä. Tämä tapahtuu kehittämisstrategioiden avulla, työntekijöiden käyttäytymistä tarkkailemalla, kysymyksiä kysymällä, työntekijöiden näkemyksiä kuuntelemalla ja työntekijöiden yksilöllisyyttä kunnioittaen. (Hunsaker 2004, 335-336)

2.1.6 Muutoksen johtaminen

Muutosten systemaattinen mahdollistaminen ja tehokas johtaminen ovat muutosjohtamisessa oleellisia. Ihmiset tulee kyetä sitouttamaan muutokseen. (Sydänmaanlakka 2004, 156) Tehokas muutostyö on oleellista organisaatiossa. Muutoksessa on tärkeää, että organisaatio saadaan ymmärtämään muutoksen tarve ja osallistumaan muutokseen. Työntekijöiden tulee ymmärtää, mitä aiotaan muuttaa ja miksi. Näin heidät voi saada paremmin motivoitumaan siihen. Osallistumista muutokseen voi edesauttaa laatimalla selkeät muutossuunnitelmat. Niissä tulee kuvata tavoitteet, osatavoitteet, toimenpiteet ja odotetut tulokset. Muutossuunnitelman tukena on hyvä olla viestintäsuunnitelma. Työntekijät tulee ottaa mukaan jo muutoksen suunnitteluun. Muutoksen tueksi on hyvä valita avainhenkilöt, jotka ovat muutoksen takana selvästi ja näkyvästi. Selvän ja myönteisen vision esittämisellä voidaan edesauttaa muutoksen toteutumista ja vähentää uuden ja tuntemattoman pelkoa. Muutostyön sujumisen kannalta merkityksellistä on prosessien oikeudenmukaisuus, myöskään positiivisen esimerkin voimaa ei tule väheksyä. (Karlöf & Lövingsson. 2004, 149-151)

Suuret organisaation muutokset eivät tapahdu helposti. Muutosprosessi koostuu erilaisista askeleista. Jokainen askel on tärkeä muutoksen kannalta ja vaatii huomattavasti aikaa. Onnistuneen muutoksen toteuttaminen organisaatiossa voidaan nähdä rakentuvan kahdeksan kohdan kautta. Ensimmäinen askel on muutoksen kiireellisyyden selvittäminen. Tätä seuraa yhteisen ohjaavan liittouman muodostaminen, yhteinen sitoutuminen muutoksen tarpeeseen ja suuntaan, vision ja strategian kehittäminen, muutosvision kommunikoiminen, valtuuttamisen laaja-alainen käyttäminen, lyhyen aikavälin voittojen saavuttaminen, voittojen vakiinnuttaminen ja suurempien muutosten luominen sekä uuden lähestymistavan ankkurointi kulttuuriin. (Hunsaker 2004, 481-482)

Organisaation johdolla on tärkeä rooli muutoksen johtamisessa ja sen tehokkaassa toteuttamisessa. Johdon tulee osoittaa muutoksen suunta, herättää koko organisaatio muutokseen ja varmistaa muutoksen toteuttaminen. (Oakland & Tanner 2007, 573) Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää sekä ihmisten että asioiden johtamista (Starke, Sharma, Mauws, Dyck & Dass 2011, 30). Tulee ottaa huomioon, että asiat voivat muuttua nopeastikin, mutta ihmisten muuttuminen vie yleensä aikaa (Bridges, 1986, 24). Muutoksen aikaansaaminen vaatii taakseen johtajaa, joka saa asiat tapahtumaan. Onnistunut muutos vaatii tehokkaan toteutuksen. Ilman tehokasta toteutusta, muutoksen vaikutukset voivat olla jopa haitalliset. Huonosti hoidettu muutos voi olla organisaatiolle epäedullisempää kuin muutoksen toteuttamatta jättäminen. Onnistuneen muutoksen takaa löytyy selkeä johtajan rooli sekä muutoksen suunnittelussa että sen toteutuksessa. (Kohler, 1992, 9)

3. URHEILUJÄRJESTÖTOIMINTA

Urheiluseuroissa toimii paljon ihmisiä erilaisissa rooleissa. Esimerkkeinä erilaisista tehtäväalueista ovat: urheilijat, vanhemmat, valmentajat, joukkueen-/ryhmän ohjaajat, huoltajat, seuran nuoriso-/valmennuspäällikkö, puheenjohtaja, sihteeri, hallituksen jäsenet, rahastonhoitaja, markkinoinnista vastaava ja tiedottaja. (Alaja, 12) Urheiluseurojen johdettavien kenttä muodostuu näistä toimijoista. Näiden toimijoiden lisäksi urheiluseuratoiminnassa nousee välillä esille termi asiakas. Urheiluseuran asiakkaita voidaan katsoa olevan kunnat sekä muut yritys yhteistyötahot, lasten vanhemmat ja loppujen lopuksi myös seuran urheilijat. Haastatteluissa ilmeni, että asiakaskäsitettä ei urheiluseuratoiminnassa kuitenkaan kovin miellellään käytetä. Seuroissa tulisi olla vain jäseniä, ei asiakkaita.

Päätösvalta yhdistyksissä, joita myös urheiluseurat ovat, kuuluu sen jäsenille (YhdL 4:16.1 §), jota he pääsääntöisesti käyttävät yhdistyksen kokouksessa (YhdL 4:17.1 §) ellei säännöissä ole toisin määrätty. Yhdistyksen jäseneksi voi hakea ilmoittamalla halukkuutensa yhdistyksen hallitukselle. Yhdistyksen hallitus hyväksyy yhdistyksen jäsenet, ellei säännöissä ole toisin määrätty. (YhdL 3:12 §) Yhdistyksen kokous valitsee hallituksen (YhdL 5:23.4 §). Seuroihin voidaan perustaa myös erilaisia jaostoja hallituksen alle. Jaostot vastaavat seurassa tietystä lajista tai osa-alueesta. Urheiluseuratoiminnassa oleellista on tehtävien jakaminen toimijoiden kesken, jotta toiminta saadaan organisoitua. Urheiluseurat muodostavat itse organisaationsa ja määrittelevät sen rakenteen. (Alaja, 12)

Urheilun kasvu ja ammattimaistuminen ovat muuttaneet urheilutapahtumien ja urheiluseurojen kulutusta, tuotantoa ja johtamista kaikilla urheilun tasoilla. Urheilujohtaja joutuu kosketuksiin strategisen suunnittelun, henkilöresurssien hallinnan, lähetys sopimusten käsittelyn, urheilijoiden hyvinvoinnin, pitkälle integroitujen kansainvälisten urheiluliittojen verkostojen, kansallisten urheiluorganisaatioiden, valtion virastojen, mediayritysten, sponsoreiden ja paikallisjärjestöjen kanssa. (Hoye et al. 2012, 4) Suomessa yhteistyösuhteena korostuu kuntaorganisaation eri tahojen kanssa työskentely.

3.1 Urheilujohtamisen haasteet

Vapaaehtoisia ei voi johtaa samalla tavalla kuin palkattua henkilöstöä. Vapaaehtoisorganisaation johtamiseen ei voida suoraan kopioida liike-elämän säännönmukaisia johtamismalleja. Johtaminen tapahtuu urheiluseuroissa ennen kaikkea ohjeistuksen, suostuttelun, hyvien perusteluiden ja mallintamisen kautta. Järjestöjen ainainen resurssipula aiheuttaa johtajalle myös jatkuvaa tehtävien priorisointia. Vapaaehtoiset ovat haastavia johdettavia, mutta elintärkeä voimavara järjestöille. (Kirves 2007)

Järjestöt toimivat yleensä aatteelliselta pohjalta. Se luo niiden toimintaan omaleimaisuutta. Ne joutuvat tasapainottelemaan monenlaisten jännitteiden keskellä. Organisaation aatteellinen tarkoitus ja talous herättävät jo usein ristiriitaisuutta. Taloudelliset resurssit ovat välttämätöntä toiminnalle, mutta aatteellinen tarkoitus voi muodostua esteeksi varainhankinnalle. Ei pidetä esimerkiksi hyväksyttävänä, että nuorison liikuntajärjestö solmii sponsorisopimuksen hampurilaisketjun kanssa. Se olisi terveitä elämäntapoja korostavia arvoja vastaan. Järjestöt toimivat usein ainakin osittain valtionavustuksilla ja liiketoiminnalla. Kansalaisjärjestöissä tulee miettiä monenlaisia toimintaan liittyviä kysymyksiä kuten, miten perustehtävä muuttuu, miten palveluja kehitetään, miten varainhankinta organisoidaan, minkälaisia johtamisstrategioita käytetään ja esimerkiksi miten varmistetaan henkilöstön saatavuus. Kansalaisjärjestöjen yhteiskuntavastuu on laajaa. Esimerkiksi liikuntajärjestöjen tulee huolehtia kokonaisvaltaisesta kasvattamisesta, eikä vain urheilun aatteesta. (Kirves 2007)

3.2 Urheilujohtamisen erityispiirteet

Stewart and Smith (1999) jakavat näkemykset urheilujohtamisesta kahteen erilliseen ryhmään. Urheilujohtaminen voidaan hahmottaa omana erillisenä alueena, johon sisältyy erikoisominaisuuksia, jotka erottavat sen muusta johtamisesta. Toisen ääripään mukaan se on vain yksi liiketoiminnan osa ja urheilujohtaja voi käyttää hyväkseen samanlaisia menetelmiä kuin muutkin johtajat. Heidän täytyy myös huomioida tavanomaiset säädökset, markkinoiden paineet ja asiakkaiden vaatimukset. (Smith & Stewart 2010, 1)

