

This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Szeróvay, Mihály; Itkonen, Hannu; Huhtanen, Kerkko; Nevanpää, Tom; Inkilä, Ville-Pekka

Title: Tiedolla johtamisen avauspotkuja Suomen Palloliitossa

Year: 2023

Version: Published version

Copyright: © 2023 Liikuntatieteellinen seura

Rights: In Copyright

Rights url: <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

Please cite the original version:

Szeróvay, M., Itkonen, H., Huhtanen, K., Nevanpää, T., & Inkilä, V.-P. (2023). Tiedolla johtamisen avauspotkuja Suomen Palloliitossa. *Liikunta ja tiede*, 60(1), 55-57.

MIHÁLY SZERÓVAY
työelämäprofessori
Jyväskylän yliopisto
Liikuntatieteellinen
tiedekunta
mihaly.szerovay@jyu.fi

HANNU ITKONEN
liikuntasosiologian
emeritusprofessori
Jyväskylän yliopisto
Liikuntatieteellinen
tiedekunta
hannu.itkonen@jyu.fi

KERKKO HUHTANEN
projektitutkija
Jyväskylän yliopisto
Liikuntatieteellinen
tiedekunta
kerkko.huhtanen@jyu.fi

TOM NEVANPÄÄ
lehtori
Jyväskylän normaalikoulu
tom.nevanpaa@jyu.fi

VILLE-PEKKA INKILÄ
tutkimus- ja
kehityspäällikkö
Suomen Palloliitto
ville-pekka.inkila@
palloliitto.fi

Tiedolla johtamisen avauspotkuja Suomen Palloliitossa

Urheilu- ja liikuntapiirit ovat vakuutelleet tiedolla johtamisen tarpeellisuutta. Tiedolla johtaminen on kuitenkin ollut epämääräistä, tiedon vaikuttavuutta ei ole kyetty analysimaan ja tiedon intressisidonnaisuus on jäänyt tunnistamatta.



Kuva: Antero Aaltonen

TIETOA ON HYÖDYNNETTY JO SIVILISAATIOIDEN alkuaikoina (Ives ym. 1997). Modernien yhteiskuntatieteiden piirissä sosiologian klassikkoajattelijat pohtivat tiedon merkitystä. Ranskalainen **Émile Durkheim** määritteli 1895 ilmestyneessä teoksessaan yhteiskuntatieteen tehtäväksi sosiaalisten faktojen tutkimisen. Durkheim tarkoitti näillä tosiasioilla sellaista sosiaalista todellisuutta, joka ei ole palautettavissa psykologiseen ja biologiseen todellisuuteen. Kyseessä ovat tosiasiat, jotka ovat ihmisten ulkopuolella ja heistä riippumatta. Durkheim ohjeisti, että sosiaalisia faktoja tulee tutkia ikään kuin konkreettisina esineinä eli niihin on otettava etäisyyttä ja niitä on tutkittava eri puolilta. (Durkheim 1977, 31–42.)

Sittemmin tiedonsosiologia on vakiintunut yhdeksi yhteiskuntatieteen erityisosa-alueeksi. Georges Gurvitch'n mukaan tiedonsosiologian ydintehtävänä on niiden seurausten hahmottaminen, jotka vallitsevat tiedon kognitiivisten rakenteiden ja tiedon sosiaalisten kehikoiden välillä. Yksinkertaistettuna kyse ei ole tiedon pätevydestä sinällään, vaan olennaista on myös tiedon sosiaalisten vaikutusten selvittäminen. (Gurvitch 1971, 10–20.)

Tietopohdinnoissaan Gurvitch analysoi tiedonlajeja sekä niiden sosiaalisia funktioita. Ensinnäkin on olemassa havaintotietoa ulkomaailmasta. Tällainen tieto on välttämättömyyden tilan ja ajan jäsentämiseksi. Toiseksi on olemassa tietoa toisista ihmisistä, ryhmistä, kollektiiveista ja luokista sekä niiden toiminnoista. Kolmas tiedonlaji on arkitietoa, jolla jäsenetään ihmisten jokapäiväistä elämää ja toimintaa. Neljäntenä tiedonlajina teknisen tiedon tehtävänä on tuottaa, organisoida, suunnitella ja myös tuhota. Teknisen tiedon merkitys on lisääntynyt yhteiskuntien modernisoitumisen myötä. (Gurvitch 1971, 23–29.)