Stewart ja Smith (1999) ovat listanneet kymmenen urheilun erityispiirrettä, jotka kuitenkin erottavat urheiluorganisaatioiden johtamisen muista yleisesti hyväksytyistä johtamistekniikoista. Ensimmäinen erityispiirre on ihmisten suhtautuminen urheiluun. Ihmiset suhtautuvat siihen hyvin intohimoisesti. Toimintaa arvioidaan yleisistä liiketaloudellisista näkökulmista poikkeavasti. Taloudellinen tulos ei ole toiminnan oleellisin mittari, vaan oleellisempaa on urheilullisen menestyksen seuraaminen. Urheilujohtajan tulee olla tietoinen erilaista organisaation tuloksista ja samaan aikaan hänen tulee olla vastuullinen talousjohtaja. Kilpailun tasapaino on yksi urheilun erityispiirteistä. Urheiluorganisaatioilla on keskinäinen riippuvuussuhde. Ne kilpailevat kentällä, mutta tekevät yhteistyötä sen ulkopuolella varmistaakseen pitkän aikavälin elinkelpoisuuden. Suurin markkinaosuus ja monopoli eivät ole tavoiteltavia, vaan pikemminkin tuhoisia urheilutoiminnalle. Kilpailun voi nähdä olevan urheilun perusta. Urheilutuotteet, eli esimerkiksi yksittäiset ottelut ja kilpailut vaihtelevat laadultaan paljon. Kuten useilla muilla aloilla, tasalaatuisuus ei ole mahdollista. Brändiuskollisuus ja tuoteuskollisuus ovat urheilutuotteissa korkeita. Urheiluun liittyy erityispiirteinä myös sen rajoitettu saatavuus. Tuotannon kasvattaminen kysynnän kasvaessa ei ole niin yksiselitteistä kuin monella muulla alueella. Esimerkiksi harrastajamäärien kasvu tuo haasteita ohjaajien määrälle. Samoin kilpailuiden tai turnausten määrää on usein etukäteen sovittu. Urheilusuorituksiin liittymättömien uusien tekniikoiden omaksuminen urheilujohtamisessa on moneen muuhun organisaatioon verrattuna vähäistä. Urheiluorganisaatiot luottavat enimmäkseen perinteisiin toimintamalleihin. Urheilun ala sisältää siis erilaisia ominaispiirteitä, jotka urheilujohtajan tulee ymmärtää. Hänen tulee ymmärtää toimintansa luonnetta, tuotteiden ja palveluiden kysynnän tasoa sekä kyettävä toimimaan oikea-aikaisesti toimitusten suhteen. (Hoye et al. 2012, 4-6)

Urheilun toiminta-alueen voidaan nähdä nykyään olevan todella monimutkainen. Sillä on ainutlaatuisia oikeudellisia, liiketoiminnallisia ja johtamiseen liittyviä käytäntöjä. Urheilujohtajat ovat kosketuksissa erilaisten rakenteiden kuten kokousten, linjausten ja luonnosten kanssa. Urheilujohtaminen on kehittynyt ottamalla itseensä ominaispiirteitä muilta liiketoiminnan alueilta. Menestyvän urheilujohtajan tulee huomioida johtamisessa sekä urheilun että liiketoiminnan alueet. Resurssit urheilujärjestöjen toiminnassa ovat niukat, rahaa ei ole saatavilla. Rahan lisäksi

Suomessa urheilu, mukaan lukien myös huippu-urheilu, kärsii arvostuksen puutteesta, jos tilannetta verrataan esimerkiksi Ruotsiin ja Norjaan. (Toikka 2013, 26, 29)

3.3 Johtamisosaaminen urheilujärjestöissä

Urheiluseuratoiminnassa johtaja tarvitsee laajan joukon erilaisia taitoja. Huomioitavaa on urheiluseuran johtajan oman tekemisen suuri merkitys. Johtamisosaamisessa tulee huomioida urheilujärjestöjohtajan haasteet sekä urheilujohtamisen erityispiirteet. Urheilujohtamiseen liittyy johtamiselle ominaisia piirteitä. Suurimpana nämä toisistaan erottavana seikkana toimii johtamisen konteksti.

Johtaminen voidaan määritellä useilla erilaisilla tavoilla. Yhteisiä elementtejä näille määritelmille ovat tavoitteet ja päämäärät, jotka tulee saavuttaa rajoitetuilla resursseilla. Johtajan työn päämääränä ja roolina on saada seuran organisaatiossa työskentelevät toimimaan tehokkaasti asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Urheilujohtajan tulee hallita monen toiminnan alueet työtehtävistä suoriutuakseen. Erilaisia toiminnan alueita ovat muun muassa suunnittelu, organisointi, johtaminen ja arviointi. Nämä toiminnan alueet antavat yleisen kuvan johtajan tehtävistä, mutta eivät kokonaisvaltaista listaa. (Masteralexis et al. 2005, 20-25) Suunnitteleminen sisältää muun muassa organisaation tavoitteiden asettamisen ja keinojen määrittämisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Visioinnin voidaan siis nähdä olevan urheilujohtajan työssä oleellista. Organisoinnin avulla suunnitelmat laitetaan käytäntöön. Osana organisointia johtaja määrittelee, minkä tyyppistä työtä tulee tehdä ja kuka on vastuussa näiden töiden tekemisestä. Organisaation johtaminen edellyttää johtajalta monenlaista toimintaa kuten delegointia, konfliktien johtamista, muutoksen johtamista ja työntekijöiden motivoimista. Johtajan tulee osallistua työhön ohjaamalla työntekijöitä heidän yrittäessä saavuttaa organisaation tavoitteita. Johtaja arvioi toimintoja mittaamalla edistymisen kohti organisaation tavoitteita. (Masteralexis et al. 2005, 20-25) Edellä luetellun listan nähdään sisältävän visioinnin lisäksi muutkin Osaamispuu-mallin johtamisosaamisen elementit: tuloksellisuuden, valtuuttamisen, tiimin johtamisen, valmentamisen ja muutoksen johtamisen.

Johtajan tulee hallita monimuotoisuutta, päätöksentekoa, teknologiaa kuin myös organisaation politiikka. Hänen tulee kyetä muutosten johtamiseen, motivoimiseen,

aloitteellisuuteen, ihmisten kanssa toimimiseen ja heidän kanssa kommunikoimiseen. Urheilujohtaja on tekemisissä monenlaisten ihmisten kanssa päivittäin johtajan erilaisten ja monipuolisten tehtävien kautta. Urheilujohtajan menestymisen kannalta on oleellista, että hän osaa käsitellä kaikkia ihmisiä tasapuolisesti, eettisesti ja kunnioittavasti. Johtajan tulee hallita sekä suullisen että kirjallisen kommunikaation taito. Hänen tulee tehdä päivittäin päätöksiä muun muassa siitä, kuinka mahdollisuuksia tavoitellaan ja ongelmia ratkaistaan. Urheilujohtajan tulee olla tietoinen organisaatiossa läsnä olevista politiikoista ja erilaista poliittisista taktiikoista, joita organisaation jäsenet voivat käyttää. Johtajat ovat yhä enenevässä määrin vastuussa siitä, että heidän organisaatiot käyttäytyvät sosiaalisesti vastuullisella tavalla. (Masteralexis et al. 2005, 25-32)

Urheilujärjestön johtajan tulee menestyksekkäästi johtaa urheilujärjestön tärkeintä voimavaraa eli siellä työskenteleviä ihmisiä (Masteralexis et al. 2005, 33). Vapaaehtoiset työskentelevät palkattomasti vapaasti valitsemisissa organisaatioissa niin muiden hyödyksi kuin myös omaksi edukseen (Cuskelly, Taylor, Hoye & Darcy 2006, 143). Hyvän urheilujohtajan mittana nähdään joustavuus ja taito muuttua muutoksen mukana niin, että urheilujärjestö ja erityisesti ihmiset urheilujärjestössä kehittyvät. Näin mahdollistetaan menestyminen tulevaisuudessa. Urheilujohtajan tulee tämän päivän urheilujärjestöissä olla tietoinen jatkuvasti muuttuvasta johtamisajattelusta ja ideoista, oppien näistä teorioista ja sekoittaen niitä sopimaan parhaiten omaan organisaatioon ja sen toimintaan. Johtaminen on parhaiden käytäntöjen löytämistä työskentelyyn ja töiden valmiiksi tekemiseen. (Masteralexis et al. 2005, 33)

4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan tutkimusprosessia ja sen luotettavuutta. Tämän lisäksi kuvataan aineiston keräämisen, käsittelemisen sekä tulkinnan prosessia ja taustoitetaan työhön haastateltuja henkilöitä. Haastattelukysymykset (liite 1) ja niiden järjestys perustuivat teoriaosuudessa luotuun pohjaan. Samaa rakennetta on mahdollisuuksien mukaan noudatettu myös empiriaosuudessa tavoitteena muodostaa työlle selkeä ja johdonmukainen rakenne.

4.1 Tutkimusprosessi ja luotettavuus

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle aiheen pohdinnalla. Oma kiinnostus urheilua kohtaan ohjasi aihetta kohti urheilumaailmaa. Aihe ohjautui omien pohdintojen ja ohjaajien kanssa keskustelemisen jälkeen kohti osaamisen tutkimista urheilujohdossa. Aiheen riittävä rajaaminen osoittautui haastavaksi. Mietinnän jälkeen työ rajattiin osaamisen kohdalla koskemaan vain johtamisosaamista ja urheiluorganisaatioista tarkastelussa ovat kansalaistoiminnan piiriin kuuluvat urheiluseurat siis urheiluseurojen suuri massa. Eri urheiluorganisaatioiden toiminta on kuitenkin osaltaan päällekkäistä, joten osa havainnoista koskee myös muita kuin kansalaistoiminnan piiriin kuuluvia urheiluseuroja. Toisaalta johtamisosaamisen ymmärtämiseen liittyy oleellisesti osaaminen, joten senkään käsittelemistä ei voi kokonaan sivuuttaa.

Tutkimusprosessi alkoi aiheen valinnan jälkeen sopivan lähdemateriaalin etsinnällä ja siihen tutustumalla. Teoria pyrittiin valitsemaan huolella virhelähteiden minimoimiseksi (Eskola & Suoranta 2008, 261). Tämän jälkeen alkoi varsinainen kirjoitusprosessi. Teoriaosuus oli kirjoitettu valmiiksi ennen haastatteluiden tekemistä. Valmis teoriaosuus loi hyvän pohjan haastatteluiden tekemiselle, sillä aiheesta ja työn rakenteesta oli ehtinyt syntyä jo laaja käsitys. Valmis teoriaosuus mahdollisti myös selkeämmän ja järjestelmällisen rakenteen haastatteluille ja koko empiriaosuudelle.

Työn luotettavuutta arvioitaessa tulee muistaa, että ”tutkimus ei tähtää pelkästään virheettömyyteen, vaan viime kädessä tutkimuksen oikeutus on uusi tieto” (Koskinen et al. 2005, 253). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa huomiota tulee kohdistaa koko tutkimusprosessiin. Reliabiliteetti ja validiteetti eivät ole

sellaisinaan hyviä luotettavuutta kuvaavia termejä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2008, 211) Tutkimuksen laadun takaamiseksi tutkimusprosessi on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja näin mahdollistetaan tutkimuksen toistettavuus. Rajaus on yksi tutkimuksen tuloksiin vaikuttava seikka. Johtamisosaamista tarkasteltiin teoriassa tiettyjen elementtien kautta. Haastateltavat samaistuivat näihin elementteihin ja kokivat ne hyväksi tarkastelukulmaksi urheiluseuran johtajan tarvittavaan johtamisosaamiseen muutamalla lisäyksellä. Tulokset olisivat kuitenkin voineet olla erilaiset, jos tarkasteltavien elementtien rajaus olisi ollut toisenlainen. (Eskola & Suoranta 2008, 253-259)

Työ rakentuu teoriasta ja empiriasta. Empiriaosuutta varten on haastateltu kolmea eri henkilöä. Haastattelujen eroja ja yhtäläisyyksiä tarkastelemalla ja peilaamalla haastatteluja teoriaan on voitu muodostaa käsitys aiheesta. Tutkimustuloksiin voi olla vaikutusta sillä, että haastateltavat eivät ole varsinaisesti urheiluseurojen johtajia. Haastateltaville on tehtäviensä myötä muodostunut näkemys satojen seurojen johtamistarpeista. Työn yleistettävyyttä parantaa se, että haastateltavilla on laaja ymmärrys ja kokemus urheilumaailmasta sekä seuratoiminnan johtamisen menestystekijöistä. Näin heillä on näkemystä enemmän kuin, urheiluseurajohtajilla joiden kokemus urheilumaailmasta rajoittuu yhteen seuraan tai lajiin.

Työ annettiin luettavaksi haastateltaville ennen palautusta sen varmistamiseksi, että heidän haastattelussa esittämänsä näkökulmat on esitetty ja painotettu oikein. Tämä on yksi hyvä reliabiliteetti- ja validiteettitarkastelun vaihtoehto. Lisäksi työn luki haastateltavien ulkopuolelle kuuluva henkilö, jolla löytyy myös kokemusta urheiluseuran johtamisesta. Hän pääsi kommentoimaan näkemyksiä työstä ja siitä vastasivatko näkemykset hänen omiaan. Näin saatiin laajempi kuva tutkimuksen luotettavuudesta ja paikkaansa pitävyydestä. Laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen on ongelmallista, sillä tapausmäärät ovat yleensä pieniä. (Eskola & Suoranta 2008, 260 265)

4.2 Aineiston kerääminen, käsitteleminen ja tulkinta

Tutkimusaineisto kerättiin tieteellisten artikkeleiden, muun aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja materiaalien sekä haastatteluiden avulla. Haastatteluista kaksi toteutettiin paikan päällä kasvokkain ja kolmas aikataulullisista ja sijaintiin liittyvistä syistä Skypen avulla. Puhelin- tai sähköpostihaastatteluun verrattuna Skype koettiin vuorovaikutteisemmaksi ja näin paremmaksi vaihtoehdoksi. Aivan kasvokkain tehdyn haastattelun tasolle ei Skypellä tehty haastattelu yllä. Kaikilla haastateltavilla oli samat haastattelukysymykset, jotka oli lähetetty heille etukäteen. Työn haastattelut on tehty tammikuun aikana. Kestoltaan ne olivat noin tunnin mittaisia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, jotta niitä oli helpompi työstää jatkossa.

Haastattelukysymyksiä oli kymmenen. Haastattelussa käsiteltiin aluksi lyhyesti haastateltavien taustaa ja heidän työhistoriaa. Tämän jälkeen käsiteltiin ensin urheilujärjestöjen johtamista ja sitten johtamisosaamista urheilujärjestöissä. Haasteluiden tekemisen jälkeen ne litteroitiin oleellisilta osilta, jotta niitä olisi helpompi työstää eteenpäin. Litteroimatta jätettiin osat, jotka eivät olleet oleellisia tutkimuskysymysten kannalta. Litteroinnin jälkeen haastatteluista lähdettiin työstämään eteenpäin yhdistelemällä samoja teemoja eri haastatteluista. Samat teemat värikoodattiin eri haastatteluista yhtenevillä väreillä, joka helpotti teemojen yhdistämistä. Näin haastateltavien näkemyksiä samoista teemoista pystyttiin vertailemaan helpommin keskenään ja suhteuttamaan niitä teoriaan muodostaen näin aiheesta laajempaa käsitystä. Tämän jälkeen alkoi varsinainen aineiston analysoiminen ja empiriaosuuden kirjoittaminen.

4.3 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jolloin kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat. Puolistrukturoituun haastatteluun ei kuulu valmiiden vastausvaihtoehtojen antaminen, joten jokainen haastateltava sai luoda kysymyksiin omat vastuksensa. Puolistrukturoidussa haastattelussa on ennalta määriteltyjen kysymysten lisäksi mahdollista esittää lisäkysymyksiä samalla syventäen keskustelua. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104–109) Sopivien haastateltavien valinta oli

haaste. Ideoinnin jälkeen löytyi kuitenkin monipuolisesti seuratoimintaa pitkältä ajalta tunteva ja toisiaan täydentävä haastateltavien kolmikko. Haastateltavien valinnan ja heihin sähköpostilla yhteydenottamisen jälkeen haastatteluprosessi sujui mutkattomasti. Työhön haastateltiin Markku Pullista, Päivi Frantsia sekä Jari Haapasta.

Ensimmäinen työhön haastateltu on Markku Pullinen. Hän on pitkän linjan urheilutoimija ja urheiluvaikuttaja. Hän työskenteli Suomen Pesäpalloliitossa toiminnanjohtajana yli 30 vuotta ja vastasi muun muassa liiton arkitoiminnan kehittämisestä. Hän on ollut muutenkin mukana urheilussa muun muassa visioiden kehittäjänä, seniorikonsulttina, liikuntapoliittisena keskustelijana- ja vaikuttajana sekä ennen kaikkea yhteisöllisyyden merkityksen korostajana.

Toinen työhön haastateltu on Päivi Frantsi. Hän on koulutukseltaan psykologi ja on väitellyt johtamisesta Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hän on ollut pitkään, 1980-luvun lopusta lähtien, mukana urheilussa erilaisissa rooleissa. Hän on työnsä puolesta psyykkisenä valmentajana saanut näkökulmaa urheiluun. Tämän lisäksi hän on ollut Suomen Olympiakomiteassa useassa toimikunnassa ja Suomen urheilupsykologisessa yhdistyksessä puheenjohtajana sekä hallituksen jäsenenä. Hän on toiminut myös kouluttajana Vierumäki-kontekstissa ja ollut mukana muun muassa coaching-ohjelmassa, joka on jalkapalloon liittyvä seurajohdon hyvinvointiohjelma. Tämän lisäksi hän on ollut paikallisen urheiluseuran hallituksessa useita vuosia ja muutenkin mukana seuratoiminnassa. Seuratyön todellisuutta on eri työtehtävien ja oman toiminnan kautta tullut hänellä vastaan paljon.

Kolmas haastateltu on Jari Haapanen. Työ urheilun parista alkoi hänellä 1980 liikunnanohjaajana Vierumäeltä. Tämän jälkeen hän on toiminut Suomen Pesäpalloliiton kenttäpäällikkönä 1980-1986, jonka jälkeen SVUL Satakunnan piiri ry:n piirijohtajana 1986-1990, josta hän siirtyi SVUL ry:n Helsingin kenttäpäälliköksi 1990-1993. Vuodesta 1994 lähtien hän on toiminut Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n aluejohtajana. Kokemusta hänellä löytyy myös muun muassa urheiluseurojen johtajien kouluttamisesta.

5. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Teoriaosuutta tukien myös haastatteluissa ilmeni johtamisen urheiluseuroissa olevan vaativaa työtä, jossa kohdataan paljon muusta johtamisesta poikkeavia ominaispiirteitä ja haasteita. Urheilujohtamisen voi Haapasen mukaan kuvata olevan ”aivan oma maailmansa”. Luonnollista kuitenkin on, että myös yhteisiä tekijöitä muun johtamisen kanssa löytyy. Teoriaa tukien haastatteluissa nousi vahvasti esille urheilujärjestön johtamisen haasteina ja erityispiirteinä vapaaehtoisten ja erilaisten resurssien merkitys sekä työn monipuolisuus.

Haastatteluiden perusteella ilmeni, että Sydänmaanlakan (2004) hahmottelemat johtamisosaamisen elementit: visiointi, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen ja muutoksen johtaminen kuvaavat hyvin urheiluseuran johtajalta vaadittavaa johtamisosaamista. Näiden elementtien lisäksi nousi haastatteluissa esille ennen muuta sosiaaliset- sekä vuorovaikutustaidot, intohimo urheiluun, läsnäolon merkitys ja yhteisöllisyyden kehittäminen.