Poliittisen tieton viidentenä tiedon lajina palvelee yhteiskunnallisten ja poliittisten strategioiden laatimista. Tietolaji sisältää arvovalintoja ja tarkoituksenmukaisia faktoja. Kuudentena tiedonlajina on tieteellinen tieto, joka perustuu tutkimukseen ja eri tieteenalojen tuottamiin tuloksiin. Seitsemäs tiedonlaji eli filosofinen tieto irtautuu muista tiedonlajeista, joita sen tehtävänä on analysoida. (Gurvitch 1971, 33–37.)

Oletus tutkitun tiedon käytöstä

Tieteellisissä tietopohdinnoissa on yleistynyt tulkinta, jonka mukaan tieto on sosiaalisesti tuotettua. Sosiaalisessa konstruktionismissa kysytäänkin, miten tieto ja sosiaalinen todellisuus ylipäättään rakentuvat. (Gergen & Gergen 2003.) Näin ajateltaessa olennaista ei ole pelkästään tiedon tuottaja, vaan myös tiedon käyttäjät todellisuuden muokkaajina.

Tiedolla johtamisen ja tiedon käsitteiden pohdintaa on tehty muillakin tieteenaloilla kuin sosiologiassa (Serenko & Bontis 2013). Jälkimodernissa yhteiskunnassa eri alojen asiantuntijoiden toimien odotetaan perustuvan tutkittuun tietoon. Teoreettisesti asiantuntijuutta onkin lähestytty erilaisten professioiden ja uudenlaisten asiantuntijuuksien näkökulmasta. Suomessakin on tehty jo kauan tutkimusta, jonka kohteena on ollut tietty ammattikunta tai asiantuntijataho. (Pirttilä 2002, 16–17.)

Liikunnan ja urheilun kokonaistoimijakentän laajuus hankaloittaa tiedolla johtamista. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisemassa *Liikunnan tiedolla johtamisen suunta-asiakirjassa* asiaa lähestytään kolmen kysymyksen avulla (OKM 2018). Ensinnä kysytään, missä liikuntaan liittyvä tieto sijaitsee ja miten se on saatavettavissa. Toinen haaste on, miten liikuntatietoa hyödynnetään johtamisessa ja päätöksenteossa. Mitä ja miten tietoa tuotetaan ja kenen toimesta on kolmas kysymys. Lisäksi on mielekästä tarkastella niitä

toimijoita, jotka osallistuvat tiedolla johtamiseen. Tiedon tuottajat, välittäjät ja käyttäjät muodostavatkin kokonaisuuden, joiden yhteisen tekemisen sulavuus edesauttaa tiedolla johtamisen tuloksellisuutta.

Suomen Palloliitossa tiedolla johtaminen on otettu koko organisaation kehittämisen välineeksi. Seuraavaksi kysymme: 1) Miksi tiedolla johtamista tarvitaan? ja 2) miten tiedolla johtamista toteutetaan sekä miten se ilmenee Suomen Palloliitossa?

Miksi tiedolla johtamista?

Nykyään tiedolla johtaminen on laajasti yleistynyt käsite julkisissa, yksityisissä sekä järjestökentän organisaatioissa, eivätkä urheiluorganisaatiot tee tästä poikkeusta.

Käsitteelle löytyy lukuisia määritelmiä organisaation koosta ja toimintakulttuurista riippuen. Tietojohtaminen voidaan nähdä yläkäsitteenä, joka pohtii tiedon hallintaa, analysointia ja hyödyntämistä.

Tiedon johtaminen viittaa puolestaan tiedon määrään, hallintaan ja laatuun. Tällöin kysytään, miten tietoja ja tietokohteita tuotetaan, säilytetään, jalostetaan ja miten tuotettu tieto ohjaa tulevia tiedonkeruun prosesseja. Kyse on tietopääoman johtamisesta, johon kuuluu

esimerkiksi datapääomana ottelu- ja erotuomariasettelu- data sekä ihmispääomana Palloliiton henkilöstön osaaminen. Tiedolla johtamisessa korostuu tiedon tuottaminen, jakaminen ja soveltaminen. Esimerkkejä ovat vaikkapa otteluiden tulospalvelu, maajoukkueiden videokirjasto ja myös valmentajakoulutukset. Nämä voidaan nähdä tietovaroina, jotka kuvaavat miten olemassa olevaa tietoa välitetään lajiyhteisölle.