5.1 Urheilujohtajan työ ja haasteet

Haapanen kuvaa urheiluseuran johtajan työn olevan monipuolista. ”Sitä ei olisi jaksanut missään tapauksessa näin kauan tehdä, jos se ei olisi vaihtelevaa ja mielenkiintoista.” Johtajan päivän ohjelma on hyvin muuttuva. Siihen sisältyy niin yhteydenpitoa sidosryhmiin, ihmisten kannustamista ja tukemista kuin arkipäiväisten asioiden ratkaisemista. Monipuolisuus selittyy osittain varmasti sillä, että organisaatiot ovat pieniä ja valtuuttamista ei seuroissa kunnolla hallita. Frantsi näkee urheiluseuran johtajan työn monipuolisuuden käänköpuolena sen sirpaleisuuden. ”Työtä on valtavan paljon ja sitä on aika usein vaikea hallita. Työtä tulee yllättäen ja monelta suunnalta. Päätoimisena toimiviin johtajiin kohdistuu paljon seuran jäsenten painetta ja odotuksia, jotka ovat osaltaan hyvin ristiriitaisia.” Seurajohtajaan kohdistuvaa kovaa painetta selittävät vapaaehtoiset ja heidän vaihtelevat motiivinsa ja tavoitteensa sekä vastuun kasaantuminen seuroissa yksittäisille ihmisille. ”Urheiluseuran johtajalta vaaditaan jämäkkää otetta keskittyä olennaisuuksiin ja löytää se, mikä työssä on oikeasti tärkeää. Työ alkaa helposti rönseyillä ja karkaa käsistä väärille foorumeille.” Kansalaistoiminnan piirissä olevien urheiluseurojen johto on yleensä aina luottamusmiesjohtoa, joka on

töissä muualla vastuullisissa tehtävissä ja heillä on rajallinen mahdollisuus käyttää aikaa seurassa. Suureksi haasteeksi urheiluseuran johtajan johtamisosaamisessa Frantsi arvoi vuoropuhelun sekä vastuun jakaminen päätoimisten ja luottamusmiesjohdon välillä. Se tulisi saada tarkoituksenmukaisemmaksi ja tehokkaammaksi.

Urheilujohtamiselle on ominaista, että toiminnassa on mukana paljon vapaaehtoisia. Haasteena ovat heidän erilaiset motiivit ja tavoitteet sekä panostuksensa seuratyöhön. Taloudelliset edut, etenemismahdollisuudet tai pyrkimys työpaikan säilyttämiseen eivät sido heitä organisaatioon. Urheiluseuran johtajan tulee osata olla sopusoinnussa asioiden ja ihmisten välillä. Johtajan tulee huomioida ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutus oman järjestön toimintaan. Samalla hänen tulee huolehtia sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin. Johtajan tulee huolehtia jäsenten ja asiakkaiden tyytyväisyydestä, tuloksesta, taloudesta sekä henkilöstön innostumisesta ja jaksamisesta. Haasteena on myös innostuksen ja mahdollisuuksien sovittaminen käytössä oleviin resursseihin. (Haapanen) Frantsi näkee, että seurajohto jää tehtävässään usein yksin, eikä saa tarvitsemaansa tukea. ”Tuen puute on yleistä. Seuroissa myös johtokunnat vaihtuvat parin vuoden välein. Usein sillä, jonka pitäisi johtaa, menee aikaa ennen kuin hän pääsee sisään asioihin.” Normaaleissa urheiluseuroissa on kehitettävää johtamisprosesseissa ja käytännöissä. Urheiluseuratoiminnan ulkopuolella on asioiden hoitamisen prosessit usein ”pidemmälle viilattuja”. (Frantsi)

Vapaaehtoiset, heidän johtaminen ja yleensä toimintaan mukaan saaminen nähdään yhtenä urheiluseuratoiminnan ja johtamisen haasteena. Pullisen mukaan vapaaehtoisista yhteisötoimintaan ei ole pulaa. Ihmisiä saa mukaan vapaaehtoistoimintaan. ”Kutsuhuuto” tulee kuitenkin olla aseteltu oikein. Ongelmana ei hänen mukaansa ole se, ettei vapaaehtoisia olisi vaan se, että heitä ei pyydetä mukaan. ”Ihmisillä on kova kaipuu toistensa luokse.” Pullisen mukaan kukaan ei kieltäydy, jos tuntee kuuluvansa yhteisöön, jossa tehdään maailman tärkeintä asiaa eli autetaan lasten ja nuorten kasvua. Yhteisöissä nimenomaan auttaminen korostuu johtamista enemmän. Haapasen mukaan urheilujärjestöissä olisi vapaaehtoisia, jos he saisivat tehdä sitä, mistä ovat innostuneita. Toiminta kuitenkin useasti menee siihen, että ”kerää rahaa, mene tekemään erilaisia talkoita, ryhdy puheenjohtajaksi ja mieltä

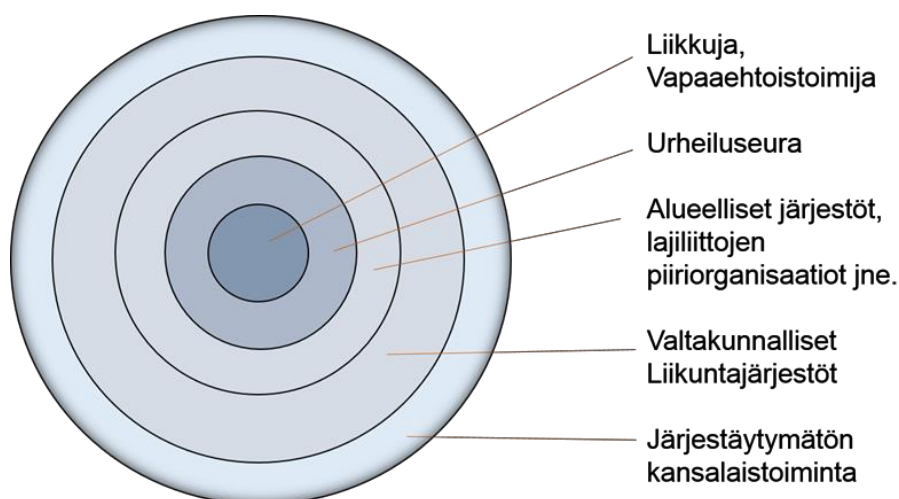
tälle seuralle visioita sekä strategioita”. Usein vapaaehtoiset löytävät tässä vaiheessa mielekkäämpää tekemistä. Vapaaehtoisten kanssa toimiminen on haastavaa, mutta he ovat kuitenkin urheilutoiminnalle elintärkeä resurssi.

”Vetovoima lajiliittoihin, seuroihin ja järjestöihin on väsynyttä. Järjestöihin ei saada enää parhaita voimia” kuvaa Pullinen. Ratkaisuna hän esittää järjestöjen muuttamista yhteisöiksi. Yhteisöt eivät ole logiikaltaan yhteneviä järjestöjen kanssa. Seuran kuuluisi olla ennen kaikkea kasvuyhteisö, jonka välineenä toimii urheilu. Yhteisön ja järjestön ero on siinä, että järjestöt on perustettu tiettyä institutionaalista tehtävää varten. ”Millään näillä ratkaisuilla ei ole kuitenkaan ihmisten kannalta mitään hyödyllistä tekemistä” kommentoi Pullinen. Yhteisön erityispiirre on, että siellä, erityisesti johtokunnissa, tehtävät päätökset ovat yhteisiä ja yhteisymmärryksessä tehtyjä, eivätkä kenenkään sanelemia. Tällä hetkellä useimmissa seuroissa ja liitoissa päätökset tulevat saneltuina. Järjestöissä johtaminen on siis hyvin keskusjohtoista. Johtaja sanelee päätökset ja muut seuraavat. Kasvuyhteisön idea on siinä, että jokainen miettii, eikä yksi vain sanele. Tätä ideaa tukee osuuskuntien johtamisosaamisesta tehty tutkimus, jonka mukaan kollektiivisen ja osallistavan päätöksenteon taidot ovat kriittisiä johtajalle (Tuominen et al. 2010, 18). Johtamisen kannalta järjestöjen muuttaminen yhteisöiksi tarkoittaa johdon tehtävien muuttumista jäsenten suhteen, johtamisen kohteen, dokumentoinnin ja aikajänteen muuttumista. Johtaja muuttuu päättäjistä toiminnan katalysoijaksi. Asioiden johtamisesta siirrytään ihmisten johtamiseen. Yhteisöissä ihmisten, yksilöiden ja ryhmien johtaminen on oleellista. Yhteisöissä korjataan ongelmia ja huolehditaan tasapuolisuudesta. Niissä puretaan klikkejä ja annetaan tukea. Järjestöissä dokumentointi perustuu vuosikertomuksiin ja raportteihin kun taas yhteisöissä pääasiassa ovat tekojen tulokset ja julkinen foorumiviestintä. (Vuori 2010)

Haapanen kiteyttää kysymyksen urheilujärjestön johtamisen haasteista: ”kyllä siinä haastetta riittää, ei ole liian helppoa”. Hän toi haastattelussaan esille vakuutusyhtiö Sammon entisen pääjohtajan Jouko K. Leskisen kuvauksen ”ison yrityksen johtaminen on vaikeaa, ison järjestön johtaminen on mahdotonta”.

5.2 Urheilujohtamisen muutos ja erityispiirteet

Pullinen kuvaa urheiluseuroissa olevan menossa ”hirmu iso murros”. Ennen urheiluseurojen toiminta on ollut järjestölähtöistä. Tulevaisuudessa se tulee olemaan kuitenkin ennen kaikkea ihmislähtöistä. ”Näillä on valtavan iso ero.” Pullinen kuvaa johtamista ylhäältä alaspäin kömpiväksi. Varsinaiset tuloksetekijät ovat ketjussa alhaalla. Keskusjohtamiselle on tyypillistä, että kaikkien on oltava samaa mieltä. Tällaisella asetelmalla ei kuitenkaan synny tulosta, eikä Pullisen arvion mukaan siihen tulevaisuudessa enää tulla suostumaan. Ohjaus tulee muuttumaan tulevaisuudessa alhaalta ylöspäin kulkeväksi. Toinen muutos on huomion suunnan kääntyminen julkiselta sektorilta yhä enemmän kohti kansalaistoimintaa, jolloin kansalaistaitojen merkitys kasvaa. (Pullinen) Kuvio 2 havainnollistaa kansalaistoiminnan eri tasoja.



Kuvio 2. Kansalaistoiminnan eri tasot (Lehtonen & Hakonen 2013, 13)

Haapasen arvion mukaan ominaispiirteitä, jotka erottavat urheilujohtamisen muusta johtamisesta on useita. Mukana on paljon vapaaehtoisia. Heillä on omat motiivit ja erilaisten motiivien kirjo voi olla laaja. Urheilussa jokainen on asiantuntija ja siihen liittyy erittäin paljon tunteita. ”Päätöksiä tehdään paljon tunteella ja tunne voittaa melkein aina.” Myös Stewartin ja Smithin (1999) esittämässä urheilun ominaispiirteiden listassa intohimoinen suhtautuminen urheiluun nousi esille ensimmäisenä (Hoye et al. 2012, 4-6). Ominaista urheilujohtamisessa on urheilun yleishyödyllinen tarkoitus. Siihen liittyy omat ominaispiirteet, säännöt, lait ja asetukset. Vapaaehtoisten toimijoiden kohdalla

herää myös kysymys, voiko heitä yleensä johtaa? Käskyttää ja määrätä ei ainakaan voi, vaan johtamisen tulee tapahtua innostamisen kautta. Tärkeää on muistaa kiittää ja palkita vapaaehtoisia. (Haapanen)

5.3 Johtajan johtamisosaamistarpeet suomalaisissa urheilujärjestöissä

”Tuntuu kuin pitäisi olla yhtä aikaa ihmisten johtaja, ekonomi, juristi ja psykiatri.” Näin kuvaa Haapanen urheiluseuranjohtajalta vaadittavaa osaamista. Urheiluseuran johtajan tulee olla moniosaaja, koska tekijöitä on vähän ja organisaatiot matalia. ”Tärkeintä on osata johtaa ihmisiä - lisätä innostusta, kannustusta ja tukea mukana olevia ihmisiä sekä kiittää ja palkita heitä sekä huolehtia heidän jaksamisesta.” Tulos urheiluseuroissa muodostuu niissä toimivien ihmisten kautta. Ihmisten käsitteleminen ja ihmistenjohtamisen taidot ovat oleellisia urheilujärjestön johtajan johtamisosaamisessa. Ihmisten johtaminen on seuroissa tärkeämpää kuin kova bisnesjohtaminen. (Haapanen)

5.3.1 Osaamispuu-mallin johtamisosaamisen elementit urheilujärjestöissä

Johtamisosaamisessa oleellista on toimintaympäristöön kunnolla perehtyminen. ”Ei kannata ampua nuolia sumuun.” Tärkeää on huomioida, että kun toimintaympäristö muuttuu myös tarpeet muuttuvat ja tätä kautta myös toiminnan tulee muuttua. Toiminnan muutoksen tulee näkyä. Jos toimintaympäristöä ei osata tarkkailla, eikä muutoksia huomioida, tarkoittaa tämä yrityksissä konkurssia. Toimintaympäristön tarkkailemisen avulla muodostetaan visio. Kirkas näky, kuten Pullinen haastattelussa visiota nimitti, on hänen mukaansa keskeistä. ”Ei ole mitään niin tärkeää kun kirkas näky.” Vision luonnin lisäksi hän korostaa, että se tulee saattaa kaikkien tietoon ja mieleen. Tämä sama ilmenee osuuskuntien johtamisosaamiseen liittyvästä huomiosta, jonka mukaan johtajan kyky luoda visio ei ole tarpeeksi. Johtajan tulee nähdä vielä kauemmas ja kommunikoinnilla sekä motivoinnilla saattaa visio todelliseksi. (Davis 2001, 38) Visioiden onnistunut kommunikoiminen on tärkeää, muuten visioiden tehokas toteuttaminen ei ole mahdollista (Kaplan & Norton 2005, 72). Haapanen sekä Frantsi yhtyvät Pullisen näkemykseen vision tärkeydestä. Haapasen mukaan järjestöä voi johtaa vain visiolla ja strategialla hieman karrikoidusti sanottuna. Järjestöissä tulee päättää yhdessä kannustava ja innostava visio, jonka jälkeen se tulee purkaa

käytäntöön tekemiseksi ja tavoitteiksi sekä sovitaan yhteen työnjaot, resurssit, aikataulut ja pelisäännöt. Visiot ovat väline, jonka avulla vapaaehtoisia voi pyrkiä johtamaan. ”Visioinnin tulee olla näky siitä mihin olemme matkalla. Näköalattomuus ei ole hyväksi.” kuvaa Frantsi. Sitoutuminen visioihin on hyvin tärkeää, mutta vapaaehtoisten sitouttaminen on haastavaa.

Visioinnin merkitystä ei ole suomalaisissa urheiluseuroissa ymmärretty. Visioinnin sijaan niissä keskitytään lyhytjänteiseen käytännön toimintaan. Kaiken johtamisen lähtökohtana voidaan nähdä kuitenkin olevan visio, päämäärä ja tavoitteet. Johtamisen ideana on saavuttaa visiot ja tavoitteet mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Ilman visioita ja tavoitteita johtamistakaan ei siis tarvita. (Sydänmaanlakka 2006, 90-91) Urheiluseurojen suoraan toimintaan tähtäävä menettely sivuuttaa visioinnin ja heikentää seuran suunnitelmallista toimintaa. Visioiden ongelma voi olla se, että ne muodostuvat organisaation kannalta mitäänsanomattomiksi yleistyksiksi tulevaisuuden tavoitteista. Vision tulisi olla eloisa, muistettava, inspiroiva, merkityksellinen sekä lyhyt. (Thornberry 1997, 28-29) Haasteena urheiluseuroissa on vision aikaansaaminen eli ohjaavan tarkoituksen luominen. Johtajalla tulee olla selvä kuva visioista, jotta hän pystyy sen antamaan myös organisaatiolle. Visiojohtajan ensimmäinen haaste on visiota kohtaavan epäluuloisuuden voittaminen. Peräänantamattomuus ja päättäväisyys sekä luja usko tulevaisuuteen ovat oleellisia visio tason johtamisessa. Visiojohtajan tulee luoda uusi ja innostava tulevaisuus organisaatiolle, tehtävälle tai tiimille ja varmistaa myös sidosryhmien sitoutuminen. Visio tulee kommunikoida tehokkaasti organisaatiolle sekä tukea vision toteutumista tulkitsemalla se eri tehtäville, ryhmille ja yksilöille. Johtajan on myös tärkeää toimia itse käytännössä samoin kuin puhuu. (Kauppinen & Ogg 1994, 84, 90)

”Tuloksellisuus on vaikuttavuutta” toteaa Pullinen. Perinteisissä urheiluseuroissa huomiota kiinnitetään lähinnä vain niiden näkyvimpään tarkoitukseen. Esimerkiksi jääkiekossa huomio on nimenomaan itse jääkiekossa ja laajempi konteksti sen ympäriltä unohtuu. ”Niillä on yhteisöt hoitamatta.” Suoritustavoitteita asetetaan itse lajille, mutta ei sen ympärille. Tästä seuraa, että pitkään seuroissa toimineet ihmiset väsyvät, sillä huomion suunta on väärässä paikassa. Seurauksena on, että ”urheiluseuroilla on tapana kuukahtaa tai nitkahtaa ja sitten ihmetellään, että ihmisiä ei saada mukaan.” (Pullinen) Pullisen tavoin Frantsi kokee, että tuloksellisuuden

tavoitteita tulisi lisätä sisäiseen kehittämiseen. Tavoitteiden asettamisessa ja tavoitteiden systemaattisessa saavuttamisessa on myös kehitettävää. ”Tärkeää, että toiminta on systemaattista, tavoitteellista ja asioita vietäisiin loppuun.” Urheiluelämässä toimintamallit ovat yleensä impulsiivisia. ”Asioita laitetaan liikkeelle ja usein haukataan liian isoja paloja. Toimintaa ei jakseta viedä aina loppuun. Urheiluseuroissa touhutaan usein ilman pitkäjänteistä suunnittelua ja lopulta väsähdetään.”(Frantsi)

Tuloksellisuus määritellään vision ja strategian kautta. Tavoitellut tulokset tulee seurassa miettiä yhdessä. Liian helposti tulokset tulevat annettuna. Ihmiset sitoutuvat tavoitteisiin paremmin, jos ne on yhdessä mietitty. Tulos voi olla paljon muutakin, kuin talous tai menestys, varsinkin urheiluseuroissa. Työ seuroissa tulisi tehdä tavoitteiden mukaan. ”Aina ei tarvitse tehdä paremmin ja hienommin. Seuroissa olevat ihmiset saavat päättää, mitä haluavat. Tuloksellisuuden taso on sitten sitä, mikä on yhdessä sovittu”. (Haapanen)

Valtuuttaminen on urheiluseuroissa tärkeää. ”Tuloksia saadaan aikaan ihmisten innokkuuden, kyvykkyyden, luovuuden ja ponnisteluiden tuloksena.” Tuloksellisuus on kiinni ihmisten osaamisesta ja motivaatiosta toteaa Haapanen. Kaikki urheiluseuroissa toimivat vapaaehtoiset ovat olleet ammattilaisia jossain. Seurasta saattaa löytyä yllättäviäkin asiantuntijoita arvioi Pullinen. Haapanen kuvaa valtuuttamista tapahtuvan urheiluseuroissa liian vähän tai ei ollenkaan. Urheiluseuroissa tulisi rohkeammin valtuuttaa, jos se on mahdollista. Moni urheiluseura toimii yhden-kahden ihmisen varassa, jotka pyörittävät toimintaa. ”Ei haluta delegoida, vaan pitää hommat omissa käsissä.” Seuroissa on havaittavissa luottamus- ja uskomuspulaa. Frantsi kuvaa seuroissa usein olevan tilanne, että johtaja delegoisi, mutta ei ole ketään kenelle delegoida. Organisaatiot ovat pieniä ja ihmisillä paljon töitä. ”Hoidan itse, että minun ei tarvitse opastaa toisia tai muilla on niin paljon töitä muutenkin. Vapaaehtoisia tulisi sitouttaa ehkä enemmänkin työtehtävien jakamisen kautta.” Tulee kuitenkin muistaa, että vapaaehtoisille valtuuttaminen ei toimi liike-elämän kanssa samoilla periaatteilla.(Frantsi) Valtuutuksella annetaan työntekijöille mahdollisuus osallistua enemmän. Yhteisellä valtuutuksen ja vallan määrän määrittelyllä työntekijöiden motivaatioita, tyytyväisyyttä ja vastuuta suorituksesta voidaan lisätä. Tulee muistaa, että valtuuttaessa johtajan tulee varautua ja hyväksyä työntekijöiltä joitakin virheitä.