Tiedolla johtamisen käsitettä käytetään usein strategisessa merkityksessä. Laajemmin ymmärrettynä se sisältää kaikki tietojohtamisen osa-alueet (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995; Lam 2000). Suomen Palloliitossa tiedolla johtaminen määritellään oikeaan tietoon perustuvaksi menestyksekkääksi päätöksenteoksi. Käytännössä se koostuu erilaisista palveluista, prosesseista, raporteista, käyttöliittymistä (dashboard) ja muusta tietoaikineistä. Organisaation tiedolla johtamiseen vaaditaan asiantuntevia ja osaavia henkilöitä (ihmiset), johdonmukaisia toimintatapoja (prosessit) ja tehokasta informaationkulkua (teknologia).

Palloliiton kaltaisessa suuressa ja monilajisessa järjestössä tarvitaan jatkuvasti laajaa tietotuotantoa. Esimerkiksi seuraavia kysymyksiä nousee esiin: Millä alueilla pitäisi käynnistää uusia valmentajakoulutuksia? Miten palvelulaan seuroja ja miten saadaan luotettavaa tietoa niiden näkemyksistä? Tiedon pätevyys onkin keskeistä sen käytettävyyden kannalta. Ainoastaan ”oikea tieto” ei riitä, vaan sovellettavan tiedon on lisäksi tuettava päätöksentekoa. Tiedon sovellettavuudessa on otettava huomioon aikajänne ja vaikuttavuuden intensiteetti. Esimerkiksi Suomen A-maajoukkueen arvokisamenestyksen taustalla on lukui-

Palloliiton tiedolla johtaminen on oikeaan tietoon perustuvaa menestyksekkästä päätöksentekoa.

sia tarkasti kohdennettuja hiljaiseen ja formaaliin tietoon perustuvia toimia.

Tiedolla johtamiseen tulee sisällyttää tiedon jäsentelyä. Olennaista on analysoida, mitä tietoa on jo olemassa sekä kuvata prosessien keskinäistä riippuvuutta. Näin on toimittu Palloliiton 9+1 pää- ja tukiprosesseissa, joihin sisältyvät mm. pelaajakehitys, valmentajien koulutus, seuratoimijoiden rekrytointi ja kilpailutoiminnan järjestäminen. Prosessit edustavat pysyviä toimintarakenteita, jotka muodostavat suomalaisen jalkapallon ja futsalin kokonaisuuden (Palloliitto 2022). Tärkeää on myös analysoida strategista tavoitteenasettelua ja strategisten tavoitteiden saavuttamista yli strategiakauden, seurata tekemisten vaikuttavuutta ja luoda oikeanlaisia seurannan mittareita.

Kehittyvässä organisaatiossa nähdään vaivaa tietotarpeiden tunnistamiseksi. Erityinen haaste on oikean tiedon tuottaminen ja välittäminen, oikeassa muodossa sekä oikeaan aikaan. Lisäksi tiedon lähteitä, niiden luonnetta ja käytettävyyttä on analysoitava. Näin ollen tietoon tulee suhtautua myös kriittisesti. Tämä koskee organisaation suhtautumista myös omaan toimintaansa. Suomen Palloliiton tiedolla johtamista vauhdittaa lisääntynyt kilpailu globaalissa jalkapallojärjestelmässä. Myös muiden maiden liitot ovat panostaneet tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintoihin sekä tiedolla johtamiseen aiempaa aktiivisemmin.

Miten tiedolla johdetaan?

Suomen Palloliitossa konkreettisia tiedolla johtamisen askeleita otettiin jo 2010-luvun puolivälissä. Esimerkiksi sport science -työryhmässä, jossa oli mukana KIHU:n, Jyväskylän yliopiston ja Eerikkilän urheiluopiston edustajia, hahmoteltiin liiton tutkimus- ja kehitysohjelmaa sekä sen tarvitsemia verkostoja. Vuonna 2019 otettiin merkittävä askel järjestelmällisempään tiedolla johtamisen suuntaan palkkaamalla henkilö koordinoimaan tutkimus- ja kehitystoimintaa. Seuraavana vuonna yhteistyö Jyväskylän yliopiston kanssa vahvistui, kun yhteinen työelämäprofessori aloitti tehtävässään. Näillä toimilla käynnistyi tiedolla johtamisen prosessi, josta vastasi uusi, organisaation läpileikkaava palvelutiimi. Lisäksi tiedolla johtamisen tueksi palkattiin kaksi data-asiantuntijaa.