Virheet ovat usein hyvä oppimiskokemus, ainakin siihen saakka, kun kustannukset virheistä eivät ylitä oppimisen arvoa. Valtuuttamisessa tärkeää on huolehtia riittävästä valvonnan järjestämisestä. (Hunsaker 2004, 332-333)

Tiimin johtaminen tuottaa useita haasteita. Haasteita aiheuttaa yksilöllisten tavoitteiden yhdistäminen, resurssien hallitseminen, myönteisen ilmapiirin luomien, informaation koordinoiminen sekä tehtävien täyttäminen (Braun, Peus, Weisweiler & Frey 2013, 270). Frantsi arvioi urheiluseuroissa olevan tyypillisesti hyvä ilmapiiri. ”Toimijat ovat innokkaita, sillä he tekevät asioita, joista pitävät. Harva jatkaisi, jos olisi kauhean vaikeaa ja hankalaa.” Vapaaehtoiset ovat halunneet urheiluseurattomintaan mukaan, eivät joutuneet. Pullinen kuvaa, että erilaiset motiivit tulee jakaa tiimissä, jotta tiedetään mistä kohtaa toista pystytään tukemaan. Jäsenten kehittäminen keskusteluiden avulla on kaikille kasvunpaikka. Oleellista on, että ihmiset innostuvat kehittämään itseään ja samalla opitaan tuntemaan toiset tiimin jäsenet. Tiimiytyminen on Pullisen mukaan ”yhteen menemistä”. Jaettujen motiivien avulla voidaan paremmin tukea toisia. Yhteisöissä tärkeää ovat sovitut pelisäännöt ja selkeät ratkaisut. ”Sitten se yhteisö toimii ilman, että siihen pitää piirtää organisaatiokaaviota.” (Pullinen) Tiimin johtaminen on Haapasenkin mukaan urheilujärjestöissä hyvin tärkeää. Pullinen korosti yhteisöllisyyden merkitystä. Haapanen taas arvioi yhteisöllisyyden kadonneen nykypäivän seuratoiminnasta. Ihmiset eivät suostu enää toimintaan, joka ei innosta tai motivoi heitä. Minäkeskeinen ajattelu on korostunut. Toiminnan täytyy olla sellaista, että se kiinnostaa itseä. Haapanen kuvaa yhteisöllisyyden olevan tällä hetkellä murentunut, mutta kaipuuta siihen on. Yhteisöllisyyden aika voi tulla vielä uudelleen.

Valmentaminen ja jäsenten kehittäminen on seuratoiminnassa erittäin oleellista, sillä seuroissa toimivat ihmiset tekevät tuloksen. Ihmisiä tulee kannustaa, innostaa ja kouluttaa tehtävissä muuten työt ”lurpsahtavat” kuvaa Haapanen. Urheiluseuroissa keskitytään helposti asiakkaisiin enemmän kuin seuran sisäiseen kehittämiseen. Viime vuosina on havahduttu siihen, että seura pitää kehittää myös sisältä päin. Seura on työyhteisö, joka vaatii huomiota, jotta se voisi kehittyä. (Frantsi) Valmentamista voisi tapahtua urheiluseuroissa enemmän myös valtuuttamisen kautta. Tehtäviä jakamalla vapaaehtoiset oppisivat tehtävien tekemisen.

Pullinen kuvaa kaiken johtamisen olevan muutoksen johtamista. ”Seisaallaan olon johtamista ei ole olemassakaan.” Urheiluorganisaatioiden muutos on päivittäistä. Muutos voi olla niin organisaation sisältä kuin ulkoa tulevaa, kuten julkisen vallan säännökset. (Masteralexis et al. 2005 30) Haapanenkin sanoo urheiluseuroissa johdettavan muutosta, mutta muutoksen tapahtuvan hitaasti. On seurakohtaista halutaanko toimia uusissa tilanteissa, kuitenkin yleensä uusia juttuja varmuuden vuoksi vähän vastustetaan. ”Ei ne kaikki muutokset mene heti läpi, joutuu vähän jumppaamaan. Gray & Starke (1988) kuvaavat suurimman osan muutoksista tapahtuvan ilman vastustusta, mutta johtajan tulee olla tietoinen, että ihmisillä on tapana vastustaa muutoksia useista syistä. Ihmiset vastustavat muutoksia tunteellisista, taloudellisista, sosiaalisista sekä asemaan liittyvistä syistä. Turvallisuuteen, taitoon sekä osaamiseen liittyvät syyt voivat aiheuttaa myös vastustusta. (Masteralexis et al 2009, 30) Selvä ja myönteinen visio muutoksen takana sekä yhteinen suunnittelu ja toteuttaminen edesauttavat muutoksen toteutumista. ”Urheiluseuroissa tapahtuu muutosta, mutta johdetaanko sitä?” miettii Frantsi. Hän kuvaa urheiluseuroissa olevan kehittämistoimintaa ja kehittämishankkeita eri tasoilla. Urheiluseurat ovat tällä tavoin hyvin muutosorientoitunut ympäristö. ”Tietyllä tavalla systematiikka on kehittämistoiminnan heikompi lenkki.” Urheiluseuroissa kehitetään ja halutaan muutosta. Niissä halutaan kasvua sekä tehdä asioita paremmin ja ammattitaitoisemmin jatkuvasti. Kehittämishankkeet urheiluseuroissa lähtevät usein hyvin käytännöllisistä kehittämistoimista, kuten toiminnan kehittämishankkeita, uusista ryhmistä tai esimerkiksi valmennustoiminnan kehittämisestä.

5.3.2 Innostus ja intohimo vaadittavan moniosaamisen lähtökohtana

”Seuratoiminnassa tehdään kaikki innostuksesta. Ilman innostusta ei seuratoiminnasta tule mitään.” kuvaa Haapanen. ”Johtajan tulee nähdä seurassa asiat merkityksellisenä itselle ja muille.” Johtajan tulee tuntea, että työllä on merkitystä. Ilman paloa urheiluseuratoimintaan työtä tuskin jaksaa tehdä. Innostus rakentuu rakastetun asian ympärille ja antaa voimaa viedä asioita eteenpäin. Innostuminen on henkistä ja sosiaalista pääomaa, jota ei voi mitata rahassa. Innostuksen lisäksi ”seurajohtajalla tulee olla myös todella hyvät vaikuttamistaidot. Hänen tulee osata sekä haluta vaikuttaa”. Vaikuttamistaitojen lisäksi vaaditaan myös sosiaalista kyvykkyyttä. (Frantsi) Kommunikointi ja avoin viestintä ovat todella tärkeitä asioita kuvaa Haapanen.

Johtajan avaintaitoihin voidaan lukea kuuluvaksi vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot. Urheilujohtajalle on välttämätöntä taito kohdella kaikkia ihmisiä reilusti, eettisesti ja kunnioittavasti. Urheilujohtaja on työnsä kautta tekemisissä laajan ihmissuhdekentän kanssa, jossa ihmissuhdetaitojen ja vuorovaikutustaitojen hallinta korostuu. (Masteralexis et al. 2005, 25) Frantsi kuvaa johtajalta vaadittavan rationaalista kykyä hahmottaa tilanteita kokonaisvaltaisesti. ”Hänen pitäisi pystyä hahmottamaan asiat, jotka ovat tärkeitä ja valitsemaan suunta mihin ollaan matkalla.” Tämä vaatii johtajalta muun muassa rohkeutta ja päätöksentekemisen taitoa. Seuroissa työskentelee fiksuja, koulutettuja ja kokeneita ihmisiä. Seuroissa pyritään kaiken aikaa laadukkaaseen ja kehittävään otteeseen. Frantsi kuvaa nyt vallitsevan trendin, jonka mukaan seuroihin tulee ihmisiä, jotka ovat kauan olleet mukana työelämässä. He tuovat mukanaan osaamista, joka on hankittu muualta työ- ja liike-elämästä.

Pullinen korostaa läsnäolon merkitystä johtamisosaamisessa. ”Kaikkein oleellisinta johtajalle on, että hän on läsnä. Jos johtaja ei ole läsnä, työt eivät seurassa onnistu. Johtajan läsnäolon ei tarvitse olla välttämättä fyysistä. Sitäkin tärkeämpää on henkinen läsnäolo. Johtajan tulee olla aina tietoinen siitä, miten yhteisö jaksaa.” Läsnäolon vaatimus seurajohdolle on Frantsin mukaan itsestänselvyys. ”Seuratoimintaa on mahdoton johtaa norsunluutorneista, vaan asemasta riippumatta joutuu olemaan nyrkit savessa.” Urheilujärjestöissä on Haapasen arvion mukaan olemassa sellaista osaamista ja koulutusta, jotka liittyvät lakeihin, asetuksiin ja hyvään hallintoon. Arvostuksen nostamisessa oikealle tasolle hän arvioi olevan eniten kehitettävää. ”Arvostusta saavat vain muutamat henkilöt tietyissä lajiliitoissa. Urheilussa olet matalapalkka-alalla, jossa saat tehdä sellaista harrastusta. Ei oivalleta eikä ymmärretä, että kyseessä monta kertaa kova homma.” Urheilujohtajat ovat saaneet aikaan ilmapiirin, jonka mukaan urheilujohtaminen on kuin kivireen perässä vetämistä - ei ole rahaa eikä vapaaehtoisia. (Haapanen) Urheilujohtamisesta on syyllistytty puhumaan negatiiviseen sävyyn ja saatu aikaan arvostuksen puutetta.

5.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Haastatteluiden perusteella ilmeni urheiluseuran johtajalta vaadittavan monipuolista johtamisosaamista ja osaamisen vaatimusten olevan osaltaan tilannesidonnaisia. Haastateltavat samaistuivat Sydänmaanlakan hahmottelemiin johtamisosaamisen

elementteihin, mutta toivat niiden lisäksi esille myös muita urheiluseuran johtajalta vaadittavia johtamisosaamiseen liittyviä asioita. Työn päätutkimuskysymyksenä oli:

- Minkälaista johtamisosaamista suomalaisissa urheiluseuroissa tarvitaan johtajien omien arvioiden mukaan?

Urheilujohtajalla tulee olla hyvät ihmissuhdetaidot. Ihmissuhdetaidot pitävät sisällään taidon käsitellä ihmisiä, vaikuttamistaidot sekä sosiaaliset taidot. Sydänmaanlakan Osaamispuu-mallista tärkeimpänä esille nousi visiointi. Kaikkein oleellisinta urheiluseuratoiminnassa on kuitenkin innostus ja intohimo.

Urheilujärjestön johtajan työ liittyy vahvasti ihmisiin ja heidän kanssa toimimiseen. Johtajalta edellytetään hyviä sosiaalisia taitoja. Myös vaikuttamistaitojen tulee olla kunnossa, sillä tahot, joihin johtajan tulee vaikuttaa, ovat moninaiset. Haastatteluissa ilmeni myös näkemys, jonka mukaan seurojen tulisi olla yhteisöjä. Seurojen muuttuminen yhteisöiksi näkyisi organisaatiossa ennen kaikkea saneltuina tehtyjen päätösten muuttumisena yhteisenä tehdyiksi. Tämä korostaisi entisestään ihmissuhdetaitojen merkitystä. Visioiden avulla voidaan toimintaan luoda suunta ja pitkäjänteisyyttä. Visiot toimivat perustana tuloksellisuudelle, valtuuttamiselle, tiimin johtamiselle, valmentamiselle ja muutoksen johtamiselle. Urheiluseuran johtajan työ perustuu innostukseen sekä intohimoon seuratyöskentelyä ja urheilua kohtaan. Johtajan tulisi oman innostuksen ja intohimon lisäksi pyrkiä myös kasvattamaan alan arvostusta ja muuttamaan asenteita urheilujohtamista enemmän arvostaviksi.

Päätutkimuskysymystä taustoittamassa oli kaksi alatutkimuskysymystä, joiden tarkoituksena oli laajentaa ymmärrystä päätutkimuskysymystä kohtaan ja auttaa siihen vastaamisessa.

- Mitä johtamisosaamisen erityispiirteitä urheilujärjestön johtaminen sisältää?

Urheilujohtaminen on vaativaa työtä. Siihen käytetään paljon omaa vapaa-aikaa ja toimitaan haastavassa ympäristössä taloudellisesti niukilla resursseilla. Intohimo ja innostus liittyvät useasti seurajohtamiseen, mutta ne eivät poista työn haastetta. Urheilujärjestön johtamista tarkasteltaessa ilmeni sen olevan monella tavalla oma maailma, joka tulee huomioida johtamisosaamisessa. Urheilujärjestön johtajat

työskentelevät vapaaehtoisten kanssa, joka luo työhön ja johtamiseen omat erityispiirteet. Vapaaehtoisten ”johtaminen” on taitolaji. Urheiluorganisaatiot ovat tyypillisesti pieniä ja johtajan työ on monipuolista. Seurajohtaja on tekemisissä työnsä kautta monenlaisten asioiden ja ihmisten kanssa. Johtamiseen ja toimimiseen urheiluseuroissa liittyy oleellisesti käytännönläheisyys ja johtajan oman toiminnan oleellinen panos. Loppujen lopuksi siinä tarvittavat johtamisosaamisen elementit ovat kuitenkin hyvin yhteneviä muun johtamisen kanssa, kunhan ne sovelletaan ja painotetaan urheilumaailmaan sopiviksi.

- Mitä kehitettävää on urheilujärjestöjen johtamisosaamisessa?

Pullisen sanoja lainaten ”mitään erityisen kivaa ei urheiluseuroissa ole”. Tästä toteamuksesta voi yhteenvedona sanoa, että urheiluseuroissa on vielä paljon tehtävää johtamisosaamisen kehittämisessä ja ennen kaikkea sen tärkeyden ymmärtämisessä. Visioinnin voi nähdä olevan toiminnan lähtökohta, mutta urheiluseuratoiminnassa se usein sivuutetaan. Urheiluseuroissa toiminta on tällä hetkellä varsin lyhytnäköistä ja vailla järjestelmällistä valvontaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Heikkoihin visioihin perustuen tuloksellisuuden tavoitteet eivät ole erityisen pitkälle tähtääviä tai seuran sisäisen toiminnan kehittämisen huomioivia. Valtuuttamisen arvoa tulisi ymmärtää paremmin. Toisaalta ongelmana on useasti tilanne, että ei ole ketään kenelle valtuuttaa. Samoin valmentamista tulisi olla enemmän, sillä toiminta seuroissa tapahtuu siellä työskentelevien ihmisten kautta. Hyviä toimintaperiaatteita ja osaamista seurojen välillä tulisi jakaa myös tehokkaammin. Muutosten johtamisen osalta niiden systemaattinen toteuttaminen vaatii kehittämistä. Urheilujohtaminen kärsii Suomessa arvostuksen puutteesta ja arvostuksen nostaminen oikealle tasolle on suuri kehittämisen kohde. Myös luottamusmiesjohdon ja seuran päätoimisten välisessä suhteessa on parannettavaa. Oikeastaan koko seurojen päätöksentekojärjestelmässä voidaan nähdä olevan puutteita. Tällä hetkellä johtaminen on hyvin järjestölähtöistä ja päätökset tulevat ylhäältä alas saneltuina. Kehitys on menossa kuitenkin siihen, että toiminta muuttuu ihmislähtöiseksi ja päätösten tekemisen suunta muuttuu. Sanelluista päätöksistä tulisi siirtyä yhdessä tehtyihin.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET

Suomalaisissa urheiluseuroissa johtajalta vaaditaan moniosaamista, sillä resurssit ovat usein vähäiset. Johtajan tulee hallita monta toiminnan aluetta, mikä luo haastetta työhön. Urheilujärjestön johtajalla on tyypillisesti paljon ja haastavia tehtäviä, joka heijastuu valitettavasti seuratoimintaan johtamisosaamisen puutteina ja kehittämistarpeina.

Useiden urheiluseurojen toiminta on tällä hetkellä lyhytnäköistä ja käytännön toimintaan tähtäävää. Selityksenä tähän voi olla resurssien ja voimavarojen niukkuus. Ei ole aikaa hoitaa kuin välttämätön toiminta. Toisaalta urheiluseurojen toiminta on pitkälle vapaaehtois pohjalla ja vapaaehtoisten kiinnostus keskittyy usein enemmän käytännön toimintaan kuin suunnittelemiseen. Seurojen pidemmän tähtäimen toiminnan ja suunnitelmallisuuden kannalta visiointi, visioiden kommunikointi ja käytäntöön vieminen ovat kuitenkin oleellisia. Visioinnin puute näkyy seuroissa esimerkiksi siinä, että toimintaa ei jakseta aina viedä loppuun. Varsinkin pitkällä tähtäimellä tämä on toiminnalle rasite ja väsyttää seurassa toimivia. Käytännön toimintaan panostaminen ei urheiluseuroissa sinällään ole huono asia, mutta toimintaan tulisi saada lisää pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta.

Urheiluseurojen johtamisosaamisen kehittämisen tulisi lähteä liikkeelle visioinnista. Tämä tukee myös Sydänmaanlakan näkemystä, jonka mukaan visiointi on johtamisprosessin alku ja sen perusta (Sydänmaanlakka 2006, 90-91). Tällä hetkellä visiointi seuroissa on varsin heikkoa. Huono visiointiosaaminen vaikuttaa negatiivisesti urheiluseuroissa tarvittavaan muuhun johtamisosaamiseen. Seurassa toimivat tulee huomioida paremmin muun muassa valtuuttamista, tiimin johtamista, valmentamista ja muutoksen johtamista kehittämällä. Tuloksellisuus taas on kiinni seurassa toimivista ja heidän tavoitteista. Seuratyöskentelylle ei voi asettaa liike-elämän mukaisia tulostavoitteita.

Vapaaehtoisia ei voi johtaa samalla tavoin kuin palkattua väkeä. Kyseenalaista on voiko heitä ”johtaa” ollenkaan. Yrittäessä johtaa vapaaehtoisia he usein löytävät nopeasti mielekkäämpää tekemistä. Vapaaehtoisten johtamisen tulee siis tapahtua epäsuorasti ennen kaikkea ohjauksen kautta, ei käskyttäen. Vapaaehtoisten

kiinnostus ja motivaatio toimintaan voi lopahtaa, jos tehtävät eivät innosta heitä. He ovat toiminnassa mukana omilla ehdoilla, joka heijastuu tarvittavaan johtamisosaamiseen. Sisäisen kehittämisen tulisi saada seuroissa enemmän huomiota. Sen tärkeys on alettu hiljalleen huomata, mutta sitä tulisi vieläkin lisätä. Liian usein huomio seuroissa on itse toiminnassa. Kuitenkin seuran koko toiminnan kannalta oleellista on sen sisäinen hyvinvointi. Vapaaehtoisten urheilutoimintaan mukaan saamista on pidetty haastavana. Tämän ei pitäisi kuitenkaan olla ongelma, jos vapaaehtoiset kutsutaan toimintaan mukaan oikein ja henkilökohtaisesti. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että vapaaehtoisten johtaminen on osa-alue, joka kaipaa lisätutkimusta. Vapaaehtoisen johtamiseen kohdistuu ammattimaistumisen, johtamisen ja vastuullisuuden kasvava paine. (Cuskelly, Taylor, Hoye & Darcy 2006, 144)

Urheiluseurojen välisessä yhteistyössä on ongelmia. Hyviä toimintatapoja ja osaamista tulisi paremmin levittää seurojen välillä. Tämä palvelisi koko urheiluseuratoimintaa. Apuna tähän voi olla kiinteämpi yhteistyö eri seurojen johtajien ja siellä toimivien välillä. Tiiviimmän yhteistyön rakentamiseen ja kokemusten vaihtamiseen työvälineen antaa teknologia ja sen tarjoamat sosiaalisen median mahdollisuudet. Kaiken kaikkiaan johtamisosaamisessa on urheiluseurojen johdossa paljon kehitettävää. Toisaalta urheilutoiminta on vapaaehtoisuuteen perustuvaa ja oleellista on, että toiminta tyydyttää siellä toimivia ja täyttää heidän vaatimukset. Pitkällä tähtäimellä ajateltuna toiminnan ja johtamisosaamisen kehittämisestä olisi kuitenkin paljon hyötyä.