Tiedolla johtaminen on jäsenetty mainittujen 9+1 pääprosessien kautta. Aluksi kartoitettiin organisaation tietopääomaa, toisin sanoen dataa ja asiantuntijaosaamista. Palvelutiimin johdolla synnyttiin verkostoja sekä pohdittiin tiedon jakamista ja jalostamista. Luotiin myös systemaattiset prosessit tietotarpeiden tunnistamiseen ja tiedon hyödyntämiseen. Kertynyt tieto on kuvattu Palloliiton tietotaseessa, joka osana tietotilinpäätöstä kuvaa olemassa olevan tietopääoman ja -varojen keskinäistä tasapainoa. Tietotilinpäätös puolestaan valaisee vuosittaista tilannekuvaa ja tietotaseen kehittymistä. (Palloliitto 2022.)

Jyväskylän yliopiston ja muiden korkeakoulujen tutkimus- ja koulutusyhteistyöllä on merkittävä vaikutus Palloliiton tiedolla johtamiseen. Lähtökohtaisesti toimet hyödyttävät niin suomalaista kuin kansainvälistäkin jalkapallotutkimusta. Näin kartutetaan koko jalkapalloperheen

tietopääomaa ja osaamista. Prosessilla mahdollistetaan suomalaisen jalkapallon tietovarantojen kasvu. Erityisesti painotetaan käytännön jalkapallotoimijoiden ja tutkimusyhteisöjen vuorovaikutusta. Konkreettisia aikaansaannoksia ovat muun muassa hiljattain julkaistu suomalaisen jalkapallon ja futsalin tutkimustietokanta, jalkapalloaiheisten opinnäytetöiden tekemiseen luotu toimintamalli, tiede kohtaa käytännöt -tapahtumat sekä asiantuntijaosaamisen vahvistaminen.

Suomen Palloliitossa tiedolla johtaminen ymmärretään jatkuvaksi prosessiksi, johon sisältyy omat ongelmasa. Pohdittavia kysymyksiä liittyy muun muassa tietosuojaan, pelaajien ja organisaatioiden ammattimaistumiseen sekä käytännön toimijoiden alati muuttuviin osaamis- ja resurssitarpeisiin. Hiljaisen tiedon esille houkutteleva hyödyntäminen on myös tärkeä teema. Uuden strategian laadinnassa vuosille 2024–2028 tiedolla johtamisen kysymyksiin paneudutaan aiempaa intensiivisemmin.

Muun urheilukulttuurin tavoin jalkapallossakin tapahtuu tietynlaista eriytymistä. Jalkapalloperhe koostuu useista eri lajeista, joiden tietotarpeet poikkeavat osin toisistaan. Näin ollen tarvitaan tiivistä vuorovaikutusta tiedon tuottajien ja käyttäjien välillä. Suomen Palloliitossa luotetaan tietotuotannon palvelevan koko organisaation kehittämistä ja tekevän samalla yhteisestä ahertamisesta entistäkin kiinnostavampaa. ♦

LÄHTEET

- Durkheim, É. 1977. Sosiologian metodisäännöt. Tammi. Helsinki.
- Gergen, M. & Gergen, K. J. 2003. Social Construction. A Reader. Sage Publications. London.
- Gurvitch, G. 1971. The Social frameworks of Knowledge. Blackwell. Oxford.
- Ives, W. Torrey, B. & Gordon, C. 1997. Knowledge management: An emerging discipline with a long history. Journal of Knowledge Management 1 (4).
- Lam A. 2000. Tacit knowledge, organizational learning and societal Institutions: An integrated framework. Organization Studies 21 (3).
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press. New York.
- OKM. 2018. Liikunnan tiedolla johtamisen suunta-asiakirja 2020–2024. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:42. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161251/OKM_42_2018_Liikunnan_suunta.pdf
- Pirttilä, I. 2002. Mistä asiantuntijuuden sosiologiassa on kyse? Teoksessa Pirttilä, I. & Eriksson, S. (toim.) Asiantuntijuuden areenat. Jyväskylän yliopisto. SoPhi 66. Jyväskylä.
- Serenko, A. & Bontis, N. 2013. The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline. Journal of Knowledge Management 17 (1).
- Suomen Palloliitto. 2022. Tietotilinpäätös 2021. https://www.datocms-assets.com/62562/1658145495-spl_tietotilinpäätös_2021_v2.pdf