Urheiluseurojen johtamisosaamistarpeita olisi mielenkiintoista tutkia tulevaisuudessa seurassa mukana toimivien vapaaehtoisten, urheilijoiden ja heidän vanhempien näkökulmasta. Minkälainen johtamisosaaminen seurassa on heidän mielestä oleellista? Urheilujärjestöjen osalta tutkimusta voisi laajentaa koskemaan myös muita kuin vapaaehtoistoimintaan perustuvia urheiluseuroja. Tämä antaisi kiinnostavan katsauksen johtamisen ja toiminnan eroihin sekä niiden kehittyneisyyteen urheilumaailmassa. Urheilujohtajien johtamisosaaminen on osaamisen tutkimuksen näkökantana varsin tuore. Suomessa urheilujohtaminen on saanut lisää huomiota vasta viime vuosina. Tämä näkyy muun muassa urheilujohtamisen koulutuksen lisääntymisenä. Huomion lisääntyminen urheilujohtamiseen tulee varmasti näkymään

tulevaisuudessa myös urheiluseurojen johtamisessa ja niiden toiminnassa. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, miten urheilujohtamisen saaman huomion ja koulutuksen lisääntyminen ovat vaikuttaneet johtamisosaamiseen urheiluseuroissa.

LÄHDELUETTELO

Alaja, E. Urheiluseuran toimintalinja. Nuori Suomi ry. 1-20.

Amundsen, S. & Martinsen, Ø. (2013) Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership Quarterly* 2-25.

Athey, T. & Orth, M. (1999) Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management* 38, 3, 215-226.

Awuah, G. (2007) A professional services firm's competence development. *Industrial Marketing Management* 36, 8, 1068-1081.

Bailey, C. & Clarke, M. (2000) How do managers use knowledge about knowledge management? *Journal of Knowledge Management* 4,3, 235-243.

Bennis, W. (1993) *An invented life: Reflections on leadership and change*. New York, Addison- Wesley.

Boyatzis, R. (1982) *The Competent Manager a model for effective performance*. New York, Wiley.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013) Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly* 24, 270-283.

Bridges, W. (1986) Managing organizational transitions. *Organizational Dynamics*, 15, 1, 24-33.

Chong, E. (2013) Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research* 66, 3, 345-353.

Cuskelly, G., Taylor, T., Hoyer, R. & Darcy, S. (2006) Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review* 9,2, 141-163.

Davenport, T. & Prusak, L. (2005) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Ubiquity, An ACM IT Magazine and Forum*. 1-15.

Davis, P. (2001) The governance of co-operatives under competitive conditions: Issues, processes and culture. *Corporate Governance*, 1,4, 28-39.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.p. Tampere, Vastapaino.

Heikkilä, K. (2002) Tiimit- avain uuden luomiseen. Helsinki, Talentum Media Oy

Helm, R. (2009) The vision phenomenon: Towards a theoretical underpinning of visions of the future and the process of envisioning. *Futures* 41, 2, 96-104.

Hogan, R. & Kaiser, R. (2005) What We Know About Leadership? *Review of General Psychology* 9, 2, 169-180.

Hoyer, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B. & Westerbeek, H. (2012) Sport management principles and applications. 3.p. Oxon, Routledge.

Hunsaker, P. (2004) Management a skilld Approach. 2.p. New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Ismagilova, F. & Mirolyubova, G. (2013) Russian managers criteria of effectiveness: managerial work experience and its consequence. *Social and Behavioral Sciences* 86, 441-447.

Joo, B-K., Sushko, J. & McLean, G. (2012) Multiple Faces of Coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. *Organization Development Journal* 30, 1, 19-38.

Kakabadse, N., Kakabadse, A. & Lee-Davies, L. (2005) Visioning the Pathway: A Leadership Process Model. *European Management Journal* 23, 1, 237-246.

Kaplan, R. & Norton, D. (2005) The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 83, 2-80.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. (2004) Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja – malleja. Helsinki, Edita Prima oy.

Kauppinen, T. & Ogg, A. (1994) Visiosta tuloksiin, Johtaminen organisaation kilpailuvalttina. Keuruu, Otava

Kets de Vries, M. (1991) Yritysmailman sankarit ja häviäjät: miksi yksi johtaja onnistuu ja toinen ei? Espoo, Weilin+Göös

Kirves, A. (2007) Järjestöjohtaminen on haastavaa hommaa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.1.2014]. Saatavilla <http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2007/04/11/jarjestojohtaminen-on-haastavaa-hommaa/20078665/66>

Kohler, K. (1992) Effective change implementation. *CMA Magazine* 66, 5, 9.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.

Lehtonen, K. & Hakonen, H. (2013) Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa. Valtion liikuntaneuvosto, 1-23.

Liu, L. & Lin, C. (2012) Sport Management in Collegiate Athletic Administration. *Social and Behavioral Sciences* 40, 264-367.

Massa, S. & Testa, S. (2009) A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal* 27, 2, 129-141.

Masteralexis, L., Barr, A. & Hums, M. (2005) *Principles & Practice of Sport Management*. 2.p. Canada, Jones and Bartlett Publishers.

Masteralexis, L., Barr, C. & Hums, M. (2009) *Principles and practice of sport management*. 3.p. Canada, Jones and Bartlett Publishers

Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki, International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki, International Methelp Ky.

Miettinen, H. & Pusa, A. (2013) Suomen urheilujärjestöjä johdetaan nollapalkalla. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2013]. Saatavilla <http://www.hs.fi/urheilu/Suomen+urheiluj%C3%A4rjest%C3%B6j%C3%A4+johdetaan+nollapalkalla/a1369625716774>

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005) *Haasteena Luottamus–Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki, Edita Oy.

Oakland, J. & Tanner, S. (2007) A new framework for managing change. *The TQM Magazine*, 19, 6, 572-589.

Otala, I. (2002) *Oppimisen etu-kilpailukykyä muutoksesta*. Helsinki, WSOY

Pihlakoski, A. (2012) *Urheilujohtamisen arkea* [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2013]. Saatavilla <http://www.ts.fi/mielipiteet/kolumnit/395424/Urheilujohtamisen+arkea>

Reddin, W. (1970) *Managerial Effectiveness*. New York, McGraw-Hill Book Company.

Sanchez, R. (2004) Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57, 518– 532

Smith, A. & Stewart, B. (2010) The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review* 13, 1, 1-13.

Spreitzer (1996) Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 2,483-504.

Starke, F., Sharma, G., Mauws, M., Dyck, B. & Dass, P. (2011) Exploring archetypal change: the importance of leadership and its substitutes. *Journal of Organizational Change Management* 24, 1, 29-50.

Sydänmaanlakka, P. (2004) *Älykäs Johtajuus*. Helsinki, Talentum Media Oy.

Thornberry, N. (1997) A view about 'vision'. *European Management Journal* 15, 1, 28- 34.

Toikka, V. (2013) Mäkimontusta muutosjohtajaksi, *Fakta* 29, 26

Tuominen, P., Jussila, I. & Rantanen, N. (2010) Managerial Competence in Consumer Co-operatives: Inducing theory from empirical observations. *International Journal of Co-operative Management* 5,1, 9-22.

Valtion liikuntaneuvosto (2013) [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.4.2014]. Saatavilla http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/kannanotot_ja_lausunnot/liikunnan_kansalaist_oiminta_tutkimustiedon_valossa.572.news

von Krogh, G. & Roos, J. (1995) A Perspective on Knowledge, Competence and Strategy. *Personnel Review* 24, 3, 56 – 76.

Vuori, M. (2010) Yhteisöjen periaatteista – vertailua järjestöihin. [verkkodokumentti].
[Viitattu 15.1.2014]. Saatavilla
http://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/yhteisöjen_periaatteista.pdf

Zaccaro, S., Rittman, A. & Marks, M. (2001) Team leadership. *The Leadership Quarterly* 12, 451-483

LIITTEET

Liite 1

Johtamisosaamistarpeet suomalaisten urheilujärjestöjen johdossa
Haastattelukysymykset

Kertokaa lyhyesti itsestänne ja työstänne urheilujohtamisen parissa.

URHEILUJÄRJESTÖN (URHEILUSEURAN) JOHTAMINEN

1. Minkälaista urheilujärjestön johtajan arkipäiväinen työ on? (mitä siihen sisältyy)
2. Mitä haasteita urheilujärjestön johtamisessa on?
3. Mitä ominaispiirteitä urheilujohtamisessa on, jotka erottavat sen muusta johtamisesta?

JOHTAMISOSAAMINEN URHEILUJÄRJESTÖISSÄ

4. Minkälaista johtamisosaamista urheilujärjestön johtajalta vaaditaan?
 - Millaista johtamisosaamista on olemassa urheilujärjestöissä ja missä on kehitettävää?

Pentti Sydänmaanlakka hahmotteli kirjassa Älykäs Johtajuus (2004) johtamisosaamisen sisältävän visioinnin, tuloksellisuuden, valtuuttamisen, tiimin johtamisen, valmentamisen ja muutoksen johtamisen. Näkyvätkö nämä elementit urheilujärjestön johtajan toiminnassa? Onko niille tarvetta seuratoiminnassa?

5. Miten oleellista visiointi on urheilujohtajan työssä?
6. Miten tärkeää tuloksellisuus on urheilujärjestön johtajan työssä?
7. Tapahtuuko urheilujärjestö kontekstissa valtuuttamista (delegointia, motivointia)?
8. Kuinka tärkeää tiimin johtamisen taito on urheilujärjestöissä?
9. Kuinka oleellista organisaatioiden muiden jäsenten kehittäminen on urheilujärjestön johtajan työssä?
10. Johdetaanko urheilujärjestöissä muutosta